

REVISTA VISÃO: GESTÃO ORGANIZACIONAL

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

Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (UNIARP)

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

Profa. Dra. Adriana Carvalho Pinto Vieira, Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC, Criciúma, SC, Brasil

Prof. Dr. Aléssio Bessa Sarquis, Universidade do Sul de Santa Catarina, UNISUL, Florianópolis, SC, Brasil

Prof. Dr. Alex Leonardi, Universidade Federal do Rio Grande, Rio Grande, RS, Brasil

Prof. Dr. César Augustus Winck, Universidade do Oeste de Santa Catarina, Chapecó, SC, Brasil

Profa. Dra. Cristina Keiko Yamaguchi, Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC), Criciúma, Brasil

Prof. Dr. Edson Roberto Scharf, FURB Universidade de Blumenau PPGAD Programa de Pós-Graduação em Administração, Blumenau, SC, Brasil

Prof. Dr. Joel Haroldo Baade, Universidade Alto Vale do Rio do Peixe - UNIARP, Caçador, SC, Brasil

Profa. Dra. Lilia Aparecida Kanan, Universidade do Planalto Catarinense - UNIPLAC, Lages, SC, Brasil

Prof. Dr. Kleber Prado Filho, 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

COMISSÃO CIENTÍFICA AD HOC

Prof. Dr. Daniel Pedro Puffal

Prof. Dr. Edson Roberto Scharf

Prof. Dr. Joel Haroldo Baade

Prof. Dr. Kleber Prado Filho

Prof. Esp. Alexandre Carvalho Acosta

Prof. Esp. Claudemir Claudemir Marcolla

Prof. Esp. Cláudia Patrícia 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.6, n.2. 2017. Caçador (SC): UNIARP, 2017.

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	6
Joel Haroldo Baade	
ELEMENTOS CARACTERÍSTICOS DA TEORIA DE LIDERANÇA COM BASE NA COMPLEXIDADE PRESENTES NA ATUAÇÃO DE GESTORES DE INDÚSTRIAS TÊXTEIS	8
Ana Cristina de Amorim, Ana Célia Bohn, Cinara Gambirage, Jorge Harry Harzer, Jaison Caetano da Silva	
MIX DE MARKETING: ESTUDO DA SATISFAÇÃO DE CLIENTES VAREJISTAS DE UMA DISTRIBUIDORA DE PRODUTOS ALIMENTÍCIOS GAÚCHA	28
Leonardo de Oliveira Cabral, Adriane Fabricio, Liane Beatriz Rotili, Linéia Carneiro, Daniel Knebel Baggio	
ABORDAGENS E USOS ATUAIS DO MARKETING EM ORGANIZAÇÕES DE SAÚDE: APROXIMAÇÕES COM A TEORIA DO CUIDADO HUMANO	46
Sidimar Meira Sagaz, Deison Alencar Lucietto, Jhony Pereira Moraes, Geneia Lucas dos Santos	
INCLUSÃO DIGITAL PARA A TERCEIRA IDADE.....	60
Sandra Mara Bragagnolo, Maicon Ricardo Deon	
MUDANÇA DE SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL NA MANAUSMED: UM ESTUDO DE CASO.....	69
Luiz Augusto de Carvalho Francisco Soares, Samya Karolynne Gomes de Brito, André Ricardo Reis Costa	
INTÉRPRETES DO BRASIL: ROBERTO SIMONSEN E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA OS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS NO BRASIL	86
Marcio Ferreira Bezerra, Lucas Freesz	
COMPRO, LOGO EXISTO OU POR QUE UMA DISCIPLINA ENVOLVENDO O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR É BASILAR PARA O CURSO DE DIREITO?.....	101
Edson Roberto Scharf, Feliciano Alcides Dias, Marcio Luiz Zucco, Roberto Diniz Saut	
A SUBMISSÃO DA SAÚDE À SEGURANÇA DO TRABALHO: O QUE MOSTRAM OS INDICADORES NOS PERÍODOS DE 2002 A 2014	118
Alexandro Moura Araujo, Rosane Ferreira Costa, Leonardo França da Silva, Gláucia Fátima Silva	
APRENDIZAGEM E COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS SOB A PERSPECTIVA DO BALANCED SCORECARD	137
Alice Munz Fernandes, Diego Lazzarotto, Marta Elisete Ventura da Motta, Maria Emilia Camargo, Guilherme Cunha Malafaia	
PRÁTICAS INTERSETORIAIS NA ATENÇÃO ÀS PESSOAS EM SITUAÇÃO DE RUA: UMA ATUAÇÃO	

ENTRE “SAÚDE” E “ASSISTÊNCIA SOCIAL”	155
André Leonardo Veridiano, Letícia de Andrade, Allan Henrique Gomes	
A RELAÇÃO DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL DO TRABALHO COM A GESTÃO.....	167
Adelcio Machado dos Santos, Sandra Balbinot, Levi Hulse	
PANORAMA DAS PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL NA REGIÃO DA AMARP E OS IMPACTOS NO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO LOCAL.....	174
Danielle Regina Ullrich, Elton Maciel, Hindyara Senhorin	

EDITORIAL

Prezados leitores e leitoras da Revista Visão,

A mudança é uma característica inerente à sociedade atual. Ela se processo de forma cada vez mais acelerado. As novas tecnologias que surgem justamente em função das mudanças e das necessidades a ela relacionadas são, na realidade, o motor que acelera ainda mais o processo de transformações.

Todas essas mudanças, que vão desde os modos de produção até aspectos específicos da cultura, implicaram também na complexificação dessa sociedade a níveis sem precedentes. O modo de produção capitalista passou a envolver um número significativo de sujeitos, que precisam agir de modo coordenado para que a produção seja cada vez mais eficiente. O funcionamento desse sistema não teria se consolidado se tivesse sido deixado ao acaso ou como uma consequência da boa vontade dos indivíduos envolvidos no processo. Foi preciso que algumas pessoas assumissem funções de regência e administração. As necessidades decorrentes das novas formas de vida cotidianas propiciaram o surgimento do profissional de administração.

Também na atualidade, a sociedade continua passando por constantes significativas transformações. Nesse sentido, a Revolução Industrial e as mudanças que a caracterizam, bem como as respostas a esses desafios, não são algo meramente passado, mas apontam para a constante necessidade de desenvolver novas formas de gerir as organizações diante dos desafios hodiernos.

O presente número da Revista Visão reflete, justamente, a diversidade e complexidade que cada vez mais caracteriza a ciência da administração. Evidencia-se também que uma única área do conhecimento já não responde mais, se é que algum dia isso ocorreu, aos desafios dessa sociedade tão diversa, com organizações com finalidades e desafios múltiplos.

Os textos abordam temas que vão da liderança nas organizações e as diversas teorias a ela relacionadas, marketing, gestão de sistemas de saúde, as relações da administração com a qualidade de vida, sistemas gestão; e, finalmente, passando pela própria filosofia, na medida em que se indaga pelas influências de pensadores consagrados e suas releituras, a existência em função do consumo, aprendizagem e competências, intersetorialidade e psicologias nos processos de gestão.

A diversidade de temas e de problemas de investigação propostos demonstra que os trabalhos de investigação não podem cessar. Visão, justamente por isso, tem a sua função colocada em destaque, pois é veículo de publicização de tais investigações. A revista quer, desse modo, continuar a contribuir tanto para o avanço da área do conhecimento como para

o desenvolvimento da sociedade como um todo.

Com votos de uma boa leitura!

Prof. Dr. Joel Haroldo Baade
Editor

ELEMENTOS CARACTERÍSTICOS DA TEORIA DE LIDERANÇA COM BASE NA COMPLEXIDADE PRESENTES NA ATUAÇÃO DE GESTORES DE INDÚSTRIAS TÊXTEIS

*Characteristic elements of the theory of leadership based on complexity present in the
management of managers of textile industries*

Ana Cristina de Amorim¹
Ana Célia Bohn²
Cinara Gambirage³
Jorge Harry Harzer⁴
Jaison Caetano da Silva⁵

Recebido em: 03 jul. 2017
Aceito em: 18 ago. 2017

Resumo: Este estudo teve por objetivo identificar os elementos característicos da Teoria de Liderança com base na Complexidade (TLC) presentes na atuação dos gestores de Indústrias Têxteis do Litoral Norte de Santa Catarina. O estudo caracteriza-se como qualitativo, de natureza exploratória e contou com a aplicação de entrevistas em profundidade, a partir de roteiro norteador de perguntas semiestruturadas para cinco gestores de Indústrias Têxteis. Os principais resultados apontam que as indústrias têxteis são organizações complexas. Também foi possível identificar as condições habilitadoras da TLC na atuação dos gestores, sendo que em duas delas prevalece o sistema hierárquico e a função administrativa, como se pôde verificar nos resultados dos respondentes R1 e R5.

Palavras-Chave: Gestão de Indústrias Têxteis. Teoria da Liderança com base na Complexidade.

¹ Estudante de Graduação em Administração, Pesquisadora do Programa de Iniciação Científica do Centro Universitário Católica de Santa Catarina. Técnica Administrativa na mesma instituição para o setor de Projeto Comunitário de Extensão Universitária. E-mail: ana.cristina.amorim@outlook.com.

² Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração - Mestre em Administração - Furb - Blumenau - SC (2014). Especialista em Gestão de Recursos Humanos - Unoesc - SMOeste - SC (2008). Graduada em Administração - Unoesc - SMOeste - SC (1996). Atualmente é professora de ensino superior no Centro Universitário - Católica de Santa Catarina em Jaraguá do Sul. E-mail: ana.bohn@catolicasc.org.br.

³ Mestre em Administração pela UNISUL de Florianópolis SC. Especialista em Docência na Educação a Distância pela FAE de Curitiba PR. Graduada de Letras - trilingue pela UNIARP de Caçador SC. Graduada em Administração pela UNIARP de Caçador SC. E-mail: naraboniii@hotmail.com.

⁴ Doutor em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná - PUCPR, 2015. MESTRE em Relações Econômicas e Sociais Internacionais - Área de Concentração em Gestão Internacional - Universidade do Minho - UMINHO, Braga, Portugal, 2001. E-mail: harzer@catolicasc.org.br.

⁵ Graduado em Matemática (2013) e em Administração (2014) pela Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (UNIARP). Especialização em andamento em Gestão Estratégica de Finanças, Contabilidade e Controladoria pela Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (UNIARP). Mestre em Administração (2016) pela Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL). Doutorando em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI). E-mail: jaisonsilva@hotmail.com.

Liderança Adaptativa.

Abstract: This study aimed to identify the characteristic elements of the Complexity Leadership Theory (TLC) present in the performance of the managers of the Textile Industries of the Northern Coast of Santa Catarina. The study is characterized as qualitative, of an exploratory nature and counted on the application of in-depth interviews, based on a guideline of semi-structured questions for five managers of Textile Industries. The main results indicate that the textile industries are complex organizations. It was also possible to identify the enabling conditions of the FTA in the managers' performance, in two of them the hierarchical system and the administrative function prevail, as it was verified in the results of the respondents R1 and R5.

Keywords: Textile Industry Management. Theory of Leadership based on Complexity. Adaptive Leadership.

INTRODUÇÃO

Desde o início da humanidade, faz-se o uso da liderança para alcançar melhores resultados e atingir seus objetivos. Nas primeiras formações de sociedade, a liderança passou a ser estudada, surgindo assim, diferentes teorias sobre liderança as quais têm se desenvolvido conjuntamente em épocas e culturas distintas (BURNS, 1979). Segundo UhlBien, Marion e McKelvey (2007), na economia industrial os desafios das organizações envolviam administrar os recursos físicos e otimizar o tempo utilizado nos processos, os problemas eram físicos ou técnicos e as preocupações dos líderes estavam voltadas à eficiência e ao controle para melhorar a produtividade. Na economia pós-industrial, conhecida como a Era do Conhecimento, tem-se a preocupação de criar um ambiente onde o conhecimento seja compartilhado de forma rápida e eficaz.

O setor têxtil brasileiro sofreu grandes transformações na década de 90 com a abertura e a modernização do mercado brasileiro pelo Governo Collor. Com isso, houve a obsolescência desse setor e gestão empresarial pouco dinâmica, impactando nos custos e qualidade fora dos padrões internacionais produzidos pelo setor têxtil. Ademais, o setor têxtil brasileiro, com a abertura de mercado, sofreu com a concorrência chinesa que atua com câmbio desvalorizado, ausência de encargos trabalhistas e concessão de subsídios, resultando num contexto desigual para o setor têxtil brasileiro (GORINI, 2002).

Neste contexto, as indústrias têxteis procuram melhorar seu desempenho, seja por meio da sua capacidade de excelência na gestão ou operacional, o que em última instância está ligado à capacidade de liderança de seus gestores diante das circunstâncias encontradas (CROSSAN; APAYDIM, 2010).

Entretanto, Rauch *et al.* (2009) abordam a liderança (perfil empreendedor) como principal fator de impacto no desempenho organizacional. Para os autores, há uma relação positiva entre esses elementos. As características dos líderes associadas ao desempenho

organizacional foram: inovação, proatividade e agressividade competitiva.

Com base nestas conjunturas, novos desafios são lançados aos gestores, dos quais é esperado desempenho gerencial capaz de manter sua instituição competitiva frente às pressões ambientais internas e externas. As literaturas no âmbito de liderança apontam que os líderes da alta administração influenciam cada elemento do sistema (BASS, 1985), portanto, são considerados os catalizadores para favorecer a absorção, assimilação e aplicação do conhecimento (MÉNDEZ; VALLE; ALEGRE, 2017). Como consequência, espera-se que a gestão dos líderes industriais ocorra neste teor, considerando a singularidade que as mesmas encerram.

Logo, o objetivo desse estudo foi identificar os elementos característicos da Teoria de Liderança com base na Complexidade (TLC) presentes na atuação de gestores de Indústrias Têxteis do Litoral Norte de Santa Catarina, que propiciam a adaptabilidade, considerando-se um cenário complexo, com evidentes tensões, conflitos, diversidades e expectativas distintas dos agentes (AXELROD; COHEN, 2000; MÉNDEZ; VALLE; ALEGRE, 2017).

A teoria de liderança abordada neste estudo refere-se aos estudos de Uhl-Bien, Marion e Mckelvey (2007), Uhl-Bien e Marion (2009), Lopes (2011), Lopes e Cervi (2013) e Bohn (2014). A partir do constructo teórico de Uhl-Bien, Marion e Mckelvey (2007), bem como das discussões e aplicabilidades empíricas dos demais, emergiu-se uma nova visão acerca das correntes de liderança dominantes. Trata-se de uma corrente de liderança que discute adaptação, emergência e inovação.

Para Uhl-Bien e Marion (2009), a TLC, surge para suprir as novas exigências da Era do Conhecimento, concentrando-se sobre as dinâmicas interativas dos SAC (Sistemas Adaptativos Complexos). Neste sentido, aborda o modo como as pessoas interagem, permitindo, assim, resultados adaptativos, explorando e identificando estratégias e comportamentos que promovam a criatividade. É um modelo de liderança não fundamentado na burocracia, mas sim na complexidade. Uma estrutura que possibilita uma liderança de aprendizagem, capacidade criativa e adaptativa.

Consoante a este pensamento, Bohn (2014) afirma que as organizações presenciam um contexto de mudanças, de adaptabilidade e de aprendizagem. Desta forma, entende que esse novo contexto necessita de uma nova gestão, um novo líder que fomente a criatividade fazendo emergir a inovação. Este líder encontra-se dentro da TLC e perfaz o líder adaptativo.

Os principais resultados desse estudo contribuem para a literatura da Teoria de Liderança com base na Complexidade em vista de sua análise transcender no cenário nacional e em empresas do setor têxtil, que ainda não haviam sido exploradas acerca desse assunto. O estudo reforça a academia científica com a existência de sistemas hierárquicos e funções administrativos em gestores da área têxtil. Ademais, pode-se afirmar que o estudo é de grande contribuição prática-gerencial para as organizações em estudo, podendo, estas,

fazerem uso dos resultados em sua tomada de decisões.

Quanto às dinâmicas da complexidade, por meio da análise do discurso, foi possível compreender que em sua maioria os gestores possuem pensamento não linear e que todos, de alguma forma, conseguem criar um grupo heterogêneo e dinâmico. Alguns deles conseguem perceber a presença de lideranças informais, mesmo que não possam aproveitar todo o seu potencial.

REFERENCIAL TEÓRICO

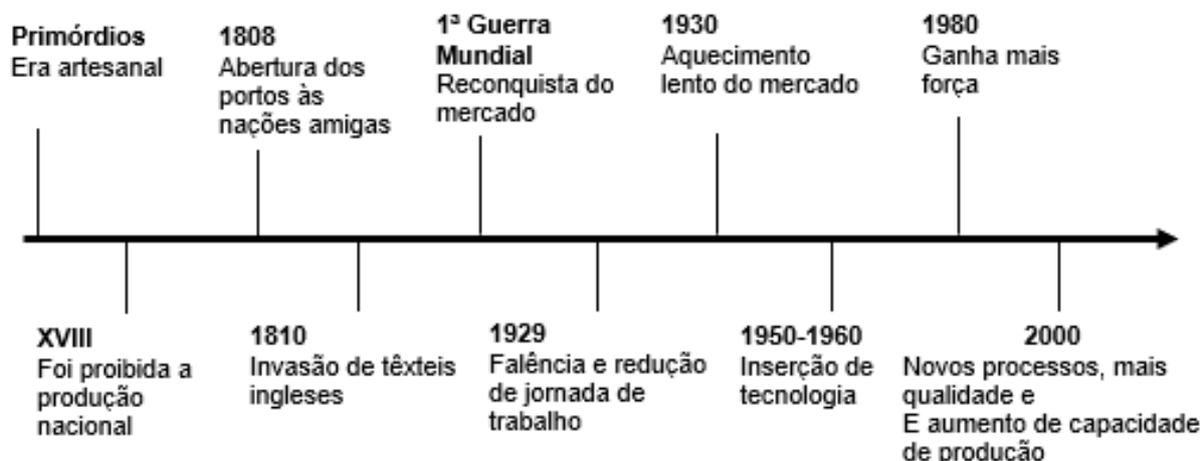
GESTÃO DE INDÚSTRIAS TÊXTEIS

A complexidade de um sistema industrial pode ser constatada por meio de suas múltiplas funções, bem como pela diversidade de interrelações com o ambiente interno e externo, transpondo fronteiras de nações e servindo de elo aglutinador de uma linguagem universal e globalizada: o conhecimento (REBELO; COELHO; ERDMANN, 2004; BOHN, 2014).

Gerir indústrias no contexto brasileiro significa dinamismo e decisões assertivas para dar conta de um contexto de mudanças contínuas. Essas mudanças, por sua vez, têm impactado na produtividade desse mercado (BECASSI; JANNUZZI, 2008), relacionando o desempenho das empresas com a sua capacidade de liderança para adaptar-se rapidamente a essas mudanças (CROSSAN; APAYDIM, 2010).

Mesmo com o aumento do consumo mundial de produtos de indústrias têxteis, os mercados têxteis brasileiros não têm aumentado o seu *market-share* em um ambiente tão competitivo (COSTA; ROCHA, 2009). A indústria têxtil brasileira possui 93% de comercialização no mercado interno, demonstrando a incipiência das exportações e baixa competitividade desses produtos no mercado internacional.

Figura 1 – Evolução da Indústria Têxtil



Fonte: Adaptado de Silva *et al.* (2006).

O governo tem tentado reverter esse quadro, seja por meio de incentivos às exportações, acordos internacionais, desoneração tributária e combate à importação ilegal de produtos (BECASSI; JANNUZZI, 2008). Para melhor ilustrar a evolução desse setor, a Figura 1 demonstra sua origem e evolução por meio de uma linha do tempo.

Apesar da expansão industrial brasileira, o setor têxtil tem apresentado pouca competitividade. Um dos fatores relacionados a esse acontecimento é o pouco investimento em processos inovadores. Tais empresas, então, continuam fazendo uso das mesmas estratégias de gestão adotadas pelos anos de 1990. E, é importante salientar que ampliar a gama de produtos não está relacionado a uma estratégia de gestão inovadora (SARAIVA; PIMENTA; CORRÊA, 2001).

Quanto à divisão das indústrias têxteis, ela ocorre em duas formas: indústrias responsáveis pela produção de tecidos (malhas, toalhas, etc.); e indústrias de vestuário que estão incumbidas de transformarem seus tecidos em roupas (BECASSI; JANNUZZI, 2008).

E com esse avanço expositivo do processo de transformações que as indústrias têxteis passaram, pode-se entrelaçar tal contexto dessas organizações com a complexidade e contexto organizacional, assunto que será tratado na próxima seção.

COMPLEXIDADE E O CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Para Uhl-Bien e Marion (2009) as organizações modernas vivenciam um contexto de mudanças, de adaptabilidade e de aprendizagem. Para Capra (2002) a administração pode ser vista metaforicamente, quais sejam: redes sociais; a organização viva; aprender com a vida; o surgimento espontâneo de coisas novas; surgimento espontâneo e planejamento; como dar vida às organizações. A esta junção de fatores metafóricos, utiliza-se dos preceitos da teoria da complexidade, a qual preconiza que os atores sociais estão rodeados de sistemas

altamente complexos e que estes por sua vez, tomam conta de quase todos os âmbitos de sua existência.

No contexto organizacional, a complexidade está presente na dinâmica em que ocorrem as mudanças, porém, percebe-se que as pessoas detêm resistência às mudanças. Mas, não é à mudança que as pessoas resistem e, sim, àquilo que lhes é imposto. Imposições essas normalmente projetadas por especialistas em reengenharia e pré-determinadas pela chefia sem o devido ajuste ao contexto (CAPRA, 2002).

Stacey (1996) postula que a ansiedade causada pela constante mudança no mundo dos negócios ao mesmo tempo que obriga a inovação reprime a criatividade dos membros da força de trabalho, pois o comportamento e o funcionamento organizacional necessitam de uma perspectiva inteiramente nova e constantemente (LOPES, 2011; BOHN, 2014).

Percebe-se, a partir daí, a alteração de visão no mundo dos negócios, no qual, as pessoas passam a fazer parte do contexto organizacional, não somente para exercer uma atividade, uma função, mas, para melhorá-la, utilizando-se de sua capacidade cognitiva em prol do estímulo à criatividade (COHEN; AXELROD, 2000).

Neste entendimento, Uhl-Bien e Marion (2009), explicitam que a partir da capacidade humana de fazer escolhas e de serem produto e produtor dos sistemas sociais é possível engajar as pessoas para promover emergência e gerar resultados adaptativos, por exemplo: o aprendizado, a inovação e a adaptabilidade.

Stacey (1996) explica que os problemas nas organizações consideradas complexas permeiam: a) a imprevisibilidade do futuro em longo prazo; b) as mudanças do ambiente em que a organização está inserida e da própria estrutura do sistema organizacional e; c) a deturpação dos objetivos traçados a partir de resultados de visões uniformes.

Desta forma, ao considerarem as organizações como sistemas adaptativos complexos e pautarem suas ações nos princípios da complexidade, os gestores poderão desenhar sua gestão e forma diferenciada (COHEN; AXELROD, 2000; MÉNDEZ; VALLE; ALEGRE, 2017).

TEORIA DE LIDERANÇA COM BASE NA COMPLEXIDADE (TLC)

Os Sistemas Adaptativos Complexos (SAC) podem ser comparados a redes neurais, são agentes interdependentes que interagem e que são ligados por uma dinâmica de cooperação, com ou por um objetivo em comum. Eles têm a capacidade rápida e criativa de se adaptarem às mudanças e ambientes. Sua estrutura heterogênic, interativa e interdependente lhes permite formularem soluções rápidas mesmo em ambientes com pressão (UHL-BIEN; MARION; MCKELVEY, 2007).

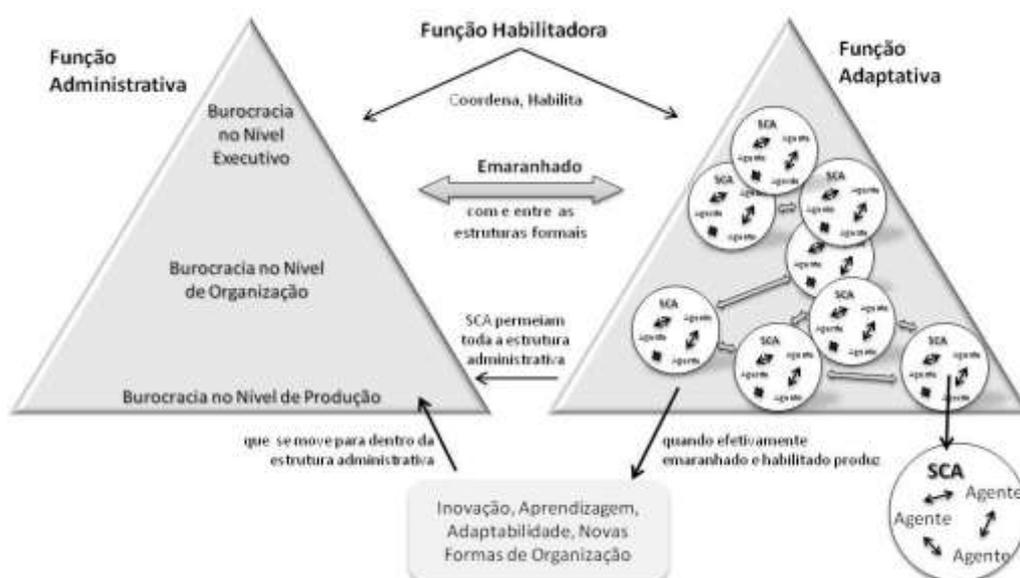
Para Cohen e Axelrod (2000) e Bohn (2014) fazem parte de um contexto: espaço

físico, espaço conceitual, estratégias e interação. Para tanto, propõem três conceitos para melhor entender o seu funcionamento: proximidade, ativação e espaço, resultando assim na interação. Os agentes necessitam de uma proximidade, como por exemplo, estarem no mesmo setor; precisam estar atuantes (ativos) e terem um ambiente para a realização da interação, como um ambiente organizacional para que a interação aconteça (COHEN; AXELROD, 2000; BOHN, 2014).

Muitos pensamentos relacionados à liderança ignoraram essa complexa interação de forças, no entanto a TLC se concentra em explorar e identificar as estratégias e comportamentos que promovam a criatividade considerando essa complexidade. É um modelo de liderança não fundamentado na burocracia, mas sim na complexidade. Uma estrutura que possibilita uma liderança de aprendizagem, capacidade criativa e adaptativa dos SAC, que são intensamente adaptativos e inovadores (UHL-BIEN; MARION; MCKELVEY, 2007).

Dentro das organizações os administradores formam posições de autoridade e centralização o que acaba inibindo as interações dos SAC (UHL-BIEN; MARION, 2009; LOPES, 2011), gerando um impasse: manter uma estrutura administrativa e mesmo assim manter a dinâmica e complexa interação dos SAC? A este questionamento, têm-se que as funções de liderança propostas pela TLC compreendem a função administrativa, a função adaptativa e a função habilitadora.

Figura 2 – Papéis da Liderança na TLC



Fonte: Lopes (2011, p.130), baseado em Uhl-Bien e Marion (2009).

A Figura 2, desenvolvida por Lopes (2011), adaptada de Uhl-Bien e Marion (2009) mostra os papéis de liderança e como eles estão relacionados dentro do contexto

organizacional.

A função administrativa é representada pelas funções burocráticas da organização, como planejar e coordenar as atividades organizacionais. Líderes administrativos têm tarefas voltadas para a estrutura, como missão, visão, adquirindo recursos, criando uma estrutura na qual, a liderança adaptativa ocorra, alcançando assim os objetivos (LOPES, 2011). Por sua vez, a função adaptativa preocupa-se com relação dinâmica entre os agentes interdependentes, incentivando a busca pelo conhecimento, criatividade e inovação. E, por fim, a função habilitadora serve com um elo aglutinador entre as outras funções adaptativa e administrativa, auxiliando na gestão desse emaranhado (UHL-BIEN; MARION; MCKELVEY, 2007; LOPES, 2011).

As estruturas triangulares representam a mesma organização, sendo que, à direita têm-se os sistemas adaptativos complexos (SAC) e a função dinâmica de agentes interdependentes. Enquanto que, à esquerda, tem-se a estrutura burocrática. A liderança adaptativa acontece nos SAC, a liderança administrativa ocorre na estrutura burocrática e a liderança habilitadora acontece na interface das duas (UHL-BIEN; MARION, 2009; LOPES, 2011; BOHN, 2014).

Nesse sentido, Uhl-Bien, Marion e Mckelvey (2007), afirmam que a liderança administrativa trabalha para criar condições para que a liderança adaptativa possa prosperar, gerando a função habilitadora, ou seja, gerenciando o entrelaçamento entre burocracia e funções emergentes da organização. A partir disso, emerge a interface entre inovação e organização, facilitando o fluxo de conhecimento e criatividade em todos os níveis organizacionais.

LIDERANÇA ADAPTATIVA: O LÍDER ADAPTATIVO

A liderança adaptativa surge de uma dinâmica emergente e interativa que produz resultados sociais em um sistema (LOPES, 2011). Essa mudança adaptativa surge dos conflitos entre agentes interdependentes, cada qual com sua ideia debatendo sobre uma nova compreensão da referida questão, em conflitos ambos debatem até que se forma uma ideia totalmente nova. O resultado dessa dinâmica complexa são adaptabilidade, criatividade e aprendizagem (UHL-BIEN; MARION; MCKELVEY, 2007).

Para que aconteça a emergência e comportamentos adaptativos dos SAC, a função adaptativa da TLC deve compor-se de três elementos principais: a liderança adaptativa, as dinâmicas da complexidade e as condições habilitadoras (UHL-BIEN; MARION, 2009). Para as autoras, é nas inter-relações da liderança adaptativa (forças *agentic*), nas dinâmicas de complexidade e condições habilitadoras que surgem as emergências nos SAC, conforme representado na Figura 3.

Figura 3 – Liderança Adaptativa



Fonte: Lopes (2011, p.132), baseado de Uhl-Bien e Marion (2009).

A liderança adaptativa é um processo dinâmico em que os líderes adaptativos criam as condições habilitadoras e interagem com as forças das dinâmicas da complexidade, produzindo mudanças adaptativas e promovendo soluções inovadoras (LOPES, 2011; BOHN, 2014). A liderança adaptativa mobiliza as pessoas para a realização de ações (atividade meio) em busca dos resultados (atividade fim) entendendo a importância das suas ações e observando as mudanças ocorridas no processo (HEIFETZ, 1994; BOHN, 2014).

Líderes adaptativos habilitam condições que influenciem os SAC, por meio de uma liderança que estimule as interações dinâmicas, estimule as condições de interdependência e estimule condições de heterogeneidade, criando um ambiente com tensões, promovendo um ambiente complexo em que os SAC estejam em constante mudança e reelaboração. Reconhece também a não linearidade, a aglutinação e os atratores como forças emergentes para a percepção da TLC (BOHN, 2014).

O líder adaptativo concentra-se em estimular as condições habilitadoras e as dinâmicas da complexidade, fazendo surgir a emergência, ou seja, um ambiente que emerge inovação, novas ideias, estratégias, de onde emergem novos e melhores resultados.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos que perfizeram o curso desta pesquisa científica foram pautados no propósito de analisar a existência dos elementos característicos da TLC na atuação de gestores do segmento industrial têxtil do Litoral Norte de Santa Catarina.

Referente aos objetivos caracterizou-se como exploratória, a qual tem como finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias (RICHARDSON, 2012). A pesquisa exploratória refere-se à formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores, sendo mais recomendada em pesquisas de cunho qualitativo (RICHARDSON, 2012; MARCONI; LAKATOS, 2016). Os estudos exploratórios são

desenvolvidos com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo acerca de determinado fato, adequados para a realização de pesquisa cujo tema escolhido ainda é pouco explorado (MARCONI; LAKATOS, 2016).

Valeu-se de uma pesquisa exploratória pelo fato da abordagem da temática no contexto em estudo ser incipiente, bem como possuir especificidades que diferem das pesquisas já elaboradas acerca do tema, levando ao interesse desse tipo de pesquisa para o contexto selecionado. Quanto à abordagem do problema, foi de natureza qualitativa, na qual se apresenta uma tentativa de compreensão detalhada dos significados e características situacionais abordadas pelos entrevistados. Revela as convicções destes que, de forma subjetiva a cada depoimento, detém a primazia explicativa sobre o conhecimento teórico do investigador (RICHARDSON, 2012).

Como técnica de coleta de dados, utilizou-se de entrevista com um roteiro semiestruturado de perguntas, em profundidade, elaborado a partir dos elementos da TLC, adaptado de Bohn (2014), com a função de explorar amplamente o assunto a partir da análise do discurso. Esta análise permitiu aos pesquisadores o aprofundamento dos significados das ações e relações humanas (MINAYO, 1994). As categorias de análise foram organizadas em quatro etapas: condições habilitadoras, dinâmicas de complexidade, emergência e líder adaptativo. As entrevistas foram gravadas e transcritas literalmente seguindo aos preceitos de Bardin (2004), em três fases: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferências e interpretação.

O público respondente foi composto por cinco gestores de uma área específica dentre as grandes indústrias têxteis localizadas na cidade de Jaraguá do Sul, no Litoral Norte de Santa Catarina, na categoria porte e faturamento, de acordo com a classificação Sebrae SC (2016). A escolha dos respondentes deu-se por conveniência dos pesquisadores (MALHOTRA, 2007), em virtude da disponibilidade dos entrevistados em participar da pesquisa. As entrevistas aconteceram entre janeiro a abril de 2016, na sede das organizações. Em um primeiro momento, os gestores foram perguntados acerca de sua formação e experiências profissionais. No decorrer dos questionamentos, os gestores ilustravam suas percepções sobre o tema abordado por meio de ações decorrentes a situações cotidianas. Por conseguinte, as análises foram dispostas na forma de categorização de dados.

A seguir, apresenta-se o perfil dos entrevistados. Os entrevistados foram codificados como R1, R2, R3, R4 e R5, sendo que, R1 refere-se à Empresa 1 (E1), R2 refere-se à Empresa 2 (E2), R3 e R4 foram respondentes da Empresa 3 (E3) e R5 é o respondente da Empresa 4 (E4). É importante destacar que a Empresa 3 constitui dois respondentes (R3 e R4) pelo fato de ambos se dispuserem a fazer parte da pesquisa e operam na tomada de decisões estratégicas.

Observou-se a diversidade de perfil dos entrevistados em termos de formação,

tempo de atuação como gestor e de número de liderados sob sua gestão. Esta diferença deu-se pelo porte das organizações. Seus cargos consubstanciam-se em: presidente, diretor, gestor e líder de setor. Esta diversidade de cargos forneceu um parâmetro melhor de análise tendo em vista a função administrativa da TLC.

RESULTADOS

A seguir, apresentam-se os resultados das análises, conforme as categorias descritas no capítulo de metodologia e em conformidade com a codificação que os respondentes receberam.

CONDIÇÕES HABILITADORAS

Nesta primeira categoria de análise foi possível reconhecer as condições habilitadoras na atuação dos gestores que definem o contexto sobre os quais os SAC operam, recebendo influência e sendo influenciado. As entrevistas foram direcionadas para reconhecer as condições habilitadoras na atuação dos gestores, percebida por meio da interação do líder com seus colaboradores, liberdade de expressão, heterogeneidade das pessoas que estão no setor (formações e experiências distintas), autonomia da sua equipe e acompanhamento, e a forma como os mesmos tratam os conflitos diários e as tensões do grupo.

Percebeu-se no discurso de R1 que suas práticas condizem em partes com as condições habilitadoras que promovem as forças emergentes da TLC. R1 sentiu-se desconfortável em relação à rotina, e diz-se preocupado ao perceber que seus liderados gostam de rotinas. Para R1, os clientes são todos diferentes, portanto da necessidade de buscar uma equipe heterogênea para atender a uma carteira diversa. Ficou perceptível a preocupação com a estrutura organizacional e o respeito à hierarquia. Em tese, as decisões são unilaterais, porém, em decisões estratégicas, recorre aos seus pares, no entanto, busca engajar toda a equipe.

Na perspectiva de R2, quanto mais heterogêneo for o grupo, melhor, pois, em sua visão a abrangência de opiniões ocorre neste contexto. Incentiva todos os colaboradores a participarem de reuniões, darem sugestões, e acredita que é primordial a descentralização da informação. Conclui dizendo que “essa é a maneira de estar mais perto da sua equipe”. Observou-se que há aprendizagem criativa e adaptativa dos SAC e que produz o conhecimento (UHL-BIEN; MARION; McKELVEY, 2007), ainda que, opte pela homogeneidade.

O depoimento do R3 foi direto e aberto. Sem entrelinhas e restrições, percebeu-se a convergência das práticas de atuação às condições habilitadoras da TLC. Quanto às interações, estas são visíveis pelo respeito e engajamento da equipe nos processos de

trabalho. Quanto à heterogeneidade, está presente em todos os setores que lidera, e não importa a formação, nem o cargo que exerce, cada um tem a sua importância dentro do setor. Cita também que a heterogeneidade está ligada diretamente com o perfil de cada um, comenta sobre o teste do MBTI, que fez com toda a sua equipe, para mostrar a quantidade de perfis diferentes com que lida diariamente, e que não importa com os enfrentamentos dos diferentes perfis, já que, isso exprime ao crescimento organizacional e estimula a inovação.

Com relação às condições habilitadoras, R4 estimula a presença dos SAC, pois o ambiente representa uma fonte geradora de interações e interdependências entre os agentes (COHEN; AXELROD, 2000). Promove as interações, delega autoridade, mas acompanha, incentiva e assume os erros quando necessário. Convive em um ambiente heterogêneo, conhece bem seus liderados e sabe onde buscar as informações. Estimula a participação no processo decisório e afirma que todas as decisões são planejadas em conjunto, quando surge alguma discordância, tenta convencer e mostrar o caminho certo a sua equipe.

O R5, por sua vez, comenta que a hierarquia prevalece e que as decisões geralmente são unilaterais, mas que os colaboradores são envolvidos nos assuntos organizacionais. Com relação a vínculos, sente-se um pouco desconfortável e acredita que criar algum tipo de interação fora do meio organizacional pode afetar a sua forma de liderar. Lida com as tensões do cotidiano e busca sempre ouvir as duas partes envolvidas. Ainda que não se possa compreender com clareza a presença das condições habilitadoras da TLC, R5 afirma que o trabalho é melhor desenvolvido quando se tem uma equipe heterogênea.

DINÂMICAS DA COMPLEXIDADE

Os resultados apresentados a seguir, referem-se à segunda categoria de análise, as dinâmicas da complexidade que se referem a conceitos de não linearidade (percepção da organização como um todo em um ambiente flexível e incerto); aglutinação (criar vínculos ou conexões entre os agentes) e atratores (prospecção de um ambiente com fluxo de informações), estimulando o comportamento que predispões a mudança e a inovação organizacional (BOHN, 2014).

O discurso de R1 corrobora em partes com as dinâmicas da complexidade, conhece bem seus liderados e ao longo da entrevista citou mudanças que ocorreram em sua gestão para melhorar as rotinas de trabalho. Quando necessita de alguma ideia busca apoio de seus liderados por conhecer a expertise de cada um. Porém, houve poucos comentários em relação a incentivos e exemplos de geração de novas ideias.

No depoimento de R2 ficou explícita sua preocupação em ouvir as pessoas e convidá-las a participar das ações. Sob sua égide, a chave para um problema pode estar no “chão de fábrica”. Em relação às mudanças busca sempre engajar sua equipe, repassa informações e promove discursos articulados e participativos. Este fato coaduna ao conceito

ligado às dinâmicas da complexidade que se referem à aglutinação, também conhecida como vínculos que se estabelecem entre os agentes para fomentar um novo ambiente (UHL-BIEN; MARION, 2009), conseqüentemente, estimula os atratores, pessoas que ajudam a criar os fluxos de informação.

Ao longo do depoimento de R3, fica perceptível a grande aderência à TLC, enquanto as dinâmicas da complexidade, destacando-se nos fundamentos da TLC desde a não linearidade de seu pensamento e de suas ações, quanto ao estabelecimento de vínculos e das interconexões que promove. É possível afirmar-se que há a presença das dinâmicas da complexidade na atuação de R3 em sua gestão, em consonância ao construto teórico de Uhl-Bien e Marion (2009), replicado por Lopes (2011) e testado empiricamente por Bohn (2014).

O depoimento de R4 apresenta todas as características voltadas às dinâmicas da complexidade (não linearidade, aglutinação e atratores). Estas características perfazem em seu discurso a presença das dinâmicas da complexidade no exercício do cargo como gestor. Os líderes adaptativos conseguem vislumbrar nas diferenças o crescimento organizacional (HEIFETZ, 1994, UHL-BIEN; MARION, 2009), ainda que seja necessário aceitar as diferenças para promover um ambiente que instiga inovação. O R4 afirma que para criar fluxo de informação e conhecimento é necessário motivar as pessoas. Para ele, o que mais motiva sua equipe é a confiança e a autonomia, “eu sempre digo: toca o barco que eu confio em ti”, mesmo assim fornece apoio e assume os erros da equipe quando algo errado acontece.

Para uma análise mais completa em torno do depoimento de R5, são necessários exemplos mais aprofundados. Percebe-se que a empresa é muito transparente mesmo em meio a situações atípicas. Cita como exemplo a crise, em momento onde há demissões, todo o grupo remanescente é reunido e informado das alterações realizadas. Percebeu-se pouca interação e participação dentro do setor (de costura/ peças piloto), como também com os demais setores da organização.

EMERGÊNCIA

Os resultados apresentados neste momento são em relação à terceira categoria de análise, a emergência no contexto da TLC. Refere-se a um ambiente de estímulo, incentivo e motivação das pessoas para a execução das estratégias.

O depoimento de R1 não condiz com os processos emergentes da TLC, em nível de trabalho adaptativo e com as lideranças informais. As decisões referentes a processo de inovação geralmente são unilaterais, e quando solicitadas há resistências de implementação. Para tanto, este depoimento não é parâmetro para uma análise apurada sobre a terceira categoria de análise.

O depoimento do R2 está voltado para a aprendizagem, a adaptabilidade e inovação nos processos. Em relação a novos projetos e inovações há certa resistência, e que é

necessário, antes de qualquer feito, fazer com que seus colaboradores comprem a ideia, envolvê-los no processo para que entendam a real importância do projeto. Procura ouvir os seus liderados e faz relação com os objetivos estratégicos traçados. Por meio de seus exemplos e da condução de seus trabalhos, percebeu-se um ambiente propício à caracterização da emergência na TLC.

O discurso do R3 apresenta o papel mobilizador e instigador que tem diante organização para promover a emergência, preocupa-se em trazer as pessoas para um contexto de mudanças, viu-se a necessidade de inovação em alguns processos, reestruturou e unificou os setores de PCP e Logística. Teve uma postura de líder adaptativo (HEIFETZ, 1994), engajamento e mobilização das pessoas no intuito de executar novas ações.

Ao longo do depoimento de R4, percebeu-se que a promoção da aprendizagem é contínua e estimulada. A sua atuação convalida as forças emergentes que, quando estimuladas são capazes de produzir um padrão acima dos níveis de expectativa. Há a presença de um contexto emergente nesta organização que se caracteriza pela inovação, aprendizagem e adaptabilidade.

O depoimento de R5 não condiz com os processos emergentes da TLC, em nível de trabalho adaptativo e com as lideranças informais. R5 comenta que as inovações são voltadas mais para processos (alteração de moldes, etc.). Para tanto, este depoimento não é parâmetro para uma análise apurada sobre a terceira categoria de análise.

LÍDER ADAPTATIVO

Líderes adaptativos habilitam condições que influenciem os SAC, por meio de uma liderança que estimule as interações dinâmicas, as condições de interdependência e condições de heterogeneidade, criando um ambiente com tensões, promovendo um ambiente complexo em que os SAC estejam em constante mudança e reelaboração. Reconhece também a não linearidade, a aglutinação e os atratores como forças emergentes para a percepção da TLC, fazendo surgir a emergência, ou seja, um ambiente que emerge inovação, novas ideias, estratégias, de onde emergem novos e melhores resultados (BOHN, 2014).

Esta categoria de análise representa o objetivo geral da pesquisa em compreender se os fundamentos da TLC estão contidos na atuação dos gestores. Se estiverem, significa dizer que, além de serem gestores, são também líderes adaptativos.

A seguir, dispõem-se no Quadro 1, os dados obtidos por meio de entrevista para demonstrar a percepção dos gestores sobre o que compreendem como ser gestor e líder na condução dos trabalhos e, conseqüentemente, se os qualifica como líder adaptativo.

Conforme representada na Figura 2, a harmonia das forças da função adaptativa e

administrativa resultará na liderança habilitadora (liderança adaptativa), essencial para a gestão de organizações complexas, presentes em todos depoimentos do R2, R3 e R4. Estes depoimentos convalidam o construto teórico proposto na TLC, encontram-se em nível de liderança adaptativa. Neste sentido, afirma-se que R2, R3 e R4 são líderes adaptativos.

Por outro lado, a TLC não ignora o cumprimento da função administrativa disposta no planejamento estratégico, mas une as competências de um líder adaptativo às estratégias da organização no exercício de sua gestão (BOHN, 2014). Essa situação está presente no discurso de R1. Há uma sobreposição da função administrativa à função adaptativa. As características de liderança do R1 são destaques na Liderança Situacional, onde o exercício da liderança acontece por meio da influência do líder sob o comportamento dos liderados no sentido de atender os objetivos da organização (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

A estrutura desta teoria possibilita o desenvolvimento da liderança por meio da aprendizagem e da capacidade criativa e adaptativa de sistemas adaptativos complexos (SAC), permitindo que estruturas tradicionais de controle, tornem-se apropriadas a conduzir e produzir resultados positivos, tornando compatível à execução do planejamento estratégico. A este conceito, aproximam-se os discursos de R1 e R5. A TLC ainda se destina a integrar a dinâmica da complexidade e da burocracia, da coordenação, do controle, da prospecção e exploração dos SAC e hierarquias, bem como a emergência casual (UHL-BIEN; MARION; MCKELVEY, 2007). Nesta categoria, encaixam-se os líderes que estão fortemente ligados à função administrativa com indícios de atuação na função adaptativa, ou seja, o exercício da liderança adaptativa se faz presente em parte.

De forma geral, nota-se nos discursos dos entrevistados uma preocupação com as responsabilidades e desafios dos líderes e gestores para o capital humano das empresas. Nesse sentido, para a grande maioria dos entrevistados existe uma diferença significativa entre gestor e liderança, entretanto o R5 não percebe tal diferença. Logo, é possível relacionar esses achados com o propósito desse estudo quanto à percepção dos gestores em relação aos fundamentos da TLC.

A análise foi tratada sob a ótica da liderança administrativa (burocracia e hierarquia) e liderança adaptativa (proveniente da interação dos agentes e do cotidiano de mudanças – SAC). Portanto, a TLC não vê os fatos pelas lentes da exclusão, aceitando apenas uma característica e excluindo a outra, mas pelo modelo de inclusão de várias dimensões possíveis.

Quadro 1 – Características da Gestão e da Liderança

Entrevistado	Operacionalização: O líder adaptativo na TLC promove e estimula as forças emergentes que são validadas com as condições habilitadoras e as dinâmicas da complexidade. Estas forças são detectadas por meio da convergência dos atributos de um gestor que atua no modelo de liderança adaptativa.
--------------	---

	Atributos de um Gestor	Convergências entre Gestão e Liderança	Mobilização de Pessoas (Liderança Adaptativa)	Percepção individual sobre o que mudou no seu período de atuação
R1	Não há um comentário expressivo na entrevista.	[...] Pra mim as coisas se misturam, pra ser um bom líder ele tem que fazer uma boa gestão. É que gestão soa mais como gestão de pessoas, e líder como aquele líder de fábrica que mandava fazer as coisas. Mas para mim hoje em dia não tem muita diferença, eles se confundem.	[...] um bom líder ele tem que fazer uma boa gestão [...].	[...] Acho que consegui uma equipe mais coesa, trabalha com uma harmonia maior, acho que hoje se eu fosse demitido, o que eu deixaria para a empresa é uma equipe que trabalha na mesma linha. Aumentamos o mix de produtos, e também aumentamos a equipe externa, hoje em dia somos mais de 100 (liderados indiretos).
R2	Eu acho, é algo que é um conflito na mente das pessoas. O que é um chefe? O que é um líder? O que é um gestor? Nós tratamos como gestor todos os nossos líderes aqui, que são vistos como líderes, nós tratamos como gestor.	Porque pra mim o líder é o cara que manda e você me obedece, e o gestor é o cara que está ali o tempo todo, o tempo todo pronto, eu preciso que você faça isso, ele vai até o local, ele dá a instrução, ele dá a direção, ele dá o ensinamento, ele sempre está pronto a ouvir, eu acho que o líder ele não ouve muito, e o gestor é o cara que geri pessoas, que gerencia conflitos, que gerencia informação, eu sempre falo, que eu acho que um bom gestor é aquele que ouve muito mais do que o que fala, porque quando você dá a possibilidade de ouvir as pessoas te falarem, você tem possibilidade de fazer uma excelente gestão.[..	[...] para mim é extremamente importante que o meu colaborador esteja bem. Se ele está endividado, ele não vai estar aqui trabalhando bem, se ele está com problema de familiar, ele não está trabalhando bem, então a gente trabalha muito com essa parte humana [...].	A parte humana, o meu foco principal é parte humana, se eu não tiver um funcionário bem resolvido trabalhando aqui dentro, eu não vou ter uma eficiência, não vou ter uma qualidade [...]
R3	Equilíbrio emocional. A gente menospreza o quanto as pessoas estão filmando o que você faz o tempo todo, você pode construir uma liderança por meses e basta fazer uma fofoca ou falar mal de alguém ou qualquer coisa desse tipo. A gente se esquece um pouco disso menospreza o impacto que isso tem [...]	Deveriam, mas não são necessariamente, gestor é um papel formal, líder é um estado que você conquista, Se você faz bem para um e não faz bem para o outro, seja qual for dos dois, na minha opinião você vai sofrer. Você pode ser um excelente líder, mas pode não garantir algumas rotinas de gestão de fato, pode ser um líder que todo mundo segue, mas que não está levando todo mundo pra direção correta. Você pode ser um baita gestor e saber pra	Bater metas um bom gestor arranca, mas não por muito tempo, bater metas por muito tempo, um bom gestor ao mesmo tempo sendo um bom líder consegue [...]. Mas eu não acho que é um ou outro, acho que tem que ser os dois.	A própria avaliação de desempenho com um mapa de competências desdobrado em nível de analisa que é diferente. O MBTI, na gestão de pessoas. Tem bastante coisa, o plano de sucessão, que eu montei na minha equipe, que áreas tem sucessores naturais, que áreas que se o coordenador ou gestor sair, não tem ninguém sendo preparado para isso, discuto isso com meus gestores e coordenadores. Isso também não tinha.

		aonde ir e como chegar ao resultado, mas as pessoas não querem te seguir. [...]		Nos processos bastante coisa, eu tenho feito com a equipe e com os gestores uma serie de melhorias de processos.
R4	[...] acho que entusiasmos é muito importante, ter esse olhar para pessoas, processos. Quando a gente fala de pessoas entusiasmo é um elemento importante porque você motiva as pessoas com o teu entusiasmo [...].	[...] Olhando a minha descrição de cargo, não são a mesma coisa, mas devem convergir. Porque aquele posicionamento de líder você não precisa ter o cargo de gestor, as vezes as pessoas te reconhecem como tal pela informalidade, de ser engajando, por ser uma pessoas que é seguida pelo demais.	[...] tu pode ser um gestor sem ser um líder. O líder é aquela pessoa que naturalmente faz com que as coisas aconteçam ao seu redor, envolvendo as pessoas, e não só na parte positiva, mas resolvendo as diferenças e tudo o mais. Mas eu acho que tu pode ser um gestor, mas não quer dizer que tu vai ser um gestor tão bom.	[...] Criamos um plano com os objetivos e metas de 2020, eu acho que as empresas que falam de sustentabilidade não fazem normalmente dessa forma, contratam uma consultoria, pegam especialistas de sustentabilidade, olham uma cadeia e traçam seus planos, a gente fez um processo bem participativo, interno. Eu acho que pode ser entendido como uma inovação a forma com que fizemos. [...].
R5	A simplicidade, a humildade e o comprometimento.	Acho que não existe diferença.	O gestor em si tem uma responsabilidade maior que o líder, ele responde por um grupo todo.	Mudanças gradativas, sempre pra melhor. Mas relacionadas a parte de produção.

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2016)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve por objetivo identificar os elementos característicos da Teoria de Liderança com base na Complexidade (TLC) presentes na atuação dos gestores de Indústrias Têxteis do Litoral Norte de Santa Catarina, desse modo trazendo uma observação empírica de uma teoria relativamente recente em estudos organizacionais.

Após as análises de cada um dos discursos ficou explícito que as Indústrias têxteis são organizações complexas, sejam pelas forças internas e externas (demandas de mercado, constantes mudanças ambientais, tecnologias, sustentabilidade, expectativas), que as influenciam, ou, pelos relacionamentos nos mais diversos níveis hierárquicos com os quais os gestores convivem.

Com esse estudo, foi possível identificar as condições habilitadoras da TLC na atuação dos gestores, sendo que em duas delas prevalece o sistema hierárquico e a função administrativa, como se pôde verificar nos resultados de R1 e R5.

Quanto às dinâmicas da complexidade, por meio da análise do discurso, foi possível compreender que em sua maioria os gestores possuem pensamento não linear, e que todos, de alguma forma, conseguem criar um grupo heterogêneo e dinâmico. Alguns deles conseguem perceber a presença de lideranças informais, mesmo que não possam aproveitar

todo o seu potencial.

Também foi possível compreender como ocorre a aprendizagem e adaptabilidade nas indústrias, este foi presente com mais predominância no R2, R3 e R4. Nas análises efetuadas pelas categorias avaliadas, quanto às condições habilitadoras, às dinâmicas da complexidade, à emergência e à TLC, destacam-se os depoimentos e práticas de gestão de R2, R3 e R4. Os demais depoimentos preenchem parcialmente os requisitos da TLC, com destaque para a função administrativa.

Este estudo pretende contribuir para a ampliação do debate acerca do tema, ainda incipiente no contexto brasileiro. No que tange às limitações, destaca-se que houve pouca abertura por parte das indústrias têxteis para a realização da pesquisa, nos demais níveis hierárquicos. Como sugestão para próximas pesquisas, destaca-se a possibilidade de aplicação e expansão em indústrias dos demais segmentos econômicos, bem como avaliar outras variáveis que impactam na atuação das lideranças, como por exemplo, a variável cultura.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO; J. S.; VETTORAZZI, K. M. A sustentabilidade de produtos e serviços enquanto pré-requisito ao consumo consciente. **Revista de Direito Econômico e Socioambiental**, v. 1, n. 1, p. 109-126, 2010.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BASS, B. M. **Leadership and Performance Beyond Expectations**. New York: Free Press, 1985.

BECASSI, A. A.; JANNUZZI, C. Estratégia de gestão e inovação tecnológica na indústria paulista do setor têxtil. In: XIII Encontro de Iniciação Científica da PUC, Campinas - SP, 21, **Anais...** Campinas: Encontro de Iniciação Científica da PUC, 2008.

BOHN, A. C. **A atuação dos pró-reitores em universidades catarinenses do Sistema ACADE: uma análise fundamentada na teoria da liderança com base na complexidade (TLC)**. 2014. 120 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Regional de Blumenau – Furb, Blumenau, 2014.

BURNS J. M. **Leadership**. New York: Harper & Row, 1979.

CAPRA, F. **As conexões ocultas: ciência para uma vida sustentável**. Tradução: Marcelo B. Cipolla. São Paulo: Cultrix, 2002.

COHEN, M. D.; AXELROD, R. **Harnessing complexity: organizational implications of a scientific frontier**. New York: The Free Press, 2000.

COSTA, A. C. R.; ROCHA, E. R. P. Panorama da cadeia produtiva têxtil e de confecções e a

questão da inovação. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 29, p. 159-202, 2009.

CROSSAN, M. M.; APAYDIN, M. A Multi-dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literatura. **Jornal of Management Studies**, v. 46, n. 6, p. 1154-1191, 2010.

GORINI, A. P. F. Panorama do setor têxtil no Brasil e no mundo: reestruturação e perspectivas. **Revista do BNDES Setorial**, n. 12, p. 17-50, 2000.

HEIFETZ, R. A. **Leadership without answer**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1994.

LOPES, M. C. **Complexview**: um framework para a produção de jogos de empresas aplicados no desenvolvimento de liderança com base na complexidade. 2011. 502 f. Cap. 3. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

LOPES, M. C.; CERVI, G. M. Gestão do ensino superior: uma experiência de liderança com base na complexidade. In: XIII Coloquio Internacional de Gestión Universitaria en América Del Sur: **rendimientos académicos y eficacia social de la universidad**. Argentina: Buenos Aires, 2013.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo, Atlas, 2016.

MÉNDEZ, J. L. F.; VALLE, R. S.; ALEGRE, J. Transformational leadership and absorptive capacity: an analysis of the organisational catalysts for this relationship. **Technology Analysis & Strategic Management**, 2017.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 1994.

REBELO, L. M. B.; COELHO, C. C. R. S.; ERDMANN, R. H. Contribuições da teoria da complexidade ao processo de planejamento estratégico em universidades. In: Pedro Antonio de Melo; Nelson Colossi. (Orgs.). **Cenários da Gestão Universitária na Contemporaneidade**. Florianópolis: Insular, 2004.

RAUCH, A.; WIKLUND, J.; FRESE, M.; LUMPKIN, G. T. Entrepreneurial orientation and business performance: cumulative empirical evidence. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 33, n. 3, p. 761-788, 2009.

RICHARDSON, J. R. et al. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. Liderança. In: **Comportamento organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice, 2010. p. 357-400.

SARAIVA, L. A. S.; PIMENTA, S. M.; CORRÊA, M. L. Faces do discurso empresarial no setor têxtil

mineiro. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 8, n. 2, p. 41-56, 2001.

Sebrae SC. **Serviço brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Busca?q=classifica%C3%A7%C3%A3o%20de%20porte%20e%20faturamento>>. Acesso em: 28 nov. 2016.

SILVA, E. M.; ANDRADE, F. A.; SOUZA, J. E.; SILVA, J. R.; SANTOS, O. S. Gestão de custos para a indústria têxtil: proposição de modelo. In: XIII Congresso Brasileiro de Custos-ABC, Belo Horizonte – MG, 13, **Anais...** Belo Horizonte: ABC, 2006.

STACEY, R. D. **Complexity and creativity in organizations**. San Francisco. Berret-Koehler Publishers, 1996.

UHL-BIEN, M; MARION, R.; MCKELVEY, B. Complexity Leadership Theory: shifting leadership from industrial age to the knowledge. **The Leadership Quarterly**, v. 18, n. 4. p. 298- 318, 2007.

UHL-BIEN, M.; MARION, R. Complexity leadership in bureaucratic forms of organizaing: a meso model. **The Leadership Quartely**, v. 20, p. 631-650, 2009.

MIX DE MARKETING: ESTUDO DA SATISFAÇÃO DE CLIENTES VAREJISTAS DE UMA DISTRIBUIDORA DE PRODUTOS ALIMENTÍCIOS GAÚCHA

*Marketing mix: a study on retailers costumers' satisfaction from a brazilian southern food
distributor*

Leonardo de Oliveira Cabral¹
Adriane Fabricio²
Liane Beatriz Rotili³
Linéia Carneiro⁴
Daniel Knebel Baggio⁵

Recebido em: 06 jul. 2017
Aceito em: 14 ago. 2017

Resumo: No terceiro milênio a satisfação vai ser resultante da comparação do desempenho percebido de um produto ou serviço em relação às expectativas do cliente segundo Kotler e Armstrog (2003). Diante deste contexto, este estudo tem como objetivo analisar a satisfação percebida pelos clientes da Empresa Distribuidora de Produtos Alimentícios Y quanto ao mix de marketing: produto, preço, praça e promoção. O método utilizado foi uma pesquisa aplicada, de abordagem quantitativa e qualitativa, descritiva quanto aos objetivos, caracteriza-se como levantamento a partir aplicação de questionário com perguntas fechadas e uma questão aberta. A amostra foi de 100 proprietários de estabelecimentos varejistas nas regiões da serra, central, planalto médio, fronteira e missões do estado do Rio Grande do Sul. Quanto ao perfil dos clientes respondentes, 63% são do gênero feminino, 48% possui entre 36 e 50 anos, 66% casados, 39% possui ensino superior ou está cursando, e 45% são proprietários de lojas de conveniências. Como principais resultados, evidencia-se que há satisfação dos clientes quanto: ao produto em 90%, praça 58%, promoção 56% e preço apenas 17%. Sendo que, foi sugerido melhorias nas listas de preços, descontos, prazos de pagamento e condições de crédito.

¹ Bacharel em Administração - DACEC/UNIJUÍ. Universidade Regional do Noroeste do estado do Rio Grande do Sul – UNIJUÍ. E-mail: adrianefabricio@yahoo.com.br.

² Doutoranda em Administração - PPGA/UFSM. Universidade Federal de Santa Maria – UFSM e Universidade Regional do Noroeste do estado do Rio Grande do Sul – UNIJUÍ. E-mail: adriane.fabricio@unijui.edu.br.

³ Mestranda em Desenvolvimento Regional - PPGDES/UNIJUI. Bolsista PROSUP/Capes. Pesquisadora dos Grupos: GPCET - PPGA/UFSM e GEPOG - PPGDES/UNIJUI. Bacharel em Administração - DACEC/UNIJUI. Universidade Regional do Noroeste do estado do Rio Grande do Sul – UNIJUÍ. E-mail: liane.rotili@hotmail.com.

⁴ Mestranda em Desenvolvimento Regional (UNIJUI) Pós-Graduada MBA Gestão de Pessoas (UNIJUI) Bacharel em Administração (FAISA). Universidade Regional do Noroeste do estado do Rio Grande do Sul – UNIJUÍ. E-mail: lineiacarneiro@yahoo.com.br.

⁵ Prof. Dr. Programa de Pós Graduação Mestrado e Doutorado em Desenvolvimento Regional - PPGDES/UNIJUI. Dr. Contabilidade Universidad Zaragoza Espanha e Especialista em Marketing - DACEC/UNIJUI. Universidade Regional do Noroeste do estado do Rio Grande do Sul – UNIJUÍ. E-mail: baggiotd@unijui.edu.br.

Palavras-Chave: Satisfação. Mix de marketing. Marketing. 4 P's.

Abstract: In the third millennium the satisfaction will result from the comparison of the perceived performance of a product or service in relation to customer expectations according to Kotler and Armstrong (2003). Given this context, this study aims to analyze the satisfaction perceived by the customers of the Food Products Distribution Company Y regarding the marketing mix: product, price, place and promotion. The method employed was an applied research, with quantitative and qualitative approach, descriptive regarding the objectives, characterized as a survey from questionnaire application with closed questions and one open question. The sample consisted of 100 owners of retail establishments in the regions serra, central, planalto médio, fronteira and missões of Rio Grande do Sul state. The profile of costumers was composed by 63% females, 48% were between 36 and 50 years old, 66% married, 39% have higher education degree or are still studying, and 45% are convenience store owners. As the main results, it is highlighted that there is customer satisfaction regarding: 90% product, 58% place, 56% promotion and only 17% price. Improvements were suggested in price lists, discounts, payment terms and credit conditions.

Keywords: Satisfaction. Marketing mix. Marketing. 4 P's.

INTRODUÇÃO

A satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho percebido de um produto ou serviço em relação às expectativas do comprador, sendo um diferencial competitivo fundamental, na busca por melhores resultados, aumento da participação no mercado, e até mesmo a perpetuação da empresa. A satisfação dos clientes das empresas é alcançada a partir de ações que as mesmas executam com o intuito de oferecer produtos e serviços de qualidade, formas de pagamento, preços e prazos de entrega atrativos. Para que o negócio tenha sucesso, é essencial ter clientes satisfeitos e leais, sendo este um dos grandes desafios de qualquer organização. Para Kotler e Armstrong (2003), a satisfação vai ser resultante da comparação do desempenho percebido de um produto ou serviço em relação às expectativas do cliente. Se o desempenho alcançar as expectativas, o cliente ficará satisfeito, se o desempenho ficar aquém das expectativas, o resultado será um cliente insatisfeito, e se, o desempenho for além das expectativas, o cliente ficará encantado.

Considerando a temática exposta, o presente estudo teve como objetivo geral realizar uma pesquisa de satisfação com os clientes de uma distribuidora de produtos alimentícios, a qual será chamada de Empresa Y, localizada no estado do Rio Grande do Sul, que comercializa exclusivamente os produtos de uma determinada marca de sorvetes e picolés. A pesquisa foi realizada na área de atuação da empresa, que compreende as regiões da serra, central, planalto médio, fronteira e missões do Rio Grande do Sul. Caracteriza-se por ser uma área extensa, onde existem dificuldades em relação a logística, tornando a busca da

satisfação dos clientes uma tarefa desafiadora. Neste sentido o estudo se propõe a analisar a satisfação quanto ao mix de marketing: produto, preço, praça e promoção.

Importante salientar que, segundo Davies (1993), o cliente varejista não pode ser encarado como um canal de passagem para o consumidor final e sim de maneira independente, pois este cliente também têm seus desejos e necessidades e deve ser conquistado para que dê preferência ao produto da empresa frente ao da concorrência. Esta decisão de enxergar o varejista como um cliente e não como um canal de distribuição representa uma mudança significativa na orientação do produtor. Entende-se por cliente varejista aquele que vende produtos ou comercializa de serviços em pequenas quantidades, ao contrário do que acontece com o cliente atacadista, o cliente varejista vende diretamente ao comprador final, consumidor do produto ou serviço, sem intermediários.

De acordo com Solomon (2002), é necessário conhecer, estudar e monitorar constantemente o comportamento do cliente, pois com essa preocupação, os profissionais de Marketing e gestores empresariais podem detectar oportunidades e ameaças aos seus negócios com possível insatisfação. Kotler et al. (2002) acreditam que são conjuntos de variáveis controláveis de marketing que a empresa utiliza para produzir a resposta que deseja no mercado-alvo chamadas de 4 P's: produto, preço, praça e promoção.

MARKETING E MIX DE MARKETING (4P'S)

De acordo com Richers (1994), define-se marketing como sendo as atividades sistemáticas de uma organização humana voltadas à busca e a realização de trocas para com seu meio ambiente, visando benefícios específicos. O núcleo dessa definição é a ideia da troca ou do intercâmbio de quaisquer tipos de valores entre as partes interessadas. Essa troca pode envolver objetos tangíveis (tais como bens de consumo) e intangíveis (como serviços). Para Bogmann (2000), o marketing é uma forma de sentir o mercado e tentar administrar a demanda de bens e serviços. Há pouco tempo atrás era uma palavra empregada para ações que buscavam atingir o máximo de consumo, e que hoje se direciona principalmente para obter o máximo de satisfação do consumidor. Ele permeia quase todas as atividades humanas e desempenha um papel importante na integração das relações sociais e de troca.

Segundo Levitt (1985) o marketing é o processo de atrair e manter o cliente. Cobra (1992) complementa afirmando que, marketing é mais do que uma forma de sentir o mercado e adaptar produtos e serviços – é um compromisso com a busca da melhoria da qualidade de vida das pessoas.

Mix de marketing, composto de marketing ou composto mercadológico, referem-se às quatro áreas primárias do processo decisório associado ao marketing (SEMENIK; BAMOSSY, 1995). Neste mesmo conceito, Kotler et al. (2002) descreve como um conjunto de variáveis

controláveis de marketing, chamado de 4P's: produto, preço, praça e promoção, sendo que cada um engloba uma série de fatores conforme demonstrado na Figura 1.

Figura 1 – Mix de Marketing



Fonte: Adaptado de Kotler (1998).

O “P” de produto na definição de Las Casas (2006), é algo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer a um desejo ou necessidade, o produto é o objetivo principal de comercialização, por isso sua função principal é de proporcionar benefícios. Podendo ser classificados conforme sua durabilidade e tangibilidade. O produto só tem razão de existir, na medida que forem acrescentados benefícios e características que o ampliarão e o identificarão, dando-lhe personalidade (COSTA; TALARICO, 1996). Contudo, para McCarthy (1982) o produto deve ser desenvolvido visando o público-alvo, e deve ser adequado para satisfazer as necessidades dos clientes. Cobra (1992) afirma que o produto visa satisfazer as necessidades dos consumidores, sendo preciso que os produtos ou serviços a serem ofertados tenham boa qualidade, que as características atendam aos gostos dos consumidores, com boas opções de modelos e estilos, com nome atraente de marca, acondicionados em embalagens sedutoras, em variados tamanhos de produtos, com serviços e quantias ao usuário que proporcionem adequados retornos financeiros à organização.

Segundo McCarthy (1982), praça é o local ou a maneira que o produto pode ser encontrado. Também pode ser definida como distribuição, relacionada com os canais pelos quais a posse dos produtos é transferida do produtor para o consumidor e, em muitos casos, os meios pelos quais as mercadorias são transportadas de onde são fabricadas ao local em que serão compradas pelo consumidor final. Cobra (1992) afirma que é preciso levar o produto certo ao lugar certo através dos canais de distribuição adequados, com uma cobertura que não deixe faltar produto em nenhum mercado importante, localizando para isso fábricas, depósitos, distribuidores e dispondo ainda de um inventário de estoques para suprir as necessidades de consumo através de recursos de transporte convenientes. Portanto,

praça é a ferramenta chave para que a empresa torne o produto acessível e disponível aos consumidores. Um produto não terá utilidades para o consumidor se não pode ser encontrado quando e onde ele é desejado.

Outra ferramenta crítica do composto de marketing, na concepção de Siqueira (2005), é o preço, pois se trata da quantidade de dinheiro ou unidade de valor que o consumidor paga pelo produto. De acordo com Cobra (1992), é preciso que o preço seja justo e proporcione descontos estimulantes à compra dos produtos ou serviços ofertados, com subsídios adequados e períodos (prazos) de pagamento e termos de crédito efetivamente atrativos. O preço deve ser compatível com o valor percebido da oferta ou os compradores procurarão produtos concorrentes. Tradicionalmente o preço vem desempenhando um fator determinante de escolha dos consumidores e permanece como um dos principais elementos na determinação da participação de mercado de uma empresa e em sua rentabilidade. O preço é o único elemento do composto de marketing que produz receita, os outros elementos geram custos. O preço também é um dos elementos mais flexíveis, porque pode ser rapidamente modificado, o que não ocorre com as características de um produto ou com os compromissos assumidos com os canais de distribuição (KOTLER; ARMSTRONG, 2003).

No composto de marketing não é suficiente apenas desenvolver um bom produto, determinar um preço competitivo e torná-lo disponível ao cliente. É preciso, também, desenvolver um eficaz sistema de promoção do produto no mercado. No entendimento de Siqueira (2005), a promoção inclui todas as atividades desempenhadas pela empresa para comunicar e promover seus produtos ao mercado alvo. Segundo Kotler e Armstrong (2003), o mix de promoção consiste na combinação específica de propaganda, promoção de vendas, relações públicas e venda pessoal que a empresa utiliza para perseguir seus objetivos de propaganda e marketing. Além disso, a promoção também é responsável pelo treinamento e motivação dos vendedores. O estilo e o preço do produto, a forma e a cor da embalagem, o comportamento e o traje do vendedor, o local da empresa, seus impressos, tudo isso comunica algo aos compradores. Assim o consumidor reconhecerá a existência do produto que realizará seus desejos e lhe dará a satisfação de suas necessidades.

Todos os quatro P's são importantes no composto de marketing e todos devem ser vinculados entre si. Resumindo, o produto é criado para atender as necessidades dos clientes, a praça busca a maneira de fornecer esse produto a eles, a promoção informa a existência do produto que foi projetado e finalmente o preço é estabelecido após ser feita uma estimativa da reação dos prováveis consumidores ao que é oferecido e aos custos que incorrerão sobre ele (McCARTHY, 1982). Assim, a satisfação dos clientes é alcançada a partir de diversas ações que as organizações executam em produtos, preços, prazos, logística e promoções.

SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

Kotler e Armstrong (2003) afirmam que a satisfação do cliente está intimamente ligada à qualidade, ainda na definição de Kotler (1998), é o sentimento percebido pelo cliente, podendo ser de prazer ou desapontamento, resultando da comparação do desempenho esperada e recebida pelo produto em relação às expectativas. Conforme Denton (1990), qualidade é essencial para o desenvolvimento de um trabalho bem feito, mas nem todas as empresas fazem isso na prática.

Uma forma de avaliar a satisfação reside em considerá-la sob duas dimensões essenciais: a satisfação recente referente a uma transação específica e a satisfação acumulada. A satisfação acumulada na visão de Gissoni (2004) é a psicologia econômica que se aproxima da satisfação e tem crescido e ganhado aceitação nos últimos tempos. A experiência única com um produto é diferente da acumulada, pois esta é influenciada pelas experiências de consumo anteriores. O consumidor aprende com as experiências de consumo passadas, modificando suas expectativas em relação ao consumo futuro (GRIFFIN, 2001).

De acordo com Corrêa e Caon (2002), clientes leais tornam-se rentáveis para a empresa depois de um longo tempo de relacionamento, pois normalmente são clientes muito satisfeitos e mostram-se dispostos a pagar mais pelos serviços prestados, apresentando grande potencial construtivo. Em contrapartida, Hart et al. (1990) reportam pesquisas em que constataram que um cliente satisfeito tende a contar para seis pessoas sua experiência, enquanto um cliente insatisfeito tende a contar para onze pessoas.

É importante salientar que clientes leais não são necessariamente clientes satisfeitos, mas clientes satisfeitos tendem a ser clientes leais. E além da satisfação, existem outros meios para fidelizar o cliente. Segundo Griffin (2001), o cenário atual é de uma concorrência cada vez mais acirrada, o assédio aos clientes é constante e as opções de serviços semelhantes são imensas. Diante disso, as organizações buscam constantemente a fidelização dos clientes através de ações como: converter clientes presumidos para clientes potenciais qualificados (processo de atração do cliente desejado); converter clientes potenciais qualificados em clientes que concretizam a primeira compra (início do processo de compra pelo cliente); converter clientes que concretizam a primeira compra em clientes frequentes (alimentar o processo de longo prazo: o relacionamento); converter clientes frequentes em clientes habituais (perceber o que e por que os melhores clientes compram); converter clientes habituais em clientes “pregadores” (o seu cliente passa a ser seu vendedor); recuperar clientes perdidos (é mais fácil vender para um ex-cliente que para um novo cliente).

Kotler et al. (2002) afirmam que manter os clientes leais pode ser um desafio mesmo para profissionais que ofereçam serviços de qualidade, pois, mesmo que satisfeitos, podem procurar outro prestador de serviço. Somente os que tiveram suas expectativas ultrapassadas

é que se tornarão clientes leais. Clientes leais e retidos aumentam substancialmente o potencial de lucro ao longo do tempo, pois para cada cliente perdido perde-se um fluxo de negócios. O autor Souki (2000) afirma que é muito menos dispendioso fidelizar clientes que já estão cadastrados e atendidos, do que procurar por possíveis consumidores, pois, o cliente fidelizado compra mais e tende a adquirir as novidades lançadas pela empresa, além de propagar e defender a marca.

No âmbito do trade marketing, o cliente varejista não pode ser encarado como um canal de passagem para o consumidor final, mas sim como um cliente, como um consumidor que é independente, que têm seus desejos e necessidades e que deve ser conquistado para que dê preferência ao produto da empresa frente ao produto da concorrência. Ainda reconhece o varejista como um cliente que deve ter seus desejos e necessidades satisfeitas, e acaba considerando a somatória dos varejistas como um mercado a ser conquistado (DAVIES, 1993). Para Alvarez (1999), o objetivo do trade marketing para a empresa é, portanto, encontrar formas de vendas mais eficientes, para desenvolver e valorizar clientes potenciais, explorando o máximo de um acordo de parceria para fazer vender mais e com rentabilidade para ambos.

METODOLOGIA

Com o intuito de alcançar os objetivos propostos, foi realizada uma pesquisa de natureza aplicada, quanto aos seus objetivos é descritiva, de abordagem qualitativa e quantitativa, tendo como método de pesquisa *survey*. O instrumento para levantamento (*survey*) foi construído buscando atender ao objetivo de identificar a satisfação dos clientes da distribuidora quanto ao mix de marketing: produto, preço, praça e promoção. Inicialmente foi realizada uma entrevista não estruturada com um dos gestores da empresa para entender como ocorre o seu mix de marketing.

A partir da literatura sobre o assunto e, entrevista com o gestor, foi elaborado o instrumento composto por 15 questões fechadas de múltipla escolha e, ao final uma pergunta aberta buscando identificar críticas e sugestões de melhorias à Empresa Y. Foi entregue pessoalmente aos clientes, e recolhido no dia seguinte para que fosse preenchido com calma e atenção. Foram entregues 115 questionários, dos quais 108 retornaram, sendo que 8 não foram preenchidos corretamente, por isso foram descartados. A escala de respostas é do tipo Likert com cinco pontos, que segundo Teixeira et al. (2009), é a escala utilizada onde exige que os entrevistados indiquem um grau de concordância ou discordância com cada uma de uma série de afirmações sobre objetos de estímulos. No presente trabalho a escala foi de “ótimo” a “ruim”. Para a análise dos dados foi usado o *software* Microsoft Excel 2010, com o qual foram realizadas análises descritivas de frequências.

ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÕES

O Estudo foi realizado na Empresa Distribuidora de Alimentos Y. A empresa desde a sua fundação permanece sendo familiar e atuando no mesmo endereço. Sempre voltada ao mercado, mantém grande parte do *market share*, tendo como seus maiores concorrentes marcas regionais e locais. É distribuidora de uma marca específica de sorvetes e picolés. Em busca de crescimento a Empresa Y alicerçou o trabalho com base no bom atendimento e qualidade incontestável do produto distribuído. Inicialmente a maior propaganda era feita pelos próprios clientes varejistas que percebiam o empenho e esforço empregados em fazer o produto chegar até o consumidor final.

Com base em entrevista não estruturada com o proprietário, constatou-se que a empresa trabalha com objetivo de atingir a satisfação dos clientes, investindo em veículos adequados para o transporte do produto, câmaras frias capazes de suprir a necessidade de venda e com condições ideais para armazenamento, na captação e manutenção de bons profissionais em todas as áreas e realização constante de treinamentos. O atendimento objetiva sanar quaisquer dúvidas que o cliente venha a ter sobre os produtos e forma de trabalho, e fazer com que o cliente tenha o mínimo possível de envolvimento na operação, a empresa procura se responsabilizar por tudo: limpeza do equipamento, organização dos produtos no equipamento, sugestão de pedido, colocação de material de merchandising e precificação. O cliente só precisa disponibilizar o espaço em seu estabelecimento e adquirir os produtos. O atendimento procura ser sempre próximo e personalizado, visando fidelizar os clientes e mantendo-os sempre satisfeitos.

O presente trabalho buscou analisar a satisfação dos clientes da Empresa Distribuidora de Produtos Alimentícios Y quanto ao mix de marketing. A partir da análise dos resultados foram propostas melhorias com o objetivo de atingir a efetiva satisfação dos clientes. Para tanto foram distribuídos 115 questionários contendo 15 questões fechadas, dos quais retornaram 108, sendo descartados 8 por não terem sido preenchidos na sua totalidade, sendo a amostra composta por 100 proprietários de empresas. Foi utilizada a Escala *Likert* de 5 pontos, que segundo Teixeira et al. (2009) é a mais adequada em questionários onde os entrevistados indiquem um grau de concordância ou discordância com cada uma de uma série de afirmações sobre objetos de estímulos.

PERFIL DA AMOSTRA

De acordo com os dados obtidos através da pesquisa de campo, pode-se constatar que os empresários atendidos pela empresa possuem o seguinte perfil: 63% das empresas atendidas pela Empresa Y são administradas por mulheres e 37% homens. A faixa etária de maior incidência de entrevistados foi de 36 a 50 anos com 48%, seguida pela faixa etária de

19 a 35 anos com 37% e acima de 51 anos 15%. Quanto ao estado civil, 66% das pessoas são casadas e 34% solteiras. Quanto a instrução, 33% possuem ensino fundamental, 28% possuem ensino médio, 20% possuem ensino superior incompleto e 19% ensino superior completo. Dentre os estabelecimentos participantes da pesquisa, se destacam as lojas de conveniência com 45% sendo o restante representado em menor percentual por supermercados, padarias, restaurantes, mercearias, lanchonetes, bares e outros.

MIX DE MARKETING

O questionário foi dividido em quatro categorias, baseado na conceituação de Kotler et al. (2002), que afirmam que para conhecer o mercado-alvo deve-se verificar sua satisfação com relação aos 4 P's: produto, preço, praça e promoção. Os respondentes foram questionados quanto a satisfação quanto: a qualidade dos produtos comercializados, preços, prazos de pagamento e entrega, transporte, atendimento de vendedores e entregadores, atendimento dos funcionários da empresa e assistência técnica.

PRODUTO X SATISFAÇÃO

Questionados quanto à qualidade da linha de sorvetes comercializados pela empresa, 91% responderam ser muito boa ou ótima. Em relação à qualidade da linha de picolés, 89% dos entrevistados classificaram como muito boa ou ótima.

Os resultados de satisfação revelados pela amostra em relação à linha de sorvetes e picolés comercializados pela empresa é coerente à realidade do segmento, já que se trata da marca detentora da maior fatia no mercado brasileiro, líder de vendas e sempre premiada no *Top of Mind*. Essa liderança é baseada em produtos de qualidade, fabricados com os melhores ingredientes e com grande variedade, buscando atingir todos os públicos. Focando na satisfação dos clientes, mantém inalteradas suas linhas tradicionais de produtos e lançam novos produtos constantemente, atendendo as exigências e tendências do mercado. Essa forma de trabalho é correta segundo Bersanetti e Bouer (2013), que afirmam ser fundamental para uma empresa se manter consolidada no mercado, apresentar uma linha de produtos com qualidade comprovada, com variedade capaz de satisfazer os diferentes gostos e paladares, e com estrutura que viabilize inovações.

Questionados quanto à qualidade do serviço da assistência técnica da empresa, os clientes responderam de forma positiva, mas alegam ser comuns reclamações sobre essa operação, já que esse serviço é realizado de forma terceirizada e nem sempre é possível manter o nível de atendimento executado pela empresa. 36% dos entrevistados classificou esse atendimento como bom, 24% como muito bom, 15% não sabem responder, para 14% é ruim e para 11% ótimo. Os clientes que responderam não saber, é porque nunca tiveram

problemas com equipamentos, e, portanto, não necessitaram do trabalho da assistência técnica.

PREÇO X SATISFAÇÃO

Quanto aos preços praticados, 63% dos clientes classificaram como bons, enquanto 19% consideram os preços regulares e 16% muito bons.

Os preços praticados pela empresa são considerado mais elevado em comparação com empresas que representam outras marcas. Porém, o resultado da pesquisa indica que os clientes entendem que o preço é justo e compatível à qualidade apresentada pelos produtos. No quesito prazo de pagamento, as opiniões foram bem divergentes: 49% dos clientes, ou seja, quase metade deles, disseram que o prazo é bom, 13% acham o prazo ruim e 21% regular, 14% consideram o prazo muito bom e 3% ótimo.

Os resultados demonstram que uma grande parcela dos clientes (34%) não está satisfeita com o prazo de pagamento. O prazo médio concedido pela empresa é de 7 dias, situação difícil de ser alterada, visto que a empresa é uma distribuidora que acaba repassando o mesmo prazo de pagamento de compra da fábrica aos seus clientes.

PRAÇA X SATISFAÇÃO

O prazo de entrega dos produtos foi, em 49% dos respondentes, avaliado como bom. 33% dos clientes consideram muito bom ou ótimo e 18% consideram o prazo regular ou ruim. Neste sentido faz-se necessária uma avaliação individual dos casos, visto que o prazo de entrega é questão de logística e localização. A área atendida pela empresa é bastante extensa, e ela atende de forma exclusiva, o que em algumas localidades pode dificultar a entrega. Nas cidades próximas à empresa o pedido é entregue no dia seguinte, contudo, em áreas mais distantes pode demorar até 10 dias.

Quanto ao serviço de transporte das mercadorias, levando em conta de que se trata de gênero alimentício que necessita de refrigeração, foi considerado satisfatório para 100% dos entrevistados. A frota é constantemente renovada, e a maior preocupação diz respeito à manutenção da temperatura da câmara, que pode chegar aos -30°C. Essa temperatura é monitorada a partir de um sistema adotado pela empresa, que permite identificar rapidamente um possível problema, e agir evitando a perda de produto ou queda na qualidade.

O trabalho dos entregadores foi, em 91% dos casos, positivamente avaliado como bom, muito bom ou ótimo, apenas 9% dos entrevistados avaliou o serviço como regular ou ruim. Todos os entregadores da empresa são devidamente treinados e realizam sempre o mesmo trajeto, o que agiliza a entrega e permite um melhor relacionamento com o cliente,

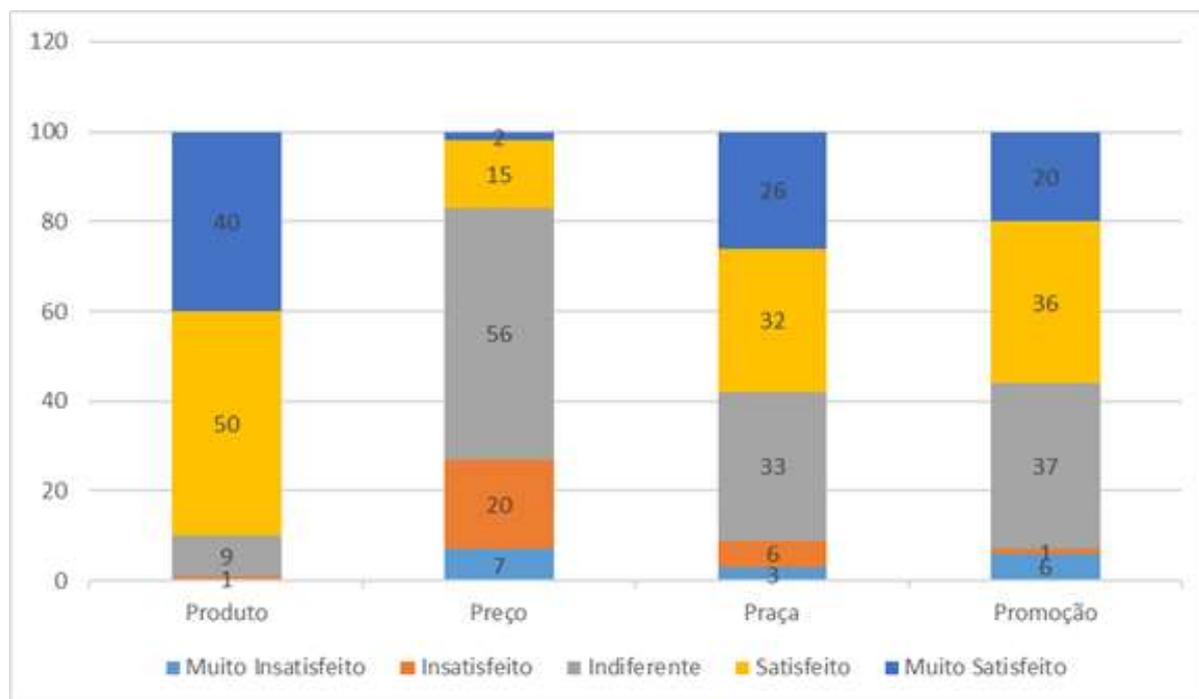
facilitando a operação. Para Kotler e Armstrong (2003), a entrega é fase crucial na venda, pois é ela que vai concretizar e finalizar a venda. De nada adianta o vendedor fazer o pedido se o entregador não consegue realizar o seu trabalho, ou não presta um atendimento no mesmo nível do vendedor.

PROMOÇÃO X SATISFAÇÃO

O atendimento por parte dos vendedores também apresentou avaliação positiva, visto que 99% dos clientes avaliaram como bom, muito bom ou ótimo, enquanto apenas 1% avaliou como ruim. O vendedor é fundamental para a empresa que busca satisfazer seus clientes. Devido a esse fator, a empresa busca proporcionar estrutura e condições adequadas para que ele exerça suas atividades, disponibilizando veículo, alimentação e hospedagem, sem custos para o vendedor, além de treinamentos mensais e uma convenção anual, com foco na motivação. Cada vendedor atende uma pequena região, não sendo necessário grandes deslocamentos e para que haja tempo suficiente para atender cada um dos clientes, que em média são 250 por vendedor. De acordo com Brites (1994), o vendedor ideal deve se adaptar aos clientes e à empresa, exercitar o autocontrole, ser entusiasmado pelo seu trabalho, ter iniciativa, ser leal e, principalmente, ter persistência.

Os entrevistados se mostraram satisfeitos com o atendimento prestado por telefone pelos funcionários da matriz, 10% classificou como ótimo esse tipo de atendimento, 33% como muito bom, 33% bom, 3% regular, 1% ruim, e 20% não souberam avaliar. Esse percentual que respondeu “não sabe”, é provável que, até então não teve necessidade de telefonar para a empresa, pois todos seus questionamentos, se ocorreram, foram sanados diretamente pelo vendedor ou coordenador de vendas, no próprio ponto de venda. Sempre que algum cliente liga para a empresa, seja para uma reclamação, uma negociação com o setor financeiro, uma solicitação de assistência técnica, ou qualquer outro motivo, o vendedor e o coordenador de vendas da área são avisados, para que possam estar a par da situação e ajudar se houver necessidade.

A pergunta questionava o grau de satisfação de modo geral dos clientes para com a distribuidora sendo que, 76% disseram estar satisfeitos, 18% muito satisfeitos, 5% indiferentes e 1% insatisfeito. De acordo com o gráfico 1, verifica-se que quando analisados separadamente os 4 P's, o produto possui 90% de satisfação dos clientes, a praça 58%, a promoção 56% e preço apenas 17%, mostrando que preço é a variável que merece ser reavaliada pela empresa (figura 2).

Figura 2 – Satisfação dos Clientes X Mix de Marketing

Fonte: Autores (2016).

Para Albrecht (1998), a satisfação do cliente está no âmago dos serviços, mas só há pouco tempo é que as empresas têm se esforçado para medir sistematicamente o grau de satisfação dos seus utilizadores. Anteriormente, as análises limitavam-se a medidas internas de qualidade, do tipo ISO 9000. A medida de satisfação mais evidente parecia ser o nível das vendas ou da quota de mercado e o número de queixas refletia, em princípio, o nível eventual de insatisfação. Na realidade, as coisas são mais complicadas. Pode existir uma diferença importante entre aquilo que a empresa crê que o cliente deseja e aquilo que o cliente quer realmente, ou seja, entre a qualidade concebida pelo prestador e a qualidade desejada e/ou percebida pelo receptor, sem que este exprima necessariamente a sua insatisfação. Daí a necessidade de interrogar diretamente o cliente e medir formalmente o seu grau de satisfação/insatisfação.

SUGESTÕES DE MELHORIAS

O questionário também apresentava uma pergunta aberta, onde solicitava aos respondentes que se manifestassem com críticas ou sugestões. Destacam-se críticas e sugestões como: maior controle sobre os pedidos realizados pelo vendedor, que segundo os entrevistados, é comum ocorrerem pedidos que não foram realizados com o seu consentimento ou com itens não solicitados; não impor pedido mínimo para as compras, melhorar o prazo quando ocorrerem atrasos de entrega e facilitar o processo de troca

quando houver perda de mercadoria. Em sua maioria, pode-se confirmar com a pesquisa que os clientes estão satisfeitos com a empresa, nos aspectos da qualidade da linha de produtos, prazos de entrega, transporte dos produtos, serviço dos entregadores, atendimento dos vendedores e atendimento da assistência técnica, mas mantiveram maior neutralidade quanto aos preços e prazos de pagamento.

Com base nas respostas dadas pelos clientes quanto aos processos realizados pela empresa, principalmente no que se refere às vendas, nota-se que existem diversos processos que podem ser melhorados para atender com excelência os seus clientes. Portanto, sugere-se:

- Maior flexibilidade em relação aos prazos de pagamento, principalmente quando ocorrem atrasos na entrega. O próprio entregador poderia intermediar a negociação entre o cliente e o setor financeiro, providenciando novo boleto.

- Estudo da instalação de um centro de distribuição para atender as áreas mais distantes da matriz, a fim de melhorar o prazo de entrega nessas regiões.

- Investir em maior interação entre as equipes de vendas e entregas, com treinamentos conjuntos e intercâmbio entre as funções nos períodos de baixa (inverno), para mútuo conhecimento das funções, dificuldades e particularidades.

- No que se refere às assistências técnicas que prestam serviço terceirizado, deveriam ser realizadas ações que aumentassem a proximidade delas com a empresa, como treinamentos e acompanhamentos realizados pelos técnicos da empresa, para que elas possam realizar o melhor serviço possível, e de acordo com a política de atendimento da empresa.

- O vendedor confirmar com o cliente os itens, quantidades e valor do pedido, melhorando assim a confiança do cliente em seu trabalho e o relacionamento em si, além de evitar devoluções de mercadorias.

É importante ressaltar que a empresa possui estratégias adequadas e pontos positivos que devem ser mantidos. Um exemplo positivo que pode ser citado é a prestação de serviço realizada pelo vendedor, que em todas as visitas, limpa o equipamento, organiza os produtos, verifica os materiais, preços e faz a sugestão de pedido de acordo com o giro de venda. No entanto, sugere-se que a própria empresa realize estudos direcionados e mais aprofundados para conhecer os seus clientes e adequar suas políticas internas levando em consideração seus objetivos, valores e missão.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do estudo realizou-se, pois foi identificado o nível de satisfação dos clientes da Empresa Distribuidora Y quanto ao mix de marketing ofertado: produto, preço,

praça e propaganda. Quanto aos produtos comercializados, tanto na linha de sorvetes quanto na de picolés, a pesquisa mostrou um resultado positivo, e a maioria apontaram como sendo muito boa. É uma linha de produtos conhecida e bastante consumida pelos brasileiros, fato comprovado pela liderança de venda no segmento há muitos anos.

Quanto aos preços e prazos, o alto índice de neutralidade evidencia que algumas medidas podem e devem ser tomadas para contribuir com a satisfação dos clientes, principalmente no que se refere à maior flexibilidade nos prazos de pagamento, já que em relação aos preços, não há muito que a empresa possa fazer, já que os preços dos produtos são tabelados.

Quanto à praça, percebe-se que a satisfação no que se refere ao trabalho de logística da empresa também pôde ser considerada alta de acordo com a pesquisa, que identificou que os clientes estão satisfeitos em sua maioria com os veículos que transportam a mercadoria, com o atendimento dos entregadores, e com os prazos de entrega. Mas, em função da área de atendimento ser bastante extensa, existem problemas pontuais, principalmente no que se refere à entrega, que podem ser melhorados.

Quanto à promoção foi possível estabelecer algumas sugestões que contribuam na melhoria de atendimento e nos processos da empresa, com o intuito de aumentar o nível de satisfação de seus clientes. Pôde-se confirmar que a satisfação é algo bastante complexo e que demanda muito estudo e pesquisa, pois é preciso conhecer e compreender quais são as necessidades dos clientes e quais são os fatores determinantes para a fidelização. De uma forma geral, é possível afirmar que os clientes da empresa em estudo estão satisfeitos, tanto no que se refere aos produtos comercializados, quanto ao atendimento recebido, ao trabalho de logística e permaneceram neutros quanto aos preços e prazos praticados. Porém, há a necessidade de um atendimento mais personalizado, respeitando as particularidades de cada cliente e assim tendo uma maior probabilidade de satisfazê-los de forma efetiva.

Quanto às limitações da pesquisa, foram à escassez de estudos e conceitos sobre engajamento e estudos específicos em docentes. Apesar de ser um estudo quantitativo, a generalização dos achados não pode ser estendida aos demais profissionais do estado ou mesmo do Brasil, em função das diferenças e também da estrutura e cultura das organizações. Como sugestão de estudos futuros, indica-se a replicação desse estudo em outros contextos.

A maior limitação do estudo foi a aplicação de questionários em uma área tão extensa quanto a que a Empresa Y atua. Já uma sugestão para futuros estudos é de fazer um comparativo entre a percepção dos clientes das distribuidoras e do cliente final dos produtos a fim de se analisar se os dois clientes possuem o mesmo índice de satisfação quanto a produto e preço.

Os resultados obtidos neste estudo apoiam fortemente a prática de gestão do *mix de*

marketing nas organizações. Este trabalho teve como objetivo primordial contribuir à área de pesquisa do campo de marketing, ampliando os conhecimentos sobre o composto mercadológico na distribuição de produtos alimentícios.

REFERÊNCIAS

- ALBRECHT, Karl. **A única coisa que importa**: trazendo o poder do cliente para dentro da empresa. São Paulo: Pioneira, 1998.
- ALVAREZ, Francisco Javier S. Mendizabal. **A aplicação dos conceitos de trade marketing nas empresas de produtos alimentícios de consumo**: um estudo exploratório. (Dissertação de mestrado). 1999. 120 p. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.
- BERSANETTI, Fernando Tobal; BOUER, Gregorio. **Qualidade**: conceitos e aplicações em produtos, processos e projetos. São Paulo: Blucher, 2013.
- BORGMANN, Itzhak Meir. **Marketing de relacionamento** – estratégias de fidelização e suas implicações financeiras. São Paulo: Livraria Nobel SA, 2000.
- BRITES, Fernando Pedro de. **Vendo mais, venda mais e viva mais**: manual prático de vida e venda. Brasília: Offset, 1994.
- COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1992.
- CORRÊA, Henrique Luiz; CAON, Mauro. **Gestão de serviços**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- COSTA, Antônio R.; TALARICO, Edison de Gomes. **Marketing promocional**: descobrindo os segredos do mercado. São Paulo: Atlas, 1996.
- DAVIES, Gary. **Trade marketing strategy**. London: Paul Chapman, 1993.
- DENTON, Keith D. **Qualidade em serviços**: o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva. São Paulo: Makron Books, 1990.
- DENZIN, Norman. K.; LINCOLN, Yvonna S. **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks: Sage, 2005.
- DIAS, Sergio Roberto (org.). **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003. 539 p.
- GISSONI, Alexandre et al. **Confiança e fidelização de clientes**: um estudo em serviços aéreos. São Paulo: Makenzie, 2004.
- GRIFFIN, Jill. **Como conquistar e manter clientes leais**. São Paulo: HSM Mangement, 2001.
- HART, Cristopher. W. L.; HESKETT, James L.; SASSER JR., W. Earl. The profitable art of service recovery. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 4, p. 148-156, jul/ago. 1990. Disponível em:

<<https://hbr.org/1990/07/the-profitable-art-of-service-recovery>>. Acesso em: 07 jul. 2014.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (2002). **Principles of Marketing** (3rd European ed.). London: Prentice-Hall.

KOTLER, Philip; HAVES, Thomas; BLOOM, Paul N. **Marketing de serviços profissionais – estratégias inovadoras para impulsionar sua atividade, sua imagem e seus lucros**. 2. ed. São Paulo: Manole, 2002. KOTLER, Philip. **Administração e marketing**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa; amostragem e técnicas de pesquisa; elaboração, análise e interpretação de dados**. 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2002.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicação à realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006.

LEVITT, Theodore. **A imaginação de marketing**. São Paulo: Atlas, 1985.

LOPES, L. F. D.; MULLER, I.; SOUZA, A. M.; ANSUJ, A.P.; MORAES, D. A. O.; MOREIRA, JR.; PULGATI, F. H.; STRAZZABOSCO, F. **Estatística geral**. Caderno didático. 3 ed. Santa Maria: UFSM, 2008.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento**. v.2. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MCCARTHY, Edmund Jerome. **Marketing**. Rio de Janeiro: Campus, 1982.

RICHERS, Raimar. **O que é marketing**. 15. ed. São Paulo: Brasiliense, 1994.

ROESCH, Sylvia Maria A. **Projetos de estágio em administração**. São Paulo: Atlas, 1999.

SEMENIK, Richard J.; BAMOSSY, Gary J. **Princípios de marketing: uma perspectiva global**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1995.

SIQUEIRA, Antônio Carlos Barroso de. **Marketing empresarial, industrial e de serviço**. São Paulo: Saraiva, 2005.

SOLOMON, Michael R. **O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SOUKI, Ômar. **Paixão por marketing: o fantástico diferencial dos gênios**. Belo Horizonte: Souki House, 2000.

TEIXEIRA, Enise Barth; ZAMBERLAN, Luciano; RASIA, Pedro Carlos. **Pesquisa em administração**. Ijuí: Unijuí, 2009. 232 p. (Coleção Educação a distância. Série livro-texto).

VERGARA, Sylvia Maria. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

ABORDAGENS E USOS ATUAIS DO MARKETING EM ORGANIZAÇÕES DE SAÚDE:

APROXIMAÇÕES COM A TEORIA DO CUIDADO HUMANO

Approaches and current uses of marketing in health organizations: approximations to the theory of human care

Sidimar Meira Sagaz¹
Deison Alencar Lucietto²
Jhony Pereira Moraes³
Geneia Lucas dos Santos⁴

Recebido em: 12 jul. 2017

Aceito em: 02 ago. 2017

Resumo: Evoluções no marketing e nos saberes de saúde, ao buscarem a melhor compreensão das necessidades humanas, têm mudado a forma com que organizações e profissionais prestam serviços. Tendo como pressuposto que o cuidado deve ser o eixo norteador das práticas assistências no setor saúde, este artigo teve por objetivo descrever abordagens e usos do marketing em organizações de saúde em sua relação com a perspectiva da teoria do cuidado humano. Foi conduzida pesquisa bibliográfica do tipo revisão narrativa de literatura. Os resultados apontam que o uso de abordagens do marketing, associadas ao fomento do cuidado, podem gerar melhorias e avanços no setor, através do maior engajamento entre equipes, da geração de afeição e de maior percepção de valor pelos clientes. Entende-se que práticas de marketing pautadas na teoria do cuidado podem propor relacionamentos mais humanísticos entre organizações, profissionais e consumidores, com repercussões positivas para todos os atores sociais envolvidos.

Palavras-Chave: Marketing. Organizações de Saúde. Teoria do cuidado humano.

Abstract: Evolutions in marketing and health knowledge, seeking a better understanding of human needs, have changed the way organizations and professionals provide services. Based on the assumption that care should be the guiding axis of healthcare practices, this article aimed to describe approaches and uses of marketing in health organizations in their relationship with a perspective of human care theory. We

¹ Mestrando em Administração (UFRGS), Pós-graduando em Marketing (IMED) e graduado em Publicidade e Propaganda (UNOCHAPECÓ). E-mail: sidimarsagaz@gmail.com.

² Doutor em Saúde Pública (FIOCRUZ), Mestre em Saúde Pública (FIOCRUZ) e graduação em Odontologia (UFSM). E-mail: deisonlucietto@hotmail.com.

³ Mestrando em Administração (UFRGS), Pós-graduando em Docência no Ensino Superior (Centro Universitário Leonardo da Vinci) e graduado em Administração de Empresas (UniRitter). E-mail: jhonymoraes@hotmail.com.br.

⁴ Doutoranda em Administração (UFRGS), Mestre em Administração (UNISUL), graduação em Psicologia (UNIARP) e Administração (UNC). E-mail: geneialucas@gmail.com.

conducted a bibliographical research of the type narrative review of literature. The results are the use of marketing approaches, associated to the promotion of care, can generate improvements and advances in the sector, through greater engagement among equipment, data generation and greater perception of value by customers. It is understood that marketing practices based on the theory of care can propose more humanistic relationships between organizations, professionals and consumers, with positive repercussions for all aspects involved.

Keywords: Marketing. Healthcare organizations. Care.

INTRODUÇÃO

A produção de serviços em organizações de saúde é complexa, na medida que envolve profissionais, trabalhadores, recursos e insumos para atender a indivíduos em situação de fragilidade. De acordo com Merhy (1998), nos atendimentos em saúde, são manejadas tecnologias de três tipos: duras, leve-duras e leves.

Os vários equipamentos, aparelhos e materiais necessários para os procedimentos clínicos e cirúrgicos referem-se às tecnologias duras. As tecnologias leve-duras, por sua vez, dizem respeito aos conhecimentos sob a forma de saberes estruturados: cada profissional da saúde possui competências e habilidades específicas, organizadas dentro de parâmetros técnicos e científicos. Em função disso, seriam leves na medida em que representam conhecimentos. Porém, simultaneamente, são duros, pesados, pois são grandemente regulados e regulamentados. As tecnologias leves, por fim, representam as abordagens de interação entre o profissional de saúde e o paciente e envolvem relações, falas, escutas, interpretações, acolhimentos e responsabilização (MERHY, 1998).

A ampliação das tecnologias pesadas gerou melhorias significativas nos diagnósticos e tratamentos, o que aumentou a velocidade e a precisão nas respostas para enfermidades. Porém, também causou distanciamentos nas relações entre profissionais de saúde e pacientes (TEIXEIRA *et al.*, 2010).

A teoria do cuidado em saúde, proposta por Jean Watson a partir dos anos 1970, nos Estados Unidos (SANTOS; TERRES, 2010) faz um contraponto à ênfase dada ao uso das tecnologias pesadas em saúde. Enquanto uma tecnologia leve, relacional, a lógica do cuidado em saúde pode ser vista como conjunto de procedimentos e atitudes voltados para a eficácia dos tratamentos e como interação entre sujeitos visando o alívio do sofrimento e o bem-estar (AYRES, 2004). O ato de cuidar, enquanto situação social de relação entre o provedor e o receptor dos cuidados, envolve sistemas simbólicos, onde cada um analisa a prática em questão (BONET, 2004). Estima-se que o uso da lógica do cuidado interfira no nível de satisfação dos indivíduos atendidos, sendo, por isso, importante para o desempenho das organizações de saúde.

As transformações no mercado em saúde requerem respostas afinadas às

necessidades e aos desejos dos indivíduos. Em função disso, as organizações de saúde demandam formas alternativas para aprimorar seu gerenciamento (MAGALHÃES *et al.*, 2009). Dessa forma, a incorporação da lógica do cuidado nas práticas representa a possibilidade de ganho terapêutico e satisfação ao promover o retorno da dimensão humanizada na rotina dos profissionais da saúde. Tal perspectiva, por sua vez, vem ao encontro da concepção de marketing que valoriza o ser humano pleno e não apenas um mero consumidor (KOTLER; SHALOWITZE; STEVENS, 2010).

Este artigo tem por objetivo descrever abordagens e usos do marketing em organizações de saúde em sua relação com a perspectiva da teoria do cuidado humano. Ele parte do pressuposto que o cuidado deve ser o eixo norteador das práticas assistências no setor. Justifica-se a partir do entendimento que o alcance da qualidade da atenção envolve o manejo de diferentes tecnologias em associação ao uso de ferramentas do marketing, especialmente em tempos de novas necessidades, velhos desafios e elevada concorrência.

MÉTODO

Tratou-se de pesquisa bibliográfica do tipo revisão narrativa de literatura, considerando seu uso como adequado “para descrever e discutir o desenvolvimento ou o ‘estado da arte’ de um determinado assunto, sob ponto de vista teórico ou contextual” (ROTHER, 2007, p. 05).

Foram analisados dados de fontes bibliográficas (GIL, 2010) como livros de referência e artigos publicados sobre marketing, marketing de serviços, novas abordagens de marketing e cuidado em saúde. A pesquisa foi guiada por experiências, aprendizados prévios e criatividade (MINAYO, 2008).

ORGANIZAÇÕES DE SAÚDE

As organizações são sistemas de recursos para a realização de objetivos (MAXIMIANO, 2000) que englobam estrutura, bens materiais, imateriais e a gestão das pessoas (SILVA, 2009).

Embora sejam analisadas em função de suas finalidades, processos ou resultados (MORGAN, 1996), preferencialmente são vistas de maneira sistêmica e global. Fatores da sociedade são fundamentais para o equilíbrio (MOTTA, 2001) e têm repercussões na evolução organizacional (ROSALY; ZUCCHI, 2004).

As organizações do setor saúde possuem como atividades principais a promoção e recuperação do estado de saúde de indivíduos e populações (com ou sem vistas ao lucro), fornecendo respostas sociais às necessidades, demandas e representações de saúde

(MENDES, 2002).

Por muitos anos elas buscaram gerar riqueza com base no incremento tecnológico, na solicitação de elevado número de exames complementares e na complexidade dos atendimentos. Tais orientações mercadológicas não se preocupavam tanto com os clientes (usuários/pacientes), suas necessidades e individualidades, o que acabou por gerar elevação dos custos da assistência concomitantemente à insatisfação dos pacientes (TEIXEIRA *et al.*, 2010).

O atual cenário social e sanitário aponta para um elevado número de prestadores de serviços de saúde, o aumento dos custos operacionais e a diminuição da margem de lucro (TEIXEIRA *et al.*, 2010). Tal percepção induz organizações e profissionais a adotarem ferramentas de gestão mais eficientes propondo a diferenciação de mercado através da excelência na prestação de serviços, com vistas ao aumento da percepção de valor (OLIVEIRA *et al.*, 2010).

Assim, as organizações de saúde lidam com muitas variáveis que podem interferir na prestação dos serviços e na satisfação, dentre os quais estão características dos produtos, dos prestadores (profissionais, funcionários) e o tipo de demandas dos próprios indivíduos (KÖSCHE; KÖSCHE; SCHNEIDER, 2012).

Considerando que os clientes buscam, cada vez mais, atendimento humanizado e de qualidade (TEIXEIRA *et al.*, 2010), de modo a satisfazer expectativas relacionadas à saúde, acredita-se que tais organizações podem utilizar ferramentas do marketing para garantir inserção vantajosa no mercado, ocupando posição de prestígio na mente e no coração de seus usuários.

MARKETING E MARKETING DE SERVIÇOS

O marketing, uma função organizacional e um conjunto de processos para criar, comunicar e fornecer valor para clientes (KOTLER; SHALOWITZE; STEVENS, 2010), faz parte da rotina de pessoas e empresas (HONORATO, 2014), sendo o responsável pelo fluxo de bens e serviços, com vistas ao fortalecimento da organização e dos seus principais envolvidos.

Enquanto filosofia de negócios, situa-se entre organizações, ambiente, clientes e possíveis clientes, através da busca da satisfação de diferentes necessidades e desejos (DAVIES, 2014; KOTLER, 1998). Através dele são identificados comportamentos, percepções e anseios para gerar produtos ou serviços capazes de produzir valor ao público de interesse (HONORATO, 2014).

O marketing tem foco nas relações entre valor e relacionamento. Assim, para que haja relacionamento é necessário que exista percepção de valor, tanto pelos consumidores, quanto pelas organizações (TEIXEIRA *et al.*, 2015).

O marketing de serviços difere do marketing de produtos, uma vez que os serviços possuem características específicas: intangibilidade (não podem ser vistos, sentidos, cheirados, ouvidos nem provados); inseparabilidade (são produzidos, entregues e consumidos ao mesmo tempo); variabilidade (os serviços oferecidos a um cliente nunca serão exatamente iguais); perecibilidade (não podem ser estocados); deve existir equilíbrio entre demanda e oferta; e a venda ocorre antes da produção (LIMA *et al.*, 2007; ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014).

O foco do marketing de serviços está em oferecer soluções através do cultivo de relacionamentos (SERRA *et al.*, 2005) em três principais aspectos: 1) os clientes atuais e potenciais; 2) os funcionários; e 3) a interação cliente-prestador de serviço (LIMA *et al.*, 2007).

Os relacionamentos representam “uma das coisas mais valiosas para as empresas” (KOTLER, 2003, p. 133). Como acontecem através de trocas mútuas, podem gerar benefícios para as partes envolvidas (GONÇALVES; MACHADO; MARQUES, 2012).

À medida que o relacionamento entre prestadores de serviço e clientes é fortalecido, a organização passa a conhecer mais sobre o comportamento do consumidor e a determinar com maior precisão seus desejos e necessidades, atendendo-os com excelência e até antecipando-os. Conhecer bem os clientes é fundamental, já que eles serão a fonte de avaliação (OLIVEIRA *et al.*, 2009).

Como a percepção dos clientes é fortemente influenciada pelas suas experiências de consumo, identifica-se que a busca pela qualidade é a base do marketing de serviços (LIMA *et al.*, 2007) e está intrinsecamente ligada à forma como as ações são prestadas (MAGALHÃES *et al.*, 2009).

O conjunto de ferramentas do marketing pode ter efeitos cruciais em áreas como a saúde, educação, artes e os serviços sociais. Entretanto, para que o mesmo seja eficaz é necessário criar mecanismos de *feedback*, melhorando processos e resultados esperados (ANDREASEN, 1979).

MARKETING EM SAÚDE

O marketing em saúde é baseado na incorporação dos métodos e das técnicas de marketing aplicados para o setor das organizações de saúde. Tal constatação parece simples, entretanto, precisa ser analisada cuidadosamente para que as práticas sejam eficazes e capazes de gerar os resultados esperados pela organização e principais envolvidos (ROONEY, 2009).

No setor da saúde, os sistemas são projetados para promover o estado de saúde dos consumidores, o que envolve ações desde a prevenção de doenças até os tratamentos em função da perda da saúde. O marketing aplicado a esse setor auxilia na compreensão dos

consumidores, no entendimento das suas necessidades e na identificação dos benefícios que eles buscam com os serviços. Além disso, é utilizado para melhorar a prestação dos serviços através do aprimoramento de processos, serviços de apoio, comunicação interpessoal, interação com os consumidores e geração de empatia. Assim, fomenta benefícios de ordem econômica, emocional e social (ZAINUDDIN; PREVITE; RUSSELL-BENNETT, 2011).

Especificidades do marketing têm sido usadas, inclusive, por profissionais da saúde pública para projetar e implementar programas para a promoção de comportamentos benéficos para a sociedade (GRIER; BRYANT, 2005). Tal utilização, pode gerar efeitos significativos e mensuráveis nas dimensões cognitiva, emocional e no comportamento dos consumidores (PECHMANN; CATLIN, 2016).

Algumas estratégias de marketing melhoram a saúde das pessoas ao desencorajar o consumo arriscado ou ao informar sobre riscos e possíveis danos à saúde. Outras podem ter efeitos contrários e serem mal interpretadas pelos consumidores. Assim, para que a estratégia de marketing utilizada seja a mais adequada possível é importante que as organizações de saúde conheçam as características do consumidor e testem os efeitos pretendidos e não intencionais antes de aplicá-la aos público-alvo (PECHMANN; CATLIN, 2016).

As atividades de marketing representam uma força no sentido do desenvolvimento do setor saúde, a qual contribui significativamente para o bem-estar e a saúde humana (ZALTMAN; VERTINSKY, 1971).

CUIDADO EM SAÚDE

A busca pelo cuidado em serviços de saúde costuma ter origem em processos de sofrimento (CAMARGO JR., 2003). Muito embora as respostas aos problemas de saúde envolvam o manejo das dimensões “arte” e “ciência”, percebe-se um suposto esvaziamento da primeira em detrimento da segunda (AYRES, 2004). Isso significa, que há uma sobrevalorização do uso de tecnologias duras (máquinas e equipamentos de diagnóstico por imagem, insumos laboratoriais e medicamentos) e um menor uso das tecnologias leves, relacionais, que levam ao cuidado (MERHY, 1998).

Muitas vezes, na prestação dos serviços de saúde, o indivíduo é considerado como um objeto técnico e passa a ser tratado por meio de uma relação hierárquica pelos profissionais (AYRES, 2001). O objetivo principal deste tipo de prática passa a ser a cura, tida como uma intervenção pontual sobre uma doença num tempo e num espaço específico (BONET, 2004).

Mesmo que intervenções técnicas sejam intrínsecas às ações de saúde, entende-se que cuidar é mais rico e amplo que tratar, curar e controlar um processo (AYRES, 2001). A

essência do ser humano reside no cuidado (BOFF, 1999). Afirma-se, então, que o cuidado pode ser visto como um instrumento norteador da qualidade da assistência (LIRA; SILVA, 2008).

O cuidar pode ser definido como “a situação social em que estão incluídos tanto o agente provedor e o receptor dos cuidados, quanto os sistemas simbólicos a partir dos quais cada um avalia e analisa a interação social que os envolve” (BONET, 2004, p. 283). Isso significa que a interação terapêutica se apoia em tecnologia, mas não se limita a ela (AYRES, 2004).

O momento assistencial deve levar em conta e aproveitar as trocas mais amplas que ali se realizam. Contudo, ele não se restringe à atuação de profissionais, uma vez que o cuidar subentende relacionamento contínuo, uso de saberes e tecnologia de modo considerar desejos e necessidades do outro (BONET, 2004).

Através do maior uso do cuidado e das tecnologias leves (MERHY, 1998), os profissionais de saúde, além de cumprir com seus papéis enquanto cuidadores, possibilitarão ganhos terapêuticos através da criação de relacionamentos e da geração de maior valor percebido pelos pacientes.

AS FASES DO MARKETING

Desde o seu surgimento até a atualidade o marketing tem vivenciado grandes transformações. Primeiramente, era apenas uma área de estudos inserido no contexto da Economia, onde permaneceu até os anos 1900 (BACELLAR; IKEDA, 2011; WILKIE; MOORE, 2003). Mais tarde, implementou-se o conceito de marketing 1.0, durante a Era Industrial, que tinha como objetivo vender produtos e assim ficou conhecido como o marketing voltado para o produto (LUCIETTO *et al.*, 2015).

Ao longo dos últimos 60 anos, o marketing deixou de ser apenas centrado no produto, evidenciando somente os aspectos tangíveis e passou a se preocupar com a satisfação e retenção dos consumidores, o chamado Marketing 2.0 (GOMES; KURY, 2013; LUCIETTO *et al.*, 2015). Este conceito surgiu na Era da Informação e seu núcleo é a tecnologia da informação. Esta abordagem é conhecida como a orientação para o cliente (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010).

Assim como o marketing 2.0, o marketing 3.0 também busca a satisfação dos consumidores. Entretanto, além disso, as organizações que possuem orientação de marketing 3.0 se preocupam em se apresentar para o mundo, oferecendo soluções para os problemas da sociedade (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010).

O marketing 3.0 é voltado para os valores, ou seja, “em vez de tratar as pessoas simplesmente como consumidoras, os profissionais de marketing as tratam como seres

humanos plenos: com mente, coração e espírito” (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010, p. 04).

O marketing 3.0 destaca-se por ser colaborativo, ou seja, representa a colaboração entre as organizações e as demais partes envolvidas, as quais compartilham desejos e valores em comum (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010). Assim, estas relações entre empresas e consumidores é capaz de gerar inovações em produtos e processos (MARTÍNEZ-CAÑAS *et al.*, 2016).

Outra questão é a globalização. Como a globalização sofre grande influência da tecnologia da informação, ela é vista como um mecanismo de auxílio às organizações nos processos de trocas e de relacionamento com os consumidores em todos os lugares do mundo (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010).

Além disso, a ascensão da sociedade criativa é tida como a terceira força propulsora do marketing 3.0. A sociedade criativa é caracterizada por pessoas que trabalham em setores criativos como a ciência, as artes, serviços profissionais, dentre outros. A tecnologia atua como força propulsora desta evolução, onde os consumidores influenciam e são influenciados por estilos de vida, atitudes e culturas (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010).

Assim, com a evolução em torno de seus conceitos, o marketing passa a ser responsável por adicionar drama e entretenimento nas tradicionais trocas comerciais, tornando-as experiências inesquecíveis para os consumidores (KOTLER, 2003). Isso fez com que as organizações repensassem as suas estratégias de marketing. No atual ambiente de marketing, é vital que empresas incorporem questões ligadas à globalização, as mídias sociais, a proliferação das marcas, as crises econômicas e as questões ambientais (KOTLER, 2011).

Para isso, muitas organizações precisarão mudar drasticamente seus processos, produtos e serviços para que possam atender e satisfazer os consumidores, além de contribuir para que as relações comerciais e a sociedade se tornem mais sustentáveis e responsáveis (KOTLER, 2011).

EVOLUÇÃO DAS ABORDAGENS DO MARKETING: USOS POTENCIAIS EM ORGANIZAÇÕES DE SAÚDE A PARTIR DA LÓGICA DO CUIDADO

O marketing em saúde começou a ser utilizado com maior intensidade a partir dos anos 1970, com o intuito de resolver problemas, aumentar a competitividade e gerar lucros (KOTLER; SHALOWITZE; STEVENS, 2010).

Ao longo dos tempos, o desenvolvimento de abordagens específicas de marketing possibilitou o realinhamento das organizações de saúde na busca da essência de seus serviços. Hoje, evidencia-se que conceitos e práticas de marketing instigam a potencialização

da lógica do cuidado nestas organizações (Quadro 1).

Quadro1- Comparativo entre abordagens do marketing e potenciais usos no setor saúde

ABORDAGEM	PRINCIPAIS DEFINIÇÕES	USOS EM ORGANIZAÇÕES DA SAÚDE
Marketing tradicional	Situado entre organizações, ambiente, clientes e possíveis clientes. Pautado principalmente na satisfação de diferentes necessidades (DAVIES, 2014). Busca identificar comportamentos, percepções e anseios para gerar produtos ou serviços capazes de produzir benefícios e valor ao público de interesse (HONORATO, 2014).	Pode ser utilizado para melhorar o desempenho das organizações de saúde em tempos de maior concorrência. Serve para criar demanda e comercializar serviços de saúde. Através de campanhas promocionais de organizações e marcas de saúde, visa aproximar necessidades de saúde de quem pode satisfazê-las.
Marketing de serviços	Aplica princípios do marketing tradicional para promover organizações que comercializam serviços, os quais envolvem intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade. Estes aspectos exigem ações específicas em função da venda ocorrer antes da produção (LIMA <i>et al.</i> , 2007; ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014).	Pode ser utilizado para realizar análises de mercado, pesquisas de satisfação, análises de tendências, campanhas institucionais e promocionais direcionadas ao público de interesse das organizações de saúde. Auxilia no mapeamento dos pontos de contato entre clientes e serviços, constituindo-se como base para ações sensoriais e emocionais.
Marketing sensorial	Possibilita melhor integração entre marcas e consumidores, sendo um agregador de valor por meio dos sentidos (visão, olfato, audição, tato). Busca valorizar os serviços de saúde sobretudo pelos aspectos intangíveis (sua alma sensorial) (COBRA, 2003).	Pode ser utilizado para aprimorar a ambiência dos serviços de saúde (arquitetura, uso de imagens associadas ao bem-estar, uso de som ambiente, aplicação de essências e perfumes de ambiente, dentre outros).
Marketing emocional	Busca gerar a fidelização além da razão (ROBERTS, 2005). Diz respeito aos esforços dispendidos para conquistar participação na mente (<i>mint share</i>) e no coração (<i>heart share</i>) dos clientes (KOTLER, 2003). Seu propósito está em criar conexões, fazendo com que consumidores se apaixonem por marcas, serviços ou produtos.	Pode ser utilizado em campanhas de promoção do cuidado e da saúde, além de ajudar no posicionamento das marcas, em função da comunicação de valores profissionais e organizacionais pautados na ética, no respeito, no comprometimento e na recuperação da saúde.
Marketing de experiências	Preocupado com as “experiências do consumidor”, isto é, as reações ligadas aos seus sentidos e sentimentos. Envolve todos os aspectos do ato de consumir: interações entre produtos, serviços, vendedores, pontos de venda, comunicação, marca, concorrência entre outros. Incorpora o marketing emocional e o marketing sensorial (ZOZZOLI, 2012).	Pode ser utilizado em todas as fases do serviço de saúde (desde a recepção do cliente até o pós-atendimento) valorizando a promoção da atenção, escuta, empatia, horizontalidade e cumplicidade. Assim, pode auxiliar os indivíduos que procuram os serviços de saúde a ressignificarem representações ligadas à dor e ao sofrimento.

Marketing 3.0	Propõe novo olhar centrado no ser humano. Está pautado em aspirações, valores e no espírito humano. Defende que os consumidores são seres humanos plenos, cujas necessidades e esperanças jamais devem ser negligenciadas. Complementa o marketing emocional, de experiências e o sensorial com o marketing do espírito humano (KOTLER, KARTAJAYA, SETIAWAN, 2010).	Pode ser utilizado em todos os momentos em que há relação entre pessoas envolvidas no atendimento (profissionais da saúde ou não) a pacientes e familiares para potencializar a terapêutica, a partir do uso de tecnologia leves (cuidado). Envolve treinamentos e capacitações das equipes de saúde, cuidados com os cuidadores e humanização em saúde. Além de ser percebido como valor e diferencial pelos pacientes, pode ser usado em ações e campanhas de promoção da saúde e comunicacionais que demonstrem que a integralidade e o cuidado são fundamentais para as organizações de saúde. Como valoriza o ser humano na sua plenitude, amplia os usos das demais abordagens de marketing.

Fonte: dos autores (2016).

A evolução das abordagens apresentada permite compreender que, embora inicialmente ocupado com o incremento das vendas, o marketing preocupa-se, na contemporaneidade, com a satisfação de necessidades e desejos complexos.

Tendo em mente que a experiência de consumo é fundamental para os serviços de saúde, as organizações prestadoras de assistência passam a perceber os usuários não apenas como consumidores, mas, sim, como seres humanos plenos. Tal perspectiva, associa-se, em essência, com o fomento da lógica do cuidado em saúde.

Os profissionais e as organizações de saúde podem participar da construção de projetos humanos, sustentando relações entre matéria e espírito, corpo e mente (AYRES, 2001; 2004). Neste percurso, ferramentas do marketing podem auxiliar as organizações a melhorarem processos e o seu desempenho organizacional, aumentando a atração, preferência, confiança e fidelidade de clientes, especialmente em mercados de elevada concorrência (KÖSCHE; KÖSCHE; SCHNEIDER, 2012).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A noção de cuidado possibilita resgatar a preocupação com o bem-estar dos indivíduos. Para isso, há que se investir na maior utilização das tecnologias leves, relacionais, na prestação de serviços de saúde.

Ao mesmo tempo que a efervescência de noções que valorizam a essência humana induz as organizações de saúde a repensar seus afazeres, as demandas em torno do aumento da concorrência, do aumento de gastos e da diminuição de lucros, as instigam a adotar estratégias para garantir inserção vantajosa no mercado.

Constatou-se, através de revisão de literatura realizada, que diferentes abordagens do marketing podem ser utilizadas para melhor compreender indivíduos, suas emoções, anseios, desejos e experiências ligadas à recuperação da saúde. Ações específicas do marketing de serviços, do marketing sensorial, do marketing emocional, do marketing de experiências e do marketing 3.0 têm potencial para gerar maior valor, criar afeição, promover relacionamentos e satisfazer necessidades, ao mesmo tempo em que contribuem com a terapêutica.

A aproximação entre cuidado e marketing possibilita a construção de uma nova ética mercadológica pautada em relacionamentos mais humanísticos na saúde. Defende-se, assim, que tanto os pacientes quanto prestadores de serviços precisam de cuidado para continuar a existir.

REFERÊNCIAS

ANDREASEN, A. R. Consumerism and Health Care Marketing. **California Management Review**, Berkeley, v. 22, n. 2, p. 89-95, 1979.

AYRES, J. R. C.M. Sujeito, Intersubjetividade e Práticas de Saúde. **Revista Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 1, p. 63-72, 2001.

AYRES, J. R, C. M. Cuidado e Reconstrução das Práticas de Saúde. **Revista Interface-Comunicação, Saúde, Educação**, Botucatu, v. 8, n. 14, p. 73-91, 2004.

BACELLAR, F. C. T.; IKEDA, A. A. Evolução do ensino de marketing: um breve histórico. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 18, n. 58, p. 487-511, 2011.

BOFF, L. **Saber Cuidar: ética do humano - compaixão pela terra**. Petrópolis: Editora Vozes, 1999.

BONET, O. Educação em saúde, cuidado e integralidade. De fatos sociais totais e éticas. In: PINHEIRO, R.; MATTOS, R. A. (Orgs.). **Cuidado: as fronteiras da integralidade**. Rio de Janeiro: HUCITEC: ABRASCO, 2004

CAMARGO Jr., K. R. Um Ensaio Sobre a (In)Definição de Integralidade. In: PINHEIRO, R.; MATTOS, R. A (Orgs.). **Construção da Integralidade: cotidiano, saberes e práticas em saúde**. Rio de Janeiro: UERJ, IMS: ABRASCO, 2003.

COBRA, M. O marketing que agrega valor. **Revista de Administração da UNIMEP**, Piracicaba, v. 1, n. 1, p. 44-56, 2003.

DAVIES, E. **Marketing: aprenda em uma semana, lembre por toda a vida**. São Paulo: Saraiva, 2012.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

- GOMES, M.; KURY, G. A evolução do marketing para o marketing 3.0: marketing de causa. In: Congresso de Ciências da Comunicação na Região Nordeste, 15, 2013, Mossoró. **Anais...** Mossoró: INTERCOM, 2013. p. 1-11.
- GONÇALVES, E. P; MACHADO, M. B. E; MARQUES, R. Marketing de relacionamento para fidelizar clientes. **Revista Gestão Contemporânea**, Vitória, v. 2, n. 2, 2012.
- GRIER, S.; BRYANT, C. A. Social marketing in public health. **Annual Review of Public Health**, Palo Alto, v. 26, n. 1, p. 319-339, 2005.
- HONORATO, G. **Conhecendo o marketing**. Barueri: Manole. 2004.
- KÖCHE, L. M; KÖCHE, M. I.; SCHNEIDER, A. O marketing aplicado na saúde. **Revista Comunicação & Mercado/UNIGRAN**, Dourados, v. 1, n. 1, p. 76-84, 2012.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Editora: Atlas, 1998.
- KOTLER, P. **Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional de marketing precisa saber**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- KOTLER, P; KARTAJAYA, H; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**, Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2010.
- KOTLER, P; SHALOWITZ, J.; STEVENS, R. J. **Marketing estratégico para a área da saúde**. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- KOTLER, P. Reinventing Marketing to Manage the Environmental Imperative. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 75, n. 4, p. 132-135, 2011.
- LIMA *et al.*, **Gestão de marketing**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.
- LIRA, P. S; SILVA, M. J. P. O Cuidado como uma Lei da Natureza: uma percepção integral do cuidar. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, n. 42, v. 2, p. 363-370, 2008.
- LUCIETTO, D. A. *et al.* Marketing para a saúde: conceitos, possibilidades e tendências. **Tecnológica Revista Científica**, Chapecó, v. 3, n. 2, p. 30-51, 2015.
- MAGALHÃES, M. R. A *et al.* Marketing de relacionamento em serviços médicos privados. In: Encontro Nacional dos programas de Pós-graduação em Administração, 33, 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009. p. 1-15.
- MARTÍNEZ-CAÑAS, R. *et al.* Consumer Participation in Co-creation: An Enlightening Model of Causes and Effects Based on Ethical Values and Transcendent Motives. **Frontiers in Psychology**, Lausanne, v. 7, n. 1, p. 1-17, 2016.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MENDES, E. V. **Os sistemas de serviços de saúde: o que os gestores deveriam saber sobre**

essas organizações complexas. Fortaleza: Escola de Saúde Pública do Ceará, 2002.

MERHY, E. E. A perda da dimensão cuidadora na produção da saúde: uma discussão do modelo assistencial e da intervenção no seu modo de trabalhar a assistência. In: REIS, A. T. et al. (Orgs.). **Sistema Único de Saúde em Belo Horizonte: reescrevendo o público**. São Paulo: Xamã, 1998.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Editora Vozes, 2008.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, P. R. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

OLIVEIRA, E. G *et al.* Marketing de serviços: relacionamento com o cliente e estratégias para a fidelização. **Revista de Administração da Fatea**, Lorena, v. 2, n. 2, p. 79-93, 2009.

OLIVEIRA, M. V *et al.* Cenário para o setor de prestação de serviços na área da saúde: Hospital Regional de Franca S/A. In: XI Encontro de Pesquisadores, 11, 2010, Franca. **Anais...** Franca: Uni-FACEF, 2010. p. 709-728.

PECHMANN, C.; CATLIN, J. R. C. The effects of advertising and other marketing communications on health-related consumer behaviors. **Current Opinion in Psychology**, 2016, Cambridge, v. 10, n. 1, p. 44-49, 2016.

ROBERTS, K. **Lovemarks: o futuro além das marcas**. São Paulo: Editora M. Books do Brasil, 2005.

ROONEY, K. Consumer-Driven Healthcare Marketing: Using the Web to Get Up Close and Personal. **Journal of Healthcare Management**, Chicago, v. 54, n. 4, p. 241-251, 2009.

ROSALY, R; ZUCCHI, P. O marketing na área de saúde. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 38, p. 711-728, 2004.

ROTHER, E. T. Revisão sistemática x revisão narrativa. **Revista Acta Paulista de Enfermagem**, São Paulo, v. 20, n. 2, p. 5-6, 2007.

SANTOS, C. P.; TERRES, M. S. Exame da confiança interpessoal baseada no afeto. REGE – Revista de Gestão, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 427-449, 2011.

SERRA, M. C. *et al.* Ferramentas de marketing empregadas por cirurgiões dentistas. **Revista Gaúcha de Odontologia**, Porto Alegre, v. 53, n. 2, p. 155-158, 2005.

SILVA, M. **Estudos organizacionais: abordagem estrutural**. Ijuí: Editora Unijuí, 2009.

TEIXEIRA, R. F *et al.* **Marketing em organizações de saúde**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

TEIXEIRA, H. J. *et al.* Fundamentos de Administração: a busca do essencial. 2ªed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

WILKIE, W. L.; MOORE, E. S. Scholarly Research in Marketing: Exploring the “4 Eras” of Thought Development. **Journal of Public Policy & Marketing**, Chicago, v. 22, n. 2, p. 116-146, 2003.

ZAINUDDIN, N.; PREVITE, J.; RUSSELL-BENNETT, R. A social marketing approach to value creation in a well-women’s health service. **Journal of Marketing Management**. Abingdon, v. 27, n. 3, p. 361-365, 2011.

ZALTMAN, G.; VERTINSKY, I. Health Service Marketing: a suggested model. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 35, n. 3, p. 19-27, 1971.

ZEITHAML, V. A; BITNER, M. J; GREMLER, D. D. **Marketing de serviços**: a empresa com foco no cliente. Porto Alegre: AMGH Editora, 2014.

ZOZZOLI, J. C. J. Sobre a importância do emocional na política marcaria. **Revista Signos do Consumo**, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 66-81, 2012.

INCLUSÃO DIGITAL PARA A TERCEIRA IDADE

Digital inclusion for the elderly

Sandra Mara Bragagnolo¹
Maicon Ricardo Deon²

Recebido em: 13 jul. 2017
Aceito em: 14 ago. 2017

Resumo: Este artigo apresenta os resultados de um curso de inclusão digital voltado para um grupo de pessoas da terceira idade que frequentam a Universidade Aberta da Maior Idade - UAMI mantida pela Universidade Alto Vale do Rio do Peixe - UNIARP. As atividades de inclusão digital aconteceram com a aplicação de um projeto apresentado ao Programa de Apoio à Extensão e Cultura – PAEC da UNIARP e desenvolvido por um acadêmico do curso de Administração da mesma instituição. O projeto teve o objetivo central inserir pessoas da melhor idade no mundo das tecnologias digitais, proporcionando aprendizagem e aplicação dos conteúdos desenvolvidos. As atividades promoveram o acesso e o desenvolvimento de conhecimentos sobre os recursos digitais da modernidade, tais como uso das redes sociais e utilização de aplicativos de conversa por meio digital. A escolha dos temas foi em resposta ao que poderiam contribuir para que o público-alvo pudesse melhorar sua qualidade de vida. Para alcançar os objetivos do trabalho foram elaborados planos de aula e materiais de apoio, os quais embasaram as aulas ministradas durante a execução do projeto. Os resultados apontam para a efetividade das ações, pois se constatou o desenvolvimento das habilidades e capacidades dos participantes. Ressalta-se a importância de ações que privilegiem o idoso, as quais tornam-se cada vez mais necessárias devido ao aumento significativo do número de pessoas que atingem a terceira idade no Brasil.

Palavras-Chave: Inclusão digital. Terceira idade. Aprendizagem. Idoso. Qualidade de vida.

Abstract: This article presents the results of a digital inclusion course aimed at a group of elderly people attending the “Universidade Aberta da Maior Idade – UAMI, maintained by the Universidade Alto Vale do Rio do Peixe - UNIARP. The activities of digital inclusion happened with the application of a project presented to the support “Programa de Apoio à Extensão e Cultura” - PAEC of UNIARP and developed by an academic of the course of administration of the same institution. The project had the main objective to insert people of the best age in the world of digital technologies,

¹ Mestre em Desenvolvimento e Sociedade. Licenciada em Letras e Bacharel em Administração. Especialista em Metodologia do Ensino de Línguas; pós-graduanda em Formação para a Docência em Ensino Superior. Integra o Grupo de Pesquisa em Ética, cidadania e sustentabilidade; e o Grupo de Pesquisa em Educação Interdisciplinar, Inovação, Desenvolvimento e Sociedade - GEIDS. Atua como professora no curso de Administração de Empresas da UNIARP. E-mail: sandramara@uniarp.edu.br.

² Acadêmico no curso de Administração de Empresas da UNIARP, campus de Fraiburgo. E-mail: maiconricardodeon@gmail.com.

providing learning and application of the developed contents. The activities promoted the access and development of knowledge about digital resources of modernity, such as the use of social networks and the use of digital chat applications. The choice of themes was in response to what could help the target audience to improve their quality of life. In order to reach the objectives of the work, lesson plans and support materials were elaborated, based on the classes taught during project execution. The results point to the effectiveness of the actions, since the development of the abilities and capacities of the participants was verified. The importance of actions that privilege the elderly is emphasized, which are increasingly necessary due to the significant increase in the number of people reaching the third age in Brazil.

Keywords: Digital inclusion. Elderly. Learning. Elderly. Quality of life.

INTRODUÇÃO

As reflexões aqui expostas provêm de um projeto apresentado no segundo semestre de 2016 ao Programa de Apoio à Extensão e Cultura – PAEC da UNIARP, mais especificamente, dos resultados obtidos. O projeto propôs a aplicação de aulas de inclusão digital para pessoas da terceira idade da cidade de Fraiburgo-SC. As aulas foram ministradas por um acadêmico do curso de Administração da UNIARP, com o objetivo de inserir os idosos e idosas no mundo digital. Durante a execução do projeto, os idosos que participaram demonstraram características e comportamentos que merecem análise e motivaram as reflexões aqui desenvolvidas.

Durante a realização desse projeto, buscou-se investigar junto aos participantes a importância que o apoio familiar teve sobre sua iniciativa de buscar o curso para aprender e sobre o apoio e encorajamento por parte da família para que cada um e cada uma buscasse o desenvolvimento na área das tecnologias digitais.

A inclusão digital está relacionada ao desenvolvimento de competências para interagir e comunicar-se com segurança através dos recursos digitais e também oportuniza a sensação de autonomia que esses conhecimentos proporcionam, pois a sociedade tecnológica exige que os indivíduos estejam cada vez mais preparados e ativos digitalmente para poderem participar de processos sociais.

A geração em análise sente-se analfabeta digitalmente e, infelizmente, a tendência é que se sintam isolados se não buscarem aprender a interagir através dos recursos digitais. A pessoa que trabalha com esse público precisa desenvolver sua paciência e compreensão das limitações e dificuldades que os idosos e idosas podem apresentar para entender, conviver com a nova linguagem e em realizar atividades que envolvam os conhecimentos adquiridos (DAWABILI, 2014, et al.).

Portanto a inclusão social digital é um fator de proteção para o envelhecimento ativo e saudável, enfatizando que envelhecer de forma saudável auxilia na orientação para realizar

desde pequenas tarefas até o estabelecimento de relacionamentos afetivos familiares e amigáveis, concedendo a melhoria na qualidade de vida.

MATERIAL E MÉTODOS

O curso de inserção a tecnologias para pessoas que se incluem na terceira idade foi apresentado ao Programa de Apoio à Extensão e Cultura – PAEC, mantido pela Universidade Alto Vale do Rio do Peixe – UNIARP, Campus de Fraiburgo. Após sua aprovação, o projeto foi desenvolvido por um acadêmico do curso de Administração de Empresas da UNIARP e supervisionado por uma professora orientadora, nos termos do regimento da instituição. O curso foi desenvolvido nos meses de março a julho de 2016, uma vez a cada semana, em dia e horário fixos.

O público-alvo foi um grupo de 11 pessoas de terceira idade, que tomaram conhecimento do projeto através da Universidade Aberta da Maior Idade – UAMI, mantida pela Universidade Alto Vale do Rio do Peixe - UNIARP. Avalia-se que o número reduzido de participantes se justifica pelo fato de existirem alguns bloqueios culturais dos idosos e idosas quanto a suas capacidades de aprender, especialmente quando o assunto é tecnologia. Suspeita-se, também, que haja falta de incentivo por parte das famílias dos idosos, que os considera “velhos” e incapazes, contribuindo para que eles desenvolvam uma ideia de acomodação e pouca vantagem em se aventurarem em novos desafios. Será necessário desenvolver pesquisas para que essas suposições sejam investigadas com rigor científico.

As aulas aconteceram em um dos laboratórios de informática da UNIARP, sendo o espaço provido de todas as condições necessárias para que as atividades se desenvolvessem adequadamente. Cada inscrito dispunha de um computador para si, com acesso a todos os programas e conexões necessários para se trabalharem os conteúdos. A proposta de trabalho voltou-se basicamente para proporcionar condições de aprendizagem, levando os participantes a aplicarem imediatamente o que foram aprendendo. A contextualização foi fundamental para os progressos dos envolvidos e, principalmente, para que fossem adquirindo autoconfiança no manejo dos recursos digitais que foram conhecendo e reconhecendo em sua vida prática.

A receptividade e gosto pelas aulas foi manifestada pelos participantes em uma atividade avaliativa ao final das aulas. Os comentários apontaram para a eficiência na condução das aulas e escolha dos temas, bem como para o respeito mútuo, a paciência e a resiliência necessárias para que os resultados fossem os melhores. Os idosos foram parabenizados por terem aceitado o desafio e convidados a incentivarem outros de suas relações a buscarem, como eles, aprender e modificar sua realidade, inserindo-se no mundo das tecnologias.

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

É preciso que a sociedade como um todo se reedueque quanto à superação de preconceitos em relação ao processo de envelhecimento, pois, ao chegar à velhice, é importante que se tornar idoso signifique “aceitar a velhice e ser orgulhoso dos muitos anos que conferem experiência, sabedoria e liberdade” (SCHNEIDER; IRIGARAY, 2008, p. 589).

Velhice, terceira idade, melhor idade. A existência de várias palavras ou expressões para fazer referência à velhice revela o quanto “o processo de envelhecimento é complexo, negado, evitado ou mesmo temido. Evidencia claramente a existência de preconceitos, tanto por parte da pessoa idosa quanto da sociedade” (SCHNEIDER; IRIGARAY, 2008, p. 589).

A ideia de prevenção do envelhecimento acusa que essa fase da vida pressupõe doenças, efeitos indesejáveis no corpo e até o limiar da morte, configurado no objetivo de reduzir a aceleração do relógio biológico. (CORREA, 2009, p. 90). Essa ideia negativa pode levar as pessoas, que adentram à terceira idade, a se sentirem deprimidas e pessimistas.

As atividades e programas que se desenvolvem para atender a população considerada idosa têm por objetivo central a melhoria e conquista de padrões desejáveis de qualidade de vida, que tem um conceito amplo e abrange vários aspectos:

[...] o bem-estar pessoal, a autoestima, a capacidade funcional, o nível socioeconômico, o estado emocional, a interação social, a atividade intelectual, o autocuidado, o suporte familiar, o estado de saúde, os valores culturais, éticos e a religiosidade, o estilo de vida, a satisfação com o emprego e/ou com as atividades da vida diária e com o ambiente em que se vive. (DAWALIBI, 2014, p. 496).

Pesquisas sobre qualidade de vida para o idoso e programas de atendimento a pessoas da terceira idade, como o que aqui se apresenta, são cada vez mais recorrentes no Brasil. A razão pela qual a atenção se volta de forma tão recorrente ao idoso passa a ter sentido ao fato de que o Brasil “dobrou o nível de esperança de vida ao nascer em relativamente poucas décadas, numa velocidade muito maior que os países europeus, os quais levaram cerca de 140 anos para envelhecer” (MINAYO, 2011, p.12). Em 1900, a esperança de vida dos brasileiros ao nascer era de 33,7 anos; passou para 43 em 1950; progrediu para 65 anos em 1990; chegou a quase 70 na entrada do século XXI; e prevê-se que ultrapasse os 75 anos em 2025. (MINAYO, 2011).

No Brasil, “o aumento da população idosa será da ordem de 15 vezes, entre 1950 e 2025, enquanto o da população como um todo será de não mais que cinco vezes no mesmo período. Tal aumento colocará o Brasil, no ano 2025, com a sexta população de idosos do mundo em termos absolutos” (KALACHE; GRAY, 1985, p. 13 *apud* KALACHE; VERAS; RAMOS, 1987).

A expressão “terceira idade”, atualmente tão usada,

Teve sua origem na França, na década de 1960, e era utilizada para descrever a

idade em que a pessoa se aposentava. A primeira idade seria a infância, que traduziria uma idéia [sic] de improdutividade, mas com possibilidade de crescimento. Já a segunda idade seria a vida adulta, etapa produtiva. Na época em que a expressão terceira idade foi criada, procurou-se garantir a atividade das pessoas depois da aposentadoria, que ocorria na França por volta dos 45 anos (SCHNEIDER; IRIGARAY, 2008, p. 588).

Com o aumento da expectativa de vida, a expressão “terceira idade” passou a designar a faixa etária intermediária, entre a vida adulta e a velhice. Portanto, compreende-se que quem está na terceira idade ainda não é velho. “Desta forma, o uso do termo terceira idade torna-se inadequado para descrever o grupo de indivíduos com 60 anos ou mais” (SCHNEIDER, IRIGARAY, 2008, p. 588).

Os estudos antropológicos demonstram que a infância, a adolescência, a vida adulta e a velhice não constituem propriedades substanciais que os indivíduos adquirem com o avanço da idade cronológica. Pelo contrário: o processo biológico, que é real e pode ser reconhecido por sinais externos do corpo, é apropriado e elaborado simbolicamente por meio de rituais que definem, nas fronteiras etárias, um sentido político e organizador do sistema social (MINAYO, 2011, p. 15).

Naturalmente, todos envelhecem, e é preciso estar preparado para as adequações necessárias a essa fase da vida. É preciso entender que serão impostas limitações, mas que não são desculpas para o isolamento da sociedade. “No imaginário social a velhice sempre foi pensada como uma carga econômica – seja para a família, seja para a sociedade – e como uma ameaça às mudanças. Essa noção tem levado as sociedades a subtraírem dos velhos seu papel de pensar seu próprio destino” (MINAYO, 2011, p. 16).

“O envelhecimento é um fenômeno do processo da vida, assim como a infância, a adolescência e a maturidade, e é marcado por mudanças biopsicossociais específicas, associadas à passagem do tempo” (FERREIRA et al, 2008, p. 357). Dessa forma, conforme cada indivíduo se prepara e aceita essa fase, estará em condições de aproveitar ou não os benefícios inerentes ao processo de envelhecimento. Se olhar somente para o que há de negativo, certamente o tempo que lhe resta de vida será de baixa qualidade e doenças degenerativas podem aparecer. “O envelhecimento é marcado por diversas experiências, que são norteadas por valores, metas, crenças e formas próprias que o idoso utiliza para interpretar o mundo” (FERREIRA et al, 2008, p. 358).

Assim, “pessoas tristes e céticas têm maior probabilidade de encarar esse momento da vida com mais dificuldade, enquanto pessoas mais alegres e otimistas, com maior tranquilidade [sic]” (VERONA et al, 2006, p. 190). É papel das instituições, como as universidades, desenvolverem programas de apoio e incentivo ao desenvolvimento das pessoas que chegam a essa fase da vida para que possam ter assegurada sua qualidade de vida e as gerações anteriores possam também aprender com elas (DAWABILI, et al., 2014).

Os resultados do projeto aqui apresentados apontam para isso. Não foram somente

os idosos que aprenderam; o jovem acadêmico que ministrou as aulas também teve a oportunidade de crescer com o trabalho que realizou. Foram-lhe testadas habilidades de convencimento, respeito às diferenças e dificuldades, paciência para explicar inúmeras vezes os mesmos conteúdos, aguardar aprendizagens individuais em ritmos diferentes, observar progressos com felicidade por ver seus esforços frutificando.

Devido a valores discriminatórios por parte dos seres humanos, surge a exclusão de indivíduos. Os esforços desenvolvidos no projeto de inclusão digital buscaram prioritariamente afastar pessoas da terceira idade de um processo de exclusão, a digital, que é, em si, a infeliz separação dos que possuem acesso, conhecimento para utilização de tecnologias, dos que ainda não a dominam.

As pessoas da terceira idade, na atualidade, são consideradas excluídas digitalmente devido ao fato de terem encerrado suas atividades laborais em uma época em que as tecnologias não faziam parte ou não eram exigência para participar ativamente do mundo do trabalho.

Assim, ações educativas como a que aqui se apresenta, passam a ser uma saída para inserir as pessoas da terceira idade no mundo das tecnologias digitais. Segundo Lima (2007 *apud* VERONA et al., 2006, p. 191), a educação é a via mais indicada para a inclusão social do idoso e que lhe permite romper paradigmas e construir sua própria identidade. A educação auxilia pessoas que chegam à terceira idade na construção de ideias relacionadas à velhice em outra perspectiva, mais ativa e inserida na família e na sociedade.

O trabalho do acadêmico teve como eixo norteador a ideia de que seus alunos e alunas precisavam de estímulos para se sentirem motivados. Além disso, era preciso que todos estivessem conscientes dos benefícios que aprender a interagir no mundo digital poderiam trazer-lhes. Dominar conhecimento sobre tecnologia os levaria a, principalmente, superar discriminações e situações de baixa autoestima decorrentes da incapacidade de compreender e utilizar os recursos digitais de aproximação entre pessoas e fazer uso de canais de interação com o mundo e execução de seus direitos sociais.

Alguns idosos trazem crenças infundadas sobre suas habilidades e competências para aprender, especialmente quando o assunto é a tecnologia da informação e da comunicação. O fato de verem a nova geração como detentora dos recursos tecnológicos, sentem-se pouco à vontade de inserir-se nesse universo, como se estivessem se imiscuindo em assuntos que não lhes dizem respeito. Partindo desta premissa, foi indispensável que as aulas fossem minuciosamente preparadas, para que se respeitassem as limitações e fragilidades de cada idoso ou idosa participante do projeto.

Conhecer as possibilidades de uso da Internet permitiu aos idosos (que anteriormente ao projeto não tinham conhecimentos e segurança para aventurarem-se no mundo digital) aprenderem a fazer conexões com o novo, tornando-se mais felizes e seguros.

Além disso as conexões com o mundo digital são “um caminho para combater a exclusão social que as pessoas idosas vivenciam, são um espaço de comunicação, de troca com pessoas de todo o mundo e de aprendizagem constante” (VERONA et al, 2006, p. 191).

Toda mudança exige adaptação. A evolução tecnológica apresenta a necessidade de constante atualização por parte de indivíduos de todas as idades. Portanto, quanto antes se dê a inclusão digital dos idosos, antes se lhes dará condições de se sentirem parte dessa sociedade e de suprirem suas necessidades de interação.

Para as pessoas idosas, a internet não é apenas uma fonte de pesquisa, pois, para esse público específico, é capaz de resgatar o passado, de promover novas amizades e estreitar laços familiares. (FERREIRA, 2008, p. 34). As experiências pessoais de idosos e idosas com o mundo virtual e as opiniões deles vinculadas à utilização do computador e suas tecnologias, passam a ser um recurso de inserção nos núcleos da família, que funciona como um recurso intergeracional. (CASTELLS, 1999).

Ao descobrirem as facilidades oferecidas pelas tecnologias da informação e da comunicação, as pessoas da terceira idade que participaram do projeto puderam restabelecer conexões e interagir através das redes sociais. Aprenderam a utilizar e-mails e mensageiros instantâneos. Com isso, reduziram a distância entre pessoas conhecidas, que muitas vezes nesta época da vida é ocasionada por limitações físicas. Além disso, sentiram diminuída também a distância entre si e a informação, entre si e canais de entretenimento, entre si e as possibilidades de realizar tarefas a distância.

Considerando o fato de que a sociedade possui necessidades, interesses e principalmente valores diferentes, a inclusão digital para a terceira idade não é tarefa fácil, mas todos podem se mobilizar e auxiliar para que este caminho tão necessário seja trilhado pelos idosos e idosas que fazem parte da sociedade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após concluir as atividades do projeto de inclusão digital voltadas a um grupo de pessoas da terceira idade, chega-se a conclusões que apontam para o que afirma Silva (2008): a terceira idade pode ser entendida como uma nova identidade, autônoma e diferenciada da identidade da velhice e que seu surgimento pode ser compreendido como uma negação social da velhice propriamente dita. Perceberam-se os idosos e idosas que frequentaram as aulas com muita disposição e vontade de estarem incluídos digitalmente, de aprenderem e se sentirem aptos a interagirem com a mesma competência das pessoas mais jovens, pois não se sentem “velhos”, no sentido pejorativo da palavra.

Os idosos e idosas buscaram mais que o domínio sobre as tecnologias, desejaram a aceitação, fazer parte ativa da sociedade, serem vistos não como alguém que perdeu a

utilidade, mas sim como quem, mesmo diante das limitações encontradas, busca atuar e ainda contribuir para a sociedade, incluindo-se na realidade digital.

Tendo em vista o avanço do número de idosos e idosas vivendo no Brasil, essa geração possui, mesmo que indiretamente, grande influência em diversos setores, como arrecadação de impostos, gastos com a saúde e assistência médica. Essa parcela da população busca usufruir de melhor qualidade de vida, esbanjando tempo para absorção de conhecimentos, espalhando experiências, oportunizando novas relações, ampliando horizontes, conservando a saúde mental e restando pouquíssimo tempo para a solidão e a exclusão.

Portanto, valorizar as experiências das pessoas da terceira idade com o uso de computadores, celulares e da internet em ambientes de educação leva ao despertar de seu interesse e gosto por assumir o papel de cidadão. Ações como a realizada no projeto desenvolvido com o apoio da UNIARP são fundamentais para promover a melhoria da qualidade de vida dessas pessoas.

REFERÊNCIAS

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. A era da informação: economia, sociedade e cultura. 9. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CORREA, Mariele Rodrigues. **Cartografias do envelhecimento na contemporaneidade: velhice e terceira idade**. São Paulo: Editora UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009.

DAWABILI, N.W et al. Índice de desenvolvimento humano e qualidade de vida de idosos frequentadores de universidades abertas para a terceira idade. In: **Revista Psicologia e Sociedade**, v. 26, n. 2, 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/psoc/v26n2/a25v26n2.pdf> Acesso em 20 fev. 2017.

FERREIRA, Anderson Jackle et.al. **Inclusão digital de idosos: a descoberta de um mundo novo**. Porto Alegre: EdiPUCRS, 2008.

KALACHE, Alexandre; VERAS, Renato P.; RAMOS, Luiz Roberto. O envelhecimento da população mundial: um desafio novo. **Revista de Saúde Pública**. São Paulo, v. 21 n. 3, 1987. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rsp/v21n3/05.pdf> Acesso em 19 fev. 2017.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.) **Antropologia, saúde e envelhecimento**. Rio de Janeiro: Editora FIOCRUZ, 2011.

SCHNEIDER, Rodolfo Herberto; IRIGARAY, Tatiana Quarti. O envelhecimento na atualidade: aspectos cronológicos, biológicos, psicológicos e sociais. **Revista de Estudos de Psicologia**. Campinas v. 25 n. 4, outubro – dezembro, 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/estpsi/v25n4/a13v25n4.pdf> Acesso em 19 fev. 2017.

SILVA, Luana Rodrigues Freitas. Terceira idade: nova identidade, reinvenção da velhice ou experiência geracional? Rio de Janeiro: **Physis: Revista de Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 4, 2008, . Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-73312008000400011. Acesso em: 18 fev. 2017.

VERONA, Silvana Marinaro et al. Percepção do idoso em relação à Internet **Revista temas psicológicos**. v.14 n.2 Ribeirão Preto, dez. 2006. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-389X2006000200007 Acesso em 17 fev. 2017.

MUDANÇA DE SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL NA MANAUSMED: UM ESTUDO DE CASO

Change of Management Information System in ManausMed: A case study

Luiz Augusto de Carvalho Francisco Soares¹
Samya Karolynne Gomes de Brito²
André Ricardo Reis Costa³

Recebido em: 18 jul. 2017

Aceito em: 21 ago. 2017

Resumo: A contabilidade produz informações relevantes aos gestores para a tomada de decisão, através dos relatórios emitidos pelo sistema de informação contábil – SIG, que deve possuir características de qualidade. Este artigo visa responder à seguinte pergunta: De que forma os gestores de um ente governamental do município de Manaus-AM, percebem a relevância da informação contábil para o processo decisório? Procedeu-se à pesquisa por meio de um estudo empírico-analítico que avaliou a efetividade do SIG da ManausMed de forma exploratória, descritiva e quali-quantitativa, na perspectiva de seus gestores. Baseado no estudo de Deósio et al. (2015) o SIG é uma ferramenta indispensável para a obtenção de informações relevantes, desde que adaptado às necessidades do setor público. A pesquisa concluiu que o atual sistema possui características positivas e que são relevantes para a tomada de decisão e quem sem este seria impossível os gestores efetivarem qualquer decisão. Mas para isso, é necessário a cursos de atualização para os usuários do sistema AFIM, assim como a melhoria no setor de Tecnologia de Informação.

Palavras-Chave: Sistemas de Informação Gerenciais. Setor Público. Uniformidade Contábil.

Abstract: Accounting produces information relevant to managers for decision making through the reports issued by the accounting information system - GIS, which must have quality characteristics. This article aims to answer the following question: How do the managers of a governmental entity in the municipality of Manaus-AM perceive the relevance of the accounting information to the decision-making process? The research was carried out through an empirical-analytical study that evaluated the effectiveness of ManausMed GIS in an exploratory, descriptive and qualitative-quantitative way, in the perspective of its managers. Based on the study by Deósio et al. (2015) GIS is an indispensable tool for obtaining relevant information, as long as it is adapted to the

¹ Doutor em Administração - Finanças – UFMG. UFAM - Universidade Federal do Amazonas. E-mail: luiz.ufam@gmail.com.

² Bacharel em Ciências Contábeis – UFAM. UFAM - Universidade Federal do Amazonas. E-mail: samyagomesbrito@gmail.com.

³ Doutorando pela USP e professor da UFAM. UFAM - Universidade Federal do Amazonas. E-mail: andrecosta@ufam.edu.br.

needs of the public sector. The research concluded that the current system has positive characteristics and that are relevant for decision making and that without this it would be impossible for managers to make any decision. But for this, it is necessary to upgrade courses for users of the AFIM system, as well as improvement in the Information Technology sector.

Keywords: Management Information Systems. Public Sector. Accounting Uniformity.

INTRODUÇÃO

A busca por um sistema de Informação Gerencial Contábil tornou-se objetivo relevante das entidades que usam a Contabilidade para contribuir com a gestão. Enquanto ciência de informação, a Contabilidade constitui subsídios para que indivíduos tomem decisões acerca de seu relacionamento com a entidade, quando usuários externos, e acerca da gestão do patrimônio e operações da entidade, quando usuários internos (PADOVEZE, 2000; ALMEIDA, 2014; NBCTG – RESOLUÇÃO 1.374/11).

Para os usuários internos, a contabilidade processa os eventos com relevância econômica para a entidade de modo a esquematizar informações com relevância gerencial para os gestores, tal é o Sistema de Informações Gerenciais – SIG (PADOVEZE, 2000). Assim, o SIG é ferramenta indispensável para que os processos decisórios das entidades expressem segurança e eficiência. O sistema organiza as informações por meio dos relatórios gerenciais.

Em particular, expressa interesse o uso das informações contábeis para fins gerenciais nas entidades governamentais. Pois apesar da maior parte das contribuições à contabilidade prestarem-se às empresas, os entes governamentais constituem agente de maior relevância econômica na maioria dos países. No Brasil, a carga tributária inscreveu 35,42% do Produto Interno Bruto em 2014, o que demonstra a relevância das informações contábeis do setor público para a sociedade (IBTP, 2015). Logo, espera-se que os gestores das entidades governamentais pratiquem o processo decisório com base nas informações dos Sistemas de Informações Gerenciais – SIG aplicáveis ao setor público.

Entretanto, Ferreira *et al.* (2015) demonstraram reduzido uso das informações contábeis para fins gerenciais em um ente governamental. É possível estimar com os motivos o fato de ser recente a prática do regime de competência na Contabilidade Aplicada ao Setor Público, o que ocorreu a partir da convergência às normas do IASB, em processo incompleto (SOUSA *et al.*, 2013). Contudo os Sistemas de Informações Gerenciais podem constituir informações com baixa qualidade (FERREIRA *et al.*, 2015) ou os colaboradores da entidade podem expressar resistência à implementação de sistemas gerenciais de melhor qualidade (GUERREIRO *et al.*, 2012)

Identificou-se, para a presente pesquisa, que um ente governamental do município de Manaus experimentou um processo de mudança organizacional e implantação de um

Sistema de Informações Gerenciais – SIG. Trata-se da Manausmed, o Plano de Assistência à saúde de aproximadamente 43.000 vidas referentes aos servidores da prefeitura de Manaus-AM e seus dependentes, a maior metrópole da Amazônia Ocidental (IBGE, 2014).

Portanto, identifica-se a seguinte questão de pesquisa: De que forma os gestores de um ente governamental do município de Manaus – AM, percebem a relevância da informação contábil para o processo decisório? Para responder à pergunta, já que analisar a percepção dos gestores quanto ao seguimento dos padrões contábeis no processo decisório. Especificamente, deve-se descrever a estrutura organizacional e os projetos que o ente governamental experimenta para implementar o Sistema de Informações Gerenciais – SIG. Relatar as diferenças entre o sistema anterior e o sistema atual, em um quadro comparativo. Assim como analisar a percepção dos gestores quanto à mudança do SIG.

O presente trabalho organiza-se da seguinte forma: Após a presente introdução, segue o referencial teórico, relatando a importância dos sistemas informações gerenciais aplicáveis, de acordo com a Nova Contabilidade Aplicada ao Setor Público – NCASP, a implementação do sistema e seus efeitos sob a tomada de decisão, e a resistência dos funcionários e gestores quanto à institucionalização. Depois, a metodologia explica os procedimentos para responder à questão de pesquisa. Por fim, há o cronograma e os resultados esperados.

REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, serão apresentados três tópicos. O primeiro tratará da descrição sobre a importância do sistema gerencial em conformidade com as normas contábeis brasileiras, em seguida será explanado a respeito da resistência dos funcionários e dos gestores quanto à institucionalização e no último tópico, será analisado a implantação do sistema e seus efeitos sob a tomada de decisão.

DESCRIÇÃO DA IMPORTÂNCIA DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL EM CONFORMIDADE COM O USO DAS NORMAS CONTÁBEIS

O sistema de informação gerencial – SIG é a ferramenta relevante para instruir entidades que almejam informações precisas e concisas auxiliando na tomada de decisão dos gestores. Entretanto, é necessário que estas demonstrações contábeis estejam em conformidade com a NBC, tendo como principal utilidade à disponibilização de informação qualitativa. Desta forma auxiliando o sistema contábil-financeiro, representando-o de forma fidedigna e relevante tais informações, melhorando o desempenho das atividades contábeis, tornando seus dados comparáveis, compreensíveis, verificáveis e tempestivos e de acordo

com os padrões exigidos (NBCTG – QC3, QC4; FERREIRA *et al.*, 2015; ALMEIDA, 2014).

Os órgãos públicos têm como principal objetivo prestar serviços à sociedade em vez de obter retorno financeiro. Conseqüentemente, o desempenho dessas entidades pode ser avaliado por meio da análise do fluxo de caixa, do desempenho e da situação patrimonial, sem deixar de levar em consideração o controle orçamentário, fiscal e patrimonial, de modo que interpretem as informações contábeis (NCASP, 2017).

Em relevo, diante da Nova Gestão Pública _NGP foi considerado que o regime de competência, usualmente aceito no setor privado, denomina-se como provedor de benefícios informacionais para a tomada de decisão e gestão de entidades públicas (LAUGHLIN, 2012). Em contraste, os resultados da pesquisa (DE SOUSA *et al.*, 2013) constatou que a informação contábil mais utilizada é o balanço orçamentário e que os tomadores de decisão preferem as informações pelo regime de caixa.

Para tanto, ao inserir as normas ora mencionadas, é necessário que o sistema de informação gerencial seja constituído por características essenciais, como funcionalidade, confiabilidade, usabilidade, eficiência, manutenibilidade e portabilidade. No seu conjunto, contribuindo para a qualidade das informações geradas. Assim, esse sistema deve conter todas as características, pois emitem dados e demonstrativos relevantes para o processo decisório empresarial que serão citados no tópico posterior (BEUREN *et al.*, 2001).

IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA E SEUS EFEITOS SOB A TOMADA DE DECISÃO.

A implantação do SIG é desafio único para toda organização, assim foi para a ManausMed ao implantar o AFIM. Por se tratar de uma entidade pública, não houve custo para implantação do sistema, contudo, houve a resistência à institucionalização dos gestores e dos funcionários, que será mencionada posteriormente no tópico 2.3.

O sistema de informação contábil no processo de tomada de decisão é extremamente importante, esta ferramenta é considerada relevante ao apoio à gestão. Por meio desta podemos verificar e analisar informações valiosas no processo decisório. Assim mencionado por Ludícibus (2000), objetivo da contabilidade é contribuir com a administração empresarial, a partir das informações fornecidas de acordo com os diversos relatórios emanados, servindo-se assim como ferramenta de auxílio na tomada de decisões.

Entretanto, para que os relatórios sejam confiáveis, é necessário que os dados gerados sejam tratados e talhados de forma correta ao ponto que o resultado final possa ser representado fidedignamente, ou seja, correta e confiável, como assim comentado no primeiro tópico deste trabalho (ALMEIDA, 2014).

Neste sentido, De Sousa *et al.* (2013), em sua pesquisa, buscaram evidenciar a implementação do regime de competência, onde evidenciou-se as informações geradas pelo

regime de competência acabem sendo mal utilizadas ou simplesmente não consideradas nas tomadas de decisões por parte dos gestores públicos. Entretanto, outros resultados demonstraram que a informação contábil mais utilizada é o balanço orçamentário e que os tomadores de decisão preferem informações geradas pelo regime de caixa.

Dessa forma, podemos concluir que sem os dados corretamente executados no SIG e emanados por este, é probabilisticamente impossível obter informações representativamente confiáveis e dessa forma inviáveis para os gestores no processo de tomada de decisão acerca da instituição. Nesse sentido, a contabilidade de fato representa uma poderosa ferramenta de apoio à gestão.

RESISTÊNCIA DOS FUNCIONÁRIOS E GESTORES QUANTO À INSTITUCIONALIZAÇÃO

A mudança organizacional é o primeiro critério da implantação e implementação de um sistema que requer transformação na estrutura formal, em sistema de trabalho e em relacionamentos sociais (HUY, 2001, p.610).

Assim afirmado por Beuren *et al.* (2000) o conceito de mudança de controle gerencial focaliza os processos de mudança de modo intraorganizacional, ou seja, que seja no interior de uma organização, estimulando dessa forma a pesquisa quanto à resistência a essas mudanças, mostrando que os agentes da mudança são confiança e controle e junção entre regras e rotinas.

Igualmente importante, Walton (1993) mencionou que toda implementação de TI de objetivar simultaneamente “Resultados para os Negócios” e o “Bem-estar das pessoas” deve incluir Mudança Organizacional.

Tolbert e Zucker (1999) tendo como necessidade de esclarecer o processo de institucionalização, relataram etapas sequenciais no processo de institucionalização de uma prática, como a adoção continuada de determinado método contábil, denominadas *de habitualização, objetificação e sedimentação*. A primeira refere-se ao desenvolvimento de comportamento padronizado para a solução de problemas, traduzidos para políticas, normas e procedimentos, denominando esse estágio de pré-institucionalização.

A *objetificação* diz que quanto maior for o número de organizações que tiverem adotado procedimento, maior a probabilidade de que ele venha a ser percebido como relevante para o processo decisório. Tais argumentos complementados e desenvolvidos por (BANERJEE, 1992; BIKCHANDANI *et al.*, 1992), segundo os quais tomadores de decisão tendem a utilizar a informação obtida por meio da observação das escolhas de outros a fim de superar incertezas quanto aos resultados das alternativas de ação disponíveis. Estágio denominado com semi-institucionalização.

O terceiro e última etapa do processo de institucionalização de uma prática, estágio

de total institucionalização, norma ou qualquer outro elemento de uso organizacional é a *Sedimentação*. Tolbert e Zucker (1999) afirma que esse estágio se caracteriza basicamente pela continuidade da estrutura, especialmente, na sua sobrevivência, por meio de membros da organização. Para isso, a perfeita institucionalização de uma entidade (regras, normas, procedimentos etc.) envolve duas dimensões: *largura* e *profundidade* (EISENHARDT, 1998). Para que isso ocorra, é necessário reunir os seguintes atributos: baixa resistência de grupos de oposição; promoção e apoio cultural continuado; e correlação positiva com os resultados desejados.

Em seu trabalho, Burns e Scapens (2000) destacam que a resistência à mudança pode ser dividida em três elementos separados, porém inter-relacionados: I. Resistência formal aberta devido a conflito de interesses; II. Resistência devido à falta de competência (falta de conhecimento ou falta de experiência) para fazer frente às mudanças; e III. Resistência devido ao apego às formas de pensar e agir, incorporadas nas rotinas e instituições existentes.

Embora seguindo uma nova rotina com novas perspectivas de sucesso a ser alcançado diante do novo sistema, ainda assim a resistência ao processo de mudança foi identificado na ManausMed. Essa problematização afeta à institucionalização, pois sem a flexibilidade dos usuários e gestores é impossível de seguir adiante com o objetivo, a implementação.

METODOLOGIA

A presente pesquisa caracterizou-se por um estudo de caso único, pois representa uma investigação empírica e compreende um método abrangente, com lógico do planejamento, da coleta e da análise de dados. (VENTURA, 2007; YIN, 2001). Dessa forma, sendo empírico-analítica, pois avaliou a efetividade do antigo e atual SIG da ManausMed para tomada de decisão dos gestores sob novas normas de uniformização contábil do setor público. Para este objetivo realizou-se uma análise das funcionalidades do órgão. Esse estudo foi realizado de forma exploratória, para proporcionar uma visão geral acerca da organização; descritiva, descrição das características do órgão; e qualitativa para entedimento das particularidades dos gestores (RICHARDSON; GIL, 1999).

Quanto aos objetivos, a pesquisa foi exploratória e descritiva (BEUREN *et al.*, 2006). Na questão dos procedimentos, utilizou-se a observação e o método *survey* foi utilizado para aplicar o questionário. A abordagem adotada nesta pesquisa foi quali-quantitativa. Utilizou-se estatística descritiva básica para tratamento e análise de dados (SOUZA *et al.*, 2009).

Em mais detalhes, para o primeiro objetivo específico, descreveu-se a estrutura organizacional da empresa demonstrada sob o Organograma de elaboração própria, pois a empresa não possuía atualizada. Este compreende em demonstrar a divisão dos setores e

suas respectivas funções, que segundo Mintzberg (1995), apesar de não mostrar os relacionamentos informais, retrata fielmente a divisão no trabalho e exibe de forma clara: quais posições existem na organização; como estas são agrupadas em unidades; e como a autoridade formal flui entre elas.

Depois, para o segundo objetivo específico, aplicou-se o questionário aos gestores, responsáveis pelos cinco setores da ManausMed. Sendo o órgão composto por dezesseis setores, pois o questionário foi aplicado somente aos usuários do AFIM. O questionário foi produzido pelo método *survey* contendo questões fechadas, em um total de vinte e três perguntas, com cinco itens de respostas na escala de Likert (GIL, 1999).

Além do questionário como forma de levantamento de dados, efetuou-se um quadro comparativo do antigo para o atual sistema, de acordo com a Associação Brasileira de Normas Técnicas - NBR/ABNT, mostrando as respectivas características que delinham a qualidade do sistema totalizando seis, sendo elas: A Funcionalidade que compreende subcaracterísticas que definem a qualidade de um *software*; A Confiabilidade que está relacionada aos defeitos de projetos ou de implementação que podem ocasionar falhas; A Usabilidade que avalia o grau de dificuldade que o usuário tem ao operar e aprender a usar o *software*; A Eficiência evidencia o desempenho do *software* e a quantidade de recursos usados; A Manutenibilidade, que evidencia o esforço necessário para fazer modificações específicas e necessárias no *software*; e por último, a Portabilidade, que evidencia a habilidade do *software* se adaptar a novos ambientes, legislação e padrões. (BEUREN *et al.*, 2007; NBR, 1996)

Acrescentaram-se observações e análises próprias sobre a visita ao órgão, assim como os comentários adicionais dos respondentes do questionário que serão demonstrados posteriormente na análise de resultado.

A ManausMed foi escolhida por conveniência e acessibilidade às informações e por atravessar pela implantação do novo sistema de informação gerencial – AFIM, podendo contribuir para estudos de casos único sobre sistema de informação gerencial.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para tomar decisão diante das novas normas aplicadas a o setor público, assim como a mudança do SIG, foi necessário demonstrar a estrutura organizacional da ManausMed, contendo um Organograma após a implantação, assim como o quadro comparativo do antigo sistema para o atual, e o questionário para obter informações mais específicas como forma de responder à questão da pergunta.

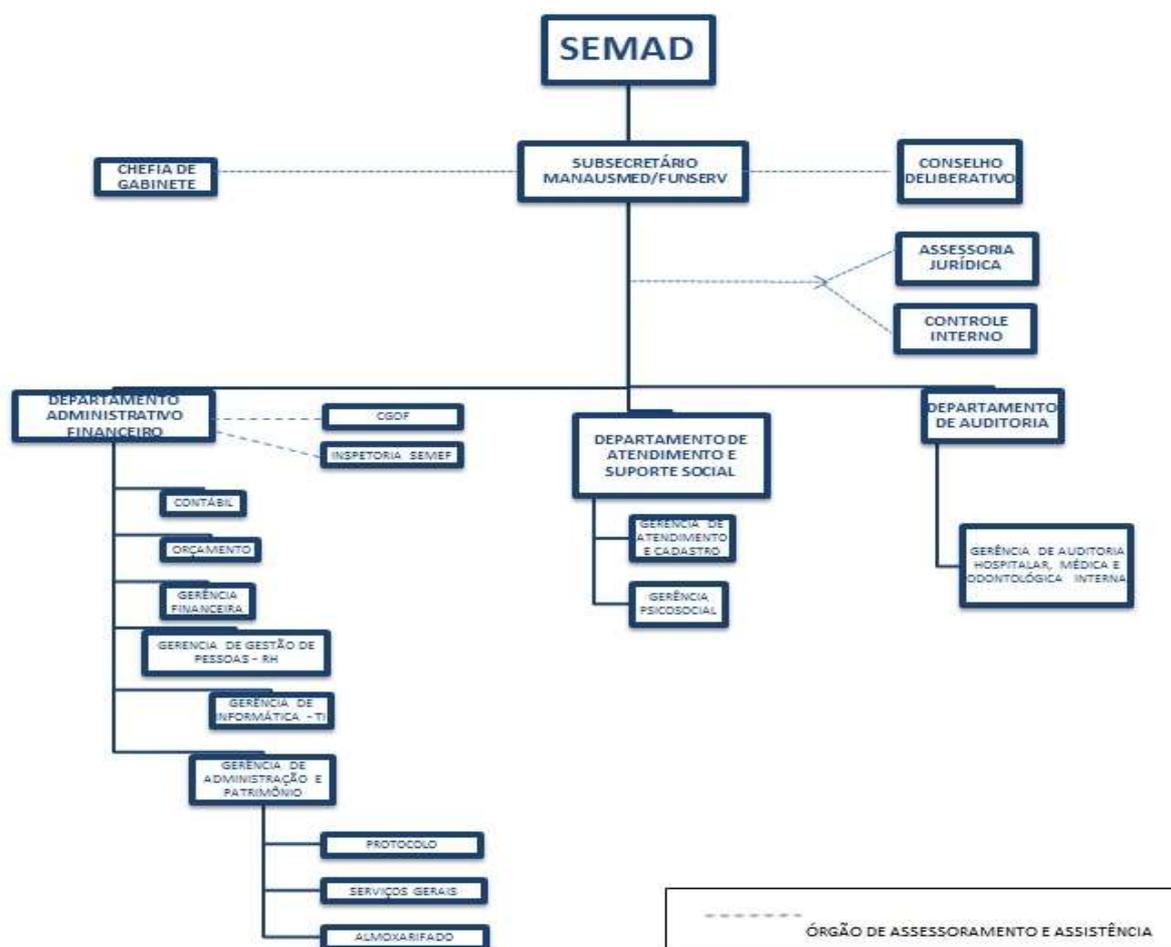
APRESENTAÇÃO DA MANAUSMED

A ManausMed oferece serviço de assistência à saúde aos servidores públicos do

município de Manaus, sendo uma instituição sob forma de serviço social autônomo, sem fins lucrativos, de interesse coletivo e utilidade pública municipal. Após a criação da Lei de nº 1.975, de 29 de abril de 2015, a ManausMed vinculou-se à Secretaria Municipal de Administração, Planejamento e Gestão – SEMAD sendo esta responsável por planejar, executar e controlar as atividades do Plano de Saúde Funcional, assim como custear os encargos de assistência médica e hospitalar destinada aos servidores públicos municipais ativos e inativos, seus dependentes e pensionistas. O Funserv foi criado com a finalidade de custear as despesas oriundas da ManausMed, se tornando então ManausMed/Funserv/Semad.

A partir dessa modificação a ManausMed se tornou uma instituição de direito público sendo obrigatório a implantação do Sistema de Administração Integrada Municipal – AFIM, ocorrida em janeiro de 2016. Dessa forma, além de modificar a estrutura organizacional (Conforme descrito na Figura 1) e de aderir ao novo SIG da prefeitura, sendo necessária a inserção dos procedimentos normativos da contabilidade aplicada ao setor público - NCASP.

Figura 1 – Organograma atual da ManausMed



Fonte: Documento de procedimento da ManausMed adaptado para elaboração própria

O Organograma do órgão foi alterado após a modificação diante da mudança de vinculação à SEMAD, assim como a inclusão de órgãos de assessoramento e assistência direta, como a SEMEF, que dispõe de inspetores para verificação e aptidão dos processos. O CEGOF, que auxilia na parte orçamentária para gastos acima do estipulado, e assim como o próprio setor Orçamentário.

Além disso, o setor de Recursos Humanos se dispõe apenas de apoio à SEMAD, pois esta controla toda a parte de pessoal assim como a execução da folha de pagamento, ficando o Funserv apenas responsável pelo pagamento.

Em seguimento aos objetivos, o quadro de comparação do sistema antigo para o atual, conforme Quadro 1, responde às perguntas que qualificam as características e subcaracterísticas dos *softwares*, ou seja, do sistema, de acordo com a NBR de 1996, baseado no modelo da Beuren *et al.* (2007).

Quadro 1 – Características e subcaracterísticas da qualidade de softwares

QUADRO COMPARATIVO DE SISTEMAS DA MANAUSMED/FUNSERV				
CARACTERÍSTICAS	SUBCARACTERÍSTICAS	PERGUNTA CHAVE	SISTEMA ANTIGO	SISTEMA ATUAL
FUNCIONALIDADE	Adequação	Faz o que é apropriado?	Sim	Sim
	Acurácia	Executa o que foi proposto de forma correta?	Sim	Sim
	Interoperabilidade	Há interoperabilidade com os sistemas especificados?	Não	Sim
	Conformidade	Normas, leis, etc, são respeitadas?	Não	Sim
	Segurança	Checka acesso de pessoas não autorizadas às informações?	Não	Sim
CONFIABILIDADE	Maturidade	As falhas são frequentes?	Sim	Não
	Tolerância às falhas	O sistema reage quando há a ocorrência de falhas?	Não	Sim
	Recuperabilidade	Há a possibilidade de recuperação de dados em caso de falhas?	Não	Sim
USABILIDADE	Inteligibilidade	É fácil entender o conceito e a aplicação?	Sim	Não
	Apreensibilidade	Há a dificuldade em aprender a usá-lo?	Não	Não
	Recuperabilidade	Há dificuldade de operacionalização e controles?	Não	Sim
EFICIÊNCIA	Comportamento quanto ao tempo	O tempo de resposta e a velocidade de execução são aceitáveis?	Sim	Sim
	Comportamento quanto aos recursos	É possível a utilização de vários recursos ao mesmo tempo?	Não	Sim
MANUTENIBILIDADE	Analisabilidade	É fácil identificar uma falha quando ela ocorre?	Não	Sim
	Modificabilidade	É fácil modificá-lo e adaptá-lo à nova realidade?	Sim	Sim
	Estabilidade	Quando se fazem alterações, há riscos eminentes de erros, falhas?	Sim	Não
	Testabilidade	Após alterações, são feitos testes capazes de fácil execução?	Não	Sim
PORTABILIDADE	Adaptabilidade	É fácil adaptá-lo a outros ambientes?	Sim	Sim
	Instalação	É fácil instalá-lo em outros ambientes?	Não	Sim
	Capacidade de substituição	Ao substituir outro sistema, possui facilitadores para isso?	Não	Sim

Fonte: Elaborado com base na NBR 13596, de abril de 1996, NBR ISO/IEC 12119, de outubro de 1998, NBR

ISO/IEC 9126-1, de junho de 2013, Beuren *et al.* (2007), e adaptado com a análise do ManausMed.

Diante do Quadro 1, verificou-se que o sistema atual contribui bastante para o a fluidez do trabalho. Entretanto, o sistema antigo deixou muito a desejar, apesar de ainda ser utilizada atualmente, como forma de suporte para informações auxiliares do sistema atual.

Quanto à primeira característica, a Funcionalidade, foi possível verificar o contraste dos sistemas em relação ao que condiz segurança e conformidade. O sistema antigo não possuía segurança, pois não consegue identificar quem acessou ou executou ações, além disso, não possuía dados em conformidade com as Normas Contábeis Aplicadas ao Setor Público – NCASP, que são características notórias no atual sistema.

Na característica Confiabilidade, foi identificado que o antigo sistema não possuía tolerância, reação ou até mesmo a recuperação de dados quando há falhas. Este contrasta bastante com o atual sistema, pois contém total confiabilidade.

Quanto à Usabilidade, o antigo e o atual sistema demonstraram que não há dificuldade para aprender a usá-lo. Entretanto a dificuldade de operacionalização e o entedimento de conceito e aplicação não teve resposta positiva para o atual sistema.

Na característica de Eficiência, observou-se que os respectivos sistemas apresentam positivamente tempo de resposta e velocidade de execução. Por outro lado, o sistema antigo apresentou negativamente a utilização de recursos ao mesmo tempo, diferente do atual que apresentou positivamente.

As características de Manutenibilidade e Portabilidade apresentam respostas semelhantes para ambos os sistemas. O contraste analisado foi quanto à portabilidade, pois o atual sistema, sendo um site e dessa forma precisa de conexão à *internet* é possível acessá-lo em qualquer lugar.

Apesar de o atual sistema ter apresentado pequenas falhas é de grande valia o uso deste, que de certa forma obteve êxito e reconhecimento de que esta foi a melhor maneira para execução, organização, planejamento, fluidez dos trabalhos, trazendo confiança, eficiência e segurança para os usuários.

ANÁLISE DESCRITIVA

Em seguimento aos objetivos, o questionário aplicado para os responsáveis pelos setores e usuários do AFIM respondeu a quatro blocos sendo estes:

Características do respondente

Em um total de seis gestores que responderam ao questionário, três são responsáveis pelo setor financeiro, um da contabilidade, um do orçamento e um da chefia de

gabinete. Todos presentes nos momentos de antes, durante e após a implantação do sistema.

Os gestores concordaram e concordaram fortemente que ter acesso às informações de qualidade é relevante para o trabalho, assim como a falta de acesso a elas atrapalharam o seu trabalho. Confirmando que todos necessitam de informação contábil para o desenvolvimento e até ações em seu trabalho.

As informações refletem os resultados dos dados registrados no Quadro 2.

Quadro 2 – Características do respondente

VARIÁVEL INDEPENDENTE	DISCORDO FORTEMENTE	DISCORDO	IRRELEVANTE	CONCORDO	CONCORDO FORTEMENTE
1 - Ter acesso às informações contábeis de qualidade é relevante para o seu trabalho?				50%	50%
2 - Já teve ocasiões em que o seu trabalho foi prejudicado por falta de acesso às informações contábeis de qualidade?				83%	17%

Fonte: Dados da pesquisa

Percepção da importância da característica da informação contábil de qualidade acerca do antigo sistema - Excel

Na perspectiva dos gestores, as informações produzidas pelo sistema antigo *Excel* não possuem característica fidedigna, pois 17% e 50% discordaram e discordaram fortemente. Apesar disso, 100% e 67% concordaram que o sistema possuía características comparáveis e verificáveis, respectivamente.

Em adição, 50% concordaram para as características de compreensibilidade e tempestividade. Dessa forma 67% concordaram que o sistema era satisfatório, 17% discordaram e 17% discordaram fortemente (Quadro 3).

Quadro 3 - Percepção da importância da característica da informação contábil de qualidade acerca do antigo sistema - Excel

VARIÁVEL INDEPENDENTE	DISCORDO FORTEMENTE	DISCORDO	IRRELEVANTE	CONCORDO	CONCORDO FORTEMENTE
3 - FIDEDIGNA - As informações alimentadas e emitidas pelo sistema possuem característica completa, neutra e livre de erros?	17%	50%		33%	
4 - COMPARABILIDADE - Diante do relatório emitido pelo sistema é possível extrair informações que sejam comparadas às informações anteriores?				100%	
5 - VERIFICABILIDADE - Diante do relatório emitido é possível diferentes usuários chegarem a um consenso sobre a forma de elaborar uma informação na realidade econômica?	33%			67%	
6 - TEMPESTIVIDADE - O sistema emite relatórios que asseguram informações disponíveis a tempo suficiente para influenciar na tomada de decisão?		17%	17%	50%	17%
7 - COMPREENSIBILIDADE - Os relatórios emitidos pelo sistema contêm clareza e concisão?		17%	17%	50%	17%
8 - O sistema antigo é satisfatório?	17%	17%		67%	

Fonte: Dados da pesquisa

Percepção da importância da característica da informação contábil de qualidade acerca do atual sistema – AFIM

Quanto às características Fidedignas, Comparáveis e Verificáveis, apenas 17% dos gestores discordaram e discordaram fortemente, respectivamente. Por outro lado, foi analisado que houve mais de 50% concordaram e concordaram fortemente para cada característica. Ou seja, todas as características tiveram notória satisfação dos usuários.

Outro ponto importante é que 67% dos gestores concordaram e 33% concordaram fortemente mostrando-se satisfeitos com o atual sistema, confirmando que a implantação teve uma excelente resposta (Quadro 4).

Quadro 4 - Percepção da importância da característica da informação contábil de qualidade acerca do atual sistema – AFIM

VARIÁVEL INDEPENDENTE	DISCORDO FORTEMENTE	DISCORDO	IRRELEVANTE	CONCORDO	CONCORDO FORTEMENTE
9 - FIDEDIGNA - As informações alimentadas e emitidas pelo sistema possuem característica completa, neutra e livre de erros?		17%		33%	50%
10 - COMPARABILIDADE - Diante do relatório emitido pelo sistema é possível extrair informações que sejam comparadas às informações anteriores?	17%	17%		50%	17%
11 - VERIFICABILIDADE - Diante do relatório emitido é possível diferentes usuários chegarem a um consenso sobre a forma de elaborar uma informação na realidade econômica?		17%		83%	
12 - TEMPESTIVIDADE - O sistema emite relatórios que asseguram informações disponíveis a tempo suficiente para influenciar na tomada de decisão?				50%	50%
13 - COMPREENSIBILIDADE - Os relatórios emitidos pelo sistema contêm clareza e concisão?				67%	33%
14 - O sistema atual é satisfatório?				67%	33%

Fonte: Dados da pesquisa

Percepção acerca do processo de implementação

Os gestores apontaram positivamente sobre o treinamento e habilitação dos funcionários oferecidos pela administração da ManausMed para o uso do novo sistema, entretanto houve a falta de cursos para atualização, onde 67% discordaram dessa participação. Deixando os usuários desprovidos de conhecimento para melhor capacitação e uso do atual sistema. Além disso, 33% discordaram fortemente que não houve esforço para comunicar apropriadamente os termos da mudança de sistema.

Durante o processo de implantação, 67% dos gestores concordaram e concordaram fortemente sobre a capacidade do sistema atual absorver dados do antigo sistema. E apesar disso, 34% concordaram e concordaram fortemente que ainda utilizam o sistema antigo para auxílio de informações para o atual sistema.

Em consequência, outro ponto importante é que 50% concordaram e concordaram fortemente de que o sistema já está consolidado, porém 50% discordaram. Ou seja, o sistema está demorando mais que um ano e seis meses para ser totalmente consolidado, e possivelmente a falta de treinamento e cursos de atualização, assim como o treinamento inadequado, do qual não tiveram totalmente antes da implantação, está afetando essa consolidação.

Quanto à Tecnologia da Informação, 100% dos gestores concordaram e concordaram fortemente que este setor seria eficaz para contribuir com o melhor uso do sistema e efetivação do trabalho.

Em seguimento, 83% dos gestores concordaram que houve a dificuldade de se adequar às novas regras da Contabilidade Aplicada ao Setor Público – NCASP.

De acordo com 100% dos gestores concordaram e concordaram fortemente sobre sistema atual oferecer maior fluidez nos serviços, apesar de ter sido demorado a adaptação, atualmente os usuários conseguem observar a melhoria. Além disso, a resistência à implantação foi concordada por 50% dos gestores, e os demais 50% discordaram (Quadro 5).

Quadro 5 - Percepção acerca do processo de implementação

VARIÁVEL INDEPENDENTE	DISCORDO FORTEMENTE	DISCORDO	IRRELEVANTE	CONCORDO	CONCORDO FORTEMENTE
15 - Houve esforço da administração para treinar e habilitar os funcionários para usar o novo sistema?	17%	17%		50%	17%
16 - Participa de cursos para atualização de conhecimento relativo ao sistema?	17%	50%	17%		17%
17 - Houve o esforço da administração para comunicar apropriadamente os termos da mudança de sistema?	33%			50%	17%
18 - Houve capacidade de o processo de transição absorver os dados históricos do sistema antigo?	17%	17%		50%	17%
19 - Os investimentos na área da Tecnologia da Informação seriam eficazes para contribuir com o melhor uso do sistema e efetivação do trabalho?				67%	33%
20 - Atualmente a adaptação ao atual sistema já está consolidada?		50%		33%	17%
21 - Mesmo após o uso do sistema atual, ainda se faz necessário o uso do sistema antigo?	33%	17%	17%	17%	17%
22 - Houve a dificuldade de se adequar às novas regras da Contabilidade Aplicada ao Setor Público - NCASP?		17%		83%	
23 - Com a implementação do atual sistema houve maior fluidez em seus serviços?				67%	33%
24 - Diante da implementação do atual sistema houve a resistência para utilizá-lo?		50%		50%	

Fonte: Dados da pesquisa

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Verificou-se que o sistema antigo *Excel* da ManausMed não produziam informações totalmente confiáveis, ou seja, valiosas. O resultado foi analisado verificando as características da informação contábil de qualidade, de acordo com a resposta dos gestores, assim como o quadro comparativo dos sistemas.

Ambos atendiam as necessidades dos gestores para tomada de decisão, mesmo que o sistema antigo não fornecesse 100% informações confiáveis, mas de certa forma contribuiu. O atual sistema teve resposta positiva dos gestores, assim como suas características de qualidade do *software*.

Apesar de várias respostas positivas sobre os sistemas, outros pontos igualmente importantes deixaram a desejar, de acordo com os comentários dos gestores, assim como a própria visita ao órgão que foi observada, como:

- a. Falta de cursos de atualização aos usuários do sistema AFIM;
- b. Melhoria no setor da Tecnologia da Informação assim como o suporte oferecido por estes;
- c. Conformidade com as informações dos usuários e gestores, para a tomada de decisão;
- d. Desorganização informacional entre os setores, dificultando o desempenho organizacional.

Outra questão importante é o impacto das Normas Contábeis Aplicadas ao Setor Público, que modificou os módulos financeiros, contábeis e orçamentários, além das informações para prestação de conta junto aos órgãos de controle externo. Ademais tem a

questão da institucionalização, que de acordo com as respostas condizentes sobre o sistema não estar consolidado, demonstra que houve a resistência quanto à implantação e que ainda há, pois ainda não houve a completa adaptação de regras e rotina, confiança e controle.

CONCLUSÃO

Analisou-se a efetividade do SIG na ManausMed para tomada de decisões diante do novo sistema e sob as Normas Contábeis Aplicadas ao Setor Público na perspectiva dos gestores. Para isso, analisou-se em um quadro comparativo do sistema antigo para o atual verificando as características e subcaracterísticas que qualificam o *software*.

Em seguimento aos objetivos, aplicou-se o questionário aos usuários e gestores onde obteve respostas quanto às características de qualidade de características contábeis. Por meio disso, concluiu-se que o sistema antigo foi 67% satisfatório, sendo o sistema atual 100%. Diante disso, o sistema atual foi considerado satisfatório para o desempenho e fluidez do trabalho dos usuários, além de conter dados confiáveis e provedores da tomada de decisão. Entretanto foi analisado que a falta de treinamento e atualização para o uso do Afim, e o suporte do setor da Tecnologia da Informação contribuiriam significativamente para a melhoria do trabalho e para manter a habilidade dos usuários.

O SIG é a maior ferramenta de apoio à gestão. Os relatórios contribuem significativamente para a obtenção de resultados orçamentários, fiscais e patrimoniais e dessa forma são utilizados no processo decisório. Vale ressaltar que o sistema deve ser alimentado por dados concisos e confiáveis, caso contrário, as informações não serão seguras. Em consequência, o sistema antigo não continha um *software* seguro para a reação quanto às falhas, ao contrário do novo sistema, que contém positivamente muitas das características positivas do *software*.

Em última análise, os usuários do SIG devem estar flexíveis às mudanças para o aprimoramento do sucesso da informação contábil, auxiliando os trabalhos e a segurança da informação. Apesar dos gestores serem a peça para conquistar a mudança empresarial, é necessário que os usuários estejam aptos para contribuir.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Ygor Freitas. A IMPORTÂNCIA DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO CONTÁBIL NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO EMPRESARIAL. In: **11ª Conferência Internacional sobre Sistemas de Informação e Gestão de Tecnologia**. 2014.

BEUREN, I. M.; MARÇAL, Elizabeth Krummenacher . Proposta de roteiro de auditoria da qualidade de softwares de sistemas de informações contábeis. **Revista Produção Online**, v. 7, p. 71-95, 2007.

BEUREN, I. M.; MARTINS, Luciano Waltrick . Sistema de informações executivas: suas características e reflexões sobre sua aplicação no processo de gestão. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo/SP, v. 15, n.26, p. 6-24, 2001.

BEUREN, Ilse Maria; FIORENTIN, Marlene. Influência de Fatores Contingenciais nos Atributos do Sistema de Contabilidade Gerencial: um estudo em empresas têxteis do Estado do Rio Grande do Sul. **Revista de Ciências da Administração**, v. 16, n. 38, p. 195, 2014.

FERREIRA, Deosio Cabral et al. Avaliação do Sistema de Informações Gerenciais da Assembleia Legislativa do Amazonas. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 18, n. 2, 2015.

FERRO, Derival Alves; NETO, Mário Ferreira. **A Importância do Sistema Integrado de Gestão Empresarial Para as Instituições Privadas ou Públicas**. 2016.

GUERREIRO, Reinaldo; BERDEJO, Ludwig Miguel Agurto; PEREIRA, Carlos Alberto; BEUREN, Ilse Maria. Institucionalização e resistência em processos de mudanças de sistemas de controle gerencial: um enfoque institucional. **Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión**, Ciudad de México, v. 9, n. enero/ju 2012, p. 1-22, 2012.

Manual de Contabilidade Aplicado ao Setor Público - MCASP – Exercício 2017. Disponível em: <<http://www.tesouro.fazenda.gov.br/documents/10180/456785/MCASP+7%C2%AA%20edi%C3%A7%C3%A3o+Vers%C3%A3o+Final.pdf/6e874adb-44d7-490c-8967-b0acd3923f6d>>. Acesso em 05 fev. 2017.

Normas Brasileiras de Contabilidade – NBC TG GERAL – NORMAS COMPLETAS. Disponível em: <<http://portalcfc.org.br/wordpress/wp-content/uploads/2013/04/NBC_TG_COMPLETAS03.2013.pdf>>. Acesso em 04 fev. 2017.

Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público - NCASP. Disponível em: <<http://portalcfc.org.br/wordpress/wpcontent/uploads/2013/01/Setor_P%C3%BAblico.pdf>>. Acesso em 23 dez. 2016.

Padoveze, C. L. **Sistemas de informações contábeis**: fundamento e análise. Atlas, 2009.

Princípios Fundamentais e Normas Brasileiras de Contabilidade/ Conselho Federal de Contabilidade – CFC. Disponível em: << http://portalcfc.org.br/wordpress/wp-content/uploads/2013/01/Livro_Principios-e-NBCs.pdf>>. Acesso em 12 fev. 2017.

RAUPP, Fabiano Maury et al. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria e prática, v. 3, p. 76-97, 2003.

RAMOS, Anátalia Saraiva Martins; OLIVEIRA, Marcelo Augusto de. **Fatores de sucesso na implementação de sistemas integrados de gestão empresarial (ERP)**: estudo de caso em uma média empresa. 2002.

SCUCUGLIA, Rafael. Gestão por Processos (BPM): uma mudança de filosofia gerencial. **Portal Call Ceter**, v. 10, 2010.

SORDI, José Osvaldo De; SPELTA, Andrea Giovanni. Análise de componentes da tecnologia de Business Process Management System (BPMS) sob a perspectiva de um caso prático. **JISTEM- Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 4, n. 1, p. 71-94, 2007.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VENTURA, Magda Maria. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. **Revista SoCERJ**, v. 20, n. 5, p. 383-386, 2007.

VIVANCOS, ADRIANO GAMEIRO; CARDOSO, FRANCISCO FERREIRA. Estruturas organizacionais e estratégias competitivas de empresas construtoras. **I SIMPÓSIO BRASILEIRO DE GESTÃO DA QUALIDADE E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO**, Recife-PE, p. 1-10, 1999.

INTÉRPRETES DO BRASIL: ROBERTO SIMONSEN E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA OS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS NO BRASIL

Interpreters in Brazil: Roberto Simonsen and his contribution to organizational studies in Brazil

Marcio Ferreira Bezerra¹
Lucas Freesz²

Recebido em: 20 jul. 2017
Aceito em: 14 ago. 2017

Resumo: O presente artigo tem como objetivo retratar a trajetória de Roberto Cochrane Simonsen, delineando pontos importantes, como sua formação bem como os rumos que sua vida pública tomou ao longo do tempo, demonstrando as motivações que o levaram a ser considerado um dos intérpretes do Brasil. Também tem o propósito de trazer para discussão a produção intelectual de Simonsen, elencando suas principais contribuições como o pioneirismo na história econômica, importância dos estudos empírico, papel proeminente da industrialização para o desenvolvimento do Brasil e o planejamento como ferramenta necessária para que se mantenha a democracia. Como conclusão, o artigo busca alinhar suas principais contribuições no pensamento social brasileiro, relacionando-as com a área de Estudos Organizacionais no Brasil.

Palavras-Chave: Roberto Simonsen. Desenvolvimento Nacional. Estudos Organizacionais.

Abstract: This article aims to portray the trajectory of Roberto Cochrane Simonsen, outlining important points such as his formation, as well as the directions that his public life has taken over time, demonstrating the motivations that led him to be considered as one of the interpreters of Brazil. It also aims to bring Simonsen's intellectual production to the forefront, discussing his main contributions such as pioneering economic history, the importance of empirical studies, the prominent role of industrialization in Brazilian development, and planning as a necessary tool to maintain democracy. As a conclusion the article tries to align its main contributions in Brazilian social thought, as previously mentioned, relating them to the area of Organizational Studies in Brazil.

Keywords: Roberto Simonsen. Economic Planning. National Development.

¹ Mestrando em administração pela Universidade do Grande Rio (UNIGRANRIO). Pós-graduado em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas (RJ). E-mail: marcio_ferreira86@yahoo.com.br.

² Mestrando em administração pela Universidade do Grande Rio (UNIGRANRIO). E-mail: lucasfreesz@hotmail.com.

INTRODUÇÃO

Ao longo de sua história, o Brasil passou por algumas transformações administrativas, e um dos principais episódios é a trajetória de modernização pela racionalidade econômica, na tentativa de se superar os problemas advindos do subdesenvolvimento e do atraso econômico (CEPÊDA, 2006).

No período de 1930, o Brasil pode ser identificado por um rápido movimento de constituição do aparelho econômico, e que muitas de suas características nem sempre têm sido enfatizadas pela literatura. Esta etapa é conhecida como crucial para a constituição do “capitalismo industrial” (DRAIBE, 2004). O período compreendido entre 1930 e 1980 (Nacional Desenvolvimentismo) é reconhecido como fase mais expressiva, onde houve convergência entre os dilemas econômicos e a questão da modernização (CEPÊDA, 2003).

Roberto Cochrane Simonsen, com seu pensamento nacional desenvolvimentista, teve papel proeminente nessa convergência, a autora Vera Alves Cepêda (2011) aponta três argumentos para justificar sua relevância nesse aspecto: a) visão e posição de liderança em relação aos interesses do setor industrial, que foi de extrema importância, já que representava uma alternativa à corrente dominante, que defendia a vocação agrícola, b) Industrialização e planejamento como mecanismos para mudança social em prol da modernização e c) Simonsen teve efetiva atuação no aparelhamento dessa vocação através da concepção de inúmeras instituições e atividades conforme será relatado posteriormente.

Simonsen era o patrono do Industrialismo paulista, líder empresarial nacional, era autor da obra pioneira na historiografia econômica brasileira e defendia o planejamento econômico (BRUZZI CURI, 2015). Roberto também foi tido por Bielschowsky (1996) como precursor do desenvolvimentismo. Ao apresentar uma alternativa à vocação agrária do país, Simonsen entrou em uma grande discussão na década de 40 com Eugênio Gudin, tal discussão ficou conhecida como a controvérsia do planejamento. Essa discussão permitiu a Roberto Simonsen expor todos seus argumentos em relação à planificação econômica, à industrialização e à questão que envolvia o desenvolvimento (TEIXEIRA, MARIGNONI, GENTIL; 2010).

Em um primeiro momento, o artigo se propõe a tratar da formação e da vida pública do industrialista, na tentativa de deixar claras suas motivações, objetivos e onde atuou. Em uma segunda etapa, o artigo irá apresentar um compilado sobre sua produção intelectual, destacando quais foram suas influências ao longo de sua carreira, bem como as principais ideias norteadoras que são características de Simonsen.

O empresário representou um ponto importante no pensamento social brasileiro, conseqüentemente, através de sua produção intelectual é possível buscar aspectos que foram tratados por Simonsen e que ainda não eram explorados dentro dos Estudos

Organizacionais, aspectos estes que serão tratados em um terceiro momento em conjunto com a tentativa de se aproximar seu pensamento com alguma das Teorias da Organização e consequente contribuição para os Estudos Organizacionais.

MATERIAL E MÉTODOS

Quanto à abordagem, a presente pesquisa se caracteriza como qualitativa, a partir do interesse em aprofundar o conhecimento sobre as contribuições de Roberto Simonsen para os Estudos Organizacionais no país. Para Minayo (2001), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Ainda possui características descritivas que segundo Triviños (1987), a pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade.

Quanto ao procedimento, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, que para Fonseca (2002), é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos, web sites. Para Gil (2007), os exemplos mais característicos desse tipo de pesquisa são sobre investigações sobre ideologias ou aquelas que se propõem à análise das diversas posições acerca de um problema. Para isso, foram pesquisados livros, artigos acadêmicos e sítios oficiais, que puderam fornecer informações de fontes confiáveis sobre a vida e as contribuições de Roberto Simonsen.

FORMAÇÃO E VIDA PÚBLICA DE ROBERTO SIMONSEN

Roberto Simonsen nasceu no Rio de Janeiro, em 18 de fevereiro de 1889, veio de uma família tradicional e influente, com raízes nos negócios do Império e quando tinha um ano de idade se mudou para Santos O pai era Sydney Martin Simonsen, inglês que chegou ao Brasil aos 25 anos em 1875 e posteriormente veio a se casar com Robertina Gama Cochrane, advinda de uma linhagem inglesa (MAZA, 2002).

Simonsen era o segundo de cinco filhos, na adolescência mudou-se para São Paulo onde cursou o secundário no Colégio Anglo Brasileiro. Na época morava com seu avô materno, Inácio Wallace Gama Cochrane, engenheiro de renome e ex-deputado. O avô materno teve grande influência na vida de seu neto, fazendo com que seguisse a carreira de engenheiro, conseqüentemente, aos 21 se formou na Escola Politécnica (TEIXEIRA, MARIGNONI, GENTIL; 2010).

O primeiro emprego de Simonsen foi na Southern Brazil Railway, em 1909, onde

permaneceu por um ano e, em 1912, voltou para Santos, onde ocupou a diretoria geral das obras da Prefeitura (MAZA, 2002), datam desta época suas primeiras atividades na Companhia Frigorífica de Santos e na Companhia Frigorífica e Pastoril de Barretos (TEIXEIRA, MARIGNONI, GENTIL; 2010).

A vida pública de Simonsen tem início aos 30 anos de idade (TEIXEIRA, MARIGNONI, GENTIL; 2010). Em 1919, o industrial foi convidado pelo governo brasileiro para integrar a Missão Comercial à Inglaterra, onde seriam estabelecidos acordos com o empresariado britânico. Em seguida foi para Paris, onde participou do Congresso Internacional dos Industriais de Algodão, tomando parte, também, na Conferência Internacional do Trabalho de Washington, buscando investimentos e capitais, mostrando o Brasil como um local repleto de oportunidades (TEIXEIRA, MARIGNONI, GENTIL, 2010; CEPÊDA, 2011).

Em meados dos anos 20, o Industrialista seria reconhecido como a mais expressiva liderança empresarial brasileira (MAZA, 2002; CEPÊDA, 2003; BRUZZI CURI, 2015). Atividades industriais de maior relevância tomaram forma no início de 1926: Organização da Companhia Nacional da Borracha, da Companhia Nacional de Artefatos de Cobre, da Companhia Cerâmica São Caetano S.A e da Fábrica de Tecidos Santa Helena. Neste período foi eleito presidente do Sindicato Nacional de Combustíveis Líquidos e se tornou sócio da casa Comissária Murray, Simonsen e Companhia Ltda. e do banco inglês Lazard Brothers (TEIXEIRA, 2007).

Aos 39 anos de idade ficou com o segundo cargo de maior importância no Centro das Indústrias do Estado de São Paulo (TEIXEIRA, MARIGNONI, GENTIL, 2010; BRUZZI CURI, 2015).

A partir de 1930, as ideias do empresário, como o protecionismo e o planejamento ganharam força, modificando suas ligações políticas (TEIXEIRA, MARIGNONI, GENTIL, 2010; CEPÊDA, 2011; BRUZZI CURI, 2015). Em 1934, foi eleito Deputado Federal por São Paulo (TEIXEIRA, MARIGNONI, GENTIL, 2010).

Em 1934, Simonsen envolveu-se no projeto de fundar a instituição de ensino superior que formasse quadros técnicos para a elite dirigente paulista: Escola Livre de Sociologia e Política em 1937. Seu papel principal, era voltado para a investigação intelectual e teórica, com a função de ajudar a comandar os negócios do Estado; e, em 1931, fundou a Federação da Indústria Paulista (FIP), mais tarde denominada Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp) (BRUZZI CURI, 2014). Ainda em 1937, substituiu Euvaldo Lodi como membro do Conselho Federal de Comércio Exterior (CFCE).

Em 1945, com a volta do país ao regime constitucional, o Partido Social Democrático de São Paulo apresentou o nome de Simonsen para o Senado, e sua vitória nas urnas foi expressiva (CEPÊDA, 2003).

PRODUÇÃO INTELECTUAL

INFLUÊNCIAS

As influências teóricas de Simonsen são Friedrich List, criador da Escola Histórica Alemã, e Mihail Manoilescu, defensores do protecionismo e do intervencionismo estatal na industrialização de países que só podem levá-la à frente fugindo do livre-câmbio e das doutrinas econômicas que amparam a presença econômica e financeira da Grã-Bretanha no mundo (BIELSCHOWSKY, 1996; CURI, CUNHA, 2011; LEÃO, PINTO, SILVA, 2015). Fábio Maza (2002) relata em seu trabalho que a sociologia do empresário também é oriunda dos trabalhos de Frédéric Le Play e Émile Durkheim.

A influência dos norte-americanos também foi importante no pensamento de Roberto Simonsen. Segundo Cavalieri e Curado (2016), autores como o industrial Edward A. Ross, proponente da expressão “controle social” e que foi influente tanto entre sociólogos como entre economistas e, Lester Ward e Franklin Giddins, responsáveis pela introdução da estatística nos estudos sociais. Esse aspecto foi marcante nos trabalhos de Simonsen, pois ele buscava atuar sempre com base em estudos empíricos propiciados pela estatística, sendo, para o empresário, uma das principais ferramentas de descrição científica da realidade social.

A questão suscitada por Bielschowsky (1996, p. 87) sobre a pouca familiaridade de Simonsen com a teoria econômica merece destaque. O autor alega que o industrial trabalhava sobre um “vazio teórico”. Todavia, Bruzzi Curi (2015) traz uma abordagem interessante sobre o tema, alegando que Roberto foi um pensador de múltiplas referências, o protecionismo de List e Mihail Manoilescu, a abordagem crítica de João Lúcio de Azevedo, a sociologia dos norte-americanos, conforme observado anteriormente, o planejamento instrumental de Carl Landauer e que, com isso, não pairou sobre um “vazio teórico”.

O que acontece, de fato, é que a abordagem de Simonsen foi multifacetada, o que fez com que sua visão fosse a história como forma de abordar problemas econômicos e possui afinidade com o projeto dos economistas historicistas alemães.

BIBLIOGRAFIA

O empresário gostava de escrever e produziu diversas obras, dentre quais destacam-se as principais no quadro abaixo:

Anos	Principais obras
1911	O município de Santos
1919	Trabalho moderno
1930	As crises no Brasil
1931	As finanças e a indústria

1931	A construção dos quartéis para o Exército
1932	À margem da profissão
1934	Ordem econômica e padrão de vida
1937	História econômica do Brasil (2 volumes)
1938	Aspectos da história econômica do café
1939	Objetivos da engenharia nacional
1943	As indústrias e as pesquisas tecnológicas
1947	O Plano Marshall e a América Latina

HISTÓRIA ECONÔMICA

Roberto Cochrane Simonsen foi um pioneiro da história econômica no país (LEÃO, PINTO, SILVA, 2015), lecionou a disciplina de história econômica do Brasil, na atual Escola de Sociologia e Política de São Paulo (FESPSP) e buscou compreender a história econômica brasileira e sua inserção no mercado internacional para poder traçar quais seriam os rumos que a industrialização deveria tomar (TEIXEIRA, MARIGNONI, GENTIL; 2010).

Simonsen escreveu o clássico História Econômica do Brasil recheado por dados e tabelas. O discurso, juntamente com outros textos de sua autoria, poderia ser visto como um esboço desta que foi sua obra maior, a alentada História Econômica do Brasil que, ao longo de quase 500 páginas, buscou dar conta de um período que se estende de 1500 a 1820. Trata-se da primeira obra abrangente a tratar do assunto na historiografia econômica nacional. O volume, lançado no final de 1937, é uma compilação do curso que ministrou na faculdade, durante período letivo anterior. Neste ano, tornou-se o primeiro titular da cadeira de História Econômica do Brasil. Um exemplo da importância desse livro é o fato de que teria fornecido dados históricos e inspiração intelectual para Celso Furtado: isso é atestado pelas referências à obra de Simonsen, em Formação Econômica do Brasil, de 1959 (TEIXEIRA, MARIGNONI, GENTIL; 2010; BRUZZI CURI, 2015; LEÃO, PINTO, SILVA, 2015).

O traço a ser destacado nas contribuições de Simonsen ao debate é a integração entre história e economia, que deu ao seu discurso condições de possibilidade. Simonsen criticava a abordagem de Gudin porque ela pressupunha uma “cristalização” das leis econômicas, vistas como válidas para qualquer país do mundo (BRUZZI CURI, 2014).

Nesse sentido, pode-se avançar que o principal aporte de Simonsen como pensador da economia no Brasil talvez seja seu pendore para a história como forma de abordar problemas econômicos. Seu pensamento distinguia-se das tradições clássica e neoclássica em economia por recusar o estabelecimento de leis econômicas abrangentes (BRUZZI CURI, 2015).

O intuito pretendido era que, ao se utilizar da história, seria possível chegar à conclusão do porquê de modelos não se adaptarem eficientemente à realidade brasileira e a

origem de entraves.

INDUSTRIALIZAÇÃO

Simonsen foi o maior industrialista que o Brasil já teve (IPEA, 2010) e, de acordo com Bielschowsky (1996), o maior líder industrial do país, portanto, uma de suas maiores contribuições foi no campo da industrialização, fazendo larga promoção das atividades industriais e uma mudança na visão do papel da indústria para a sociedade, onde a industrialização seria o caminho para se atingir a modernidade e o desenvolvimento, contendo elementos básicos do ideário desenvolvimentista (BIELSCHOWSKY, 1996; CURI, CUNHA, 2011; LEÃO, PINTO, SILVA, 2015).

A industrialização, para Roberto, se daria em vários eixos, o primeiro era que a industrialização era uma forma de se superar a pobreza, e o segundo é que a industrialização teria que se dar de forma integrada, envolvendo as indústrias de base (aço, química pesada, dentre outros), ou seja, a indústria teria que crescer de forma integral, com grande proteção às nascentes e incentivos por parte do Estado através da intervenção econômica. (TEIXEIRA, MARIGNONI, GENTIL, 2010).

Conforme mencionado anteriormente, Cepêda (2011) destaca a relevância de Simonsen com base na industrialização e planejamento como mecanismos para mudança social em prol da modernização, com pró-industrialismo de filiação ao modelo protecionista de List e Manoilescu e de fundamentação keynesiana.

O grande problema encontrado por Simonsen, tema que estava em discussão na época, defendido pelos economistas clássicos, era a vocação agrária do país (BIELSCHOWSKY, 1996; CURI, CUNHA, 2011; BRUZZI CURI, 2014; LEÃO, PINTO, SILVA, 2015). O argumento era que o Brasil não deveria investir em indústrias artificiais tendo em vista que, conforme SERVA apud FAUSTO (1994, p. 33):

O Brasil é um país essencialmente agrícola. O que lhe importa fundamentalmente é explorar com a lavoura a pecuária e a mineração, os 8.500.000 Km² que possuímos e dos quais oitenta ou noventa por cento ainda estão desaproveitados. É apenas ridículo sacrificar o interesse dessa exploração ao de meia dúzia de industriais do Rio e de São Paulo.

O industrial teve um papel importante nessa discussão, cumpria a função de cimentar a ideologia industrialista em oposição à hegemonia econômica e política do setor agrário-exportador (CEPÊDA, 2006). Roberto Simonsen entendia que, enquanto persistisse a divisão do trabalho, na qual cabia aos países latino-americanos o papel de exportador de produtos primários, jamais deixariam de ocupar posição de periferia do mundo. Seria através da industrialização que o país deixaria de exportar produtos primários e deixar de ocupar a posição de periferia do mundo (CURI, CUNHA, 2011; BRUZZI CURI, 2014; LEÃO, PINTO, SILVA,

2015), antecipando o que viria a ser teorizado pela Cepal.

Um dos assuntos mais espinhosos do período abordado por Simonsen foi a questão do financiamento (BIELCHOWSKY, 1996; DOELLINGER, 1977). No início dos anos 30, ele havia proposto a criação de bancos industriais, mas no final da II Guerra esperava o apoio norte-americano ao desenvolvimento, através de empréstimos governo a governo, por razões político-militares e, certamente, inspirava-se no exemplo da siderurgia, obtida dessa forma. Sua crença de que os recursos para o financiamento das ações sugeridas pelo seu plano de desenvolvimento pudessem ser obtidos com uma negociação direta com os Estados Unidos foi reforçada pela substancial ajuda americana à Europa, através do Plano Marshall.

Importante ressaltar aqui que, na visão do empresário, a industrialização era um meio para se atingir o desenvolvimento e que para dar certo era necessária a intervenção do Estado na economia e Planificação Econômica, interligando três pontos importantes da produção intelectual do autor. Essa visão holística sobre as ideias de Simonsen pode ser observada em sua controvérsia do planejamento, ponto que será debatido em tópico específico adiante.

PLANEJAMENTO ECONÔMICO

Roberto Simonsen escreveu um documento cujo título era A Planificação da Economia Brasileira. Nele, o autor buscava justificar a necessidade da intervenção estatal naquele estágio do desenvolvimento local das forças produtivas, e que posteriormente desencadeou a controvérsia do planejamento conforme apresentado a seguir (TEIXEIRA, MARIGNONI, GENTIL, 2010).

Um dos eixos estruturantes do pensamento de Roberto Simonsen dizia respeito à necessária participação do Estado. Para ele, o sucesso do projeto de industrialização dependia de um decidido apoio governamental, onde o protecionismo e o planejamento econômico seriam instrumentos indispensáveis para a promoção do desenvolvimento (MAZA 2002; CEPÊDA, 2006; 2011; BRUZZI CURI, 2015) De acordo com Simonsen apud Teixeira, Maringoni, Gentil (2010, p. 22):

[...] impõe-se [...] a planificação da economia brasileira em moldes capazes de proporcionar os meios adequados para satisfazer as necessidades essenciais de nossa população e prover o país de uma estrutura econômica e social, forte e estável, fornecendo à nação os recursos indispensáveis à sua segurança e à sua colocação em lugar condigno, na esfera internacional.

Os documentos de Simonsen tratam de seus temas recorrentes: o planejamento como forma de industrializar o país, a quadruplicação da renda e o estabelecimento de um projeto de desenvolvimento consistente. De acordo com o industrialista, o planejamento econômico é uma técnica, e não uma forma de governo. Não exclui os empreendimentos

particulares. Pelo contrário, cria um ambiente de segurança de tal ordem que facilita o melhor e mais eficiente aproveitamento da iniciativa privada, que está intimamente ligada ao conceito da propriedade (CEPÊDA, 2003).

A visão era do planejamento como ferramenta necessária para manutenção da democracia como regime político. As liberdades políticas não seriam plenas caso os cidadãos não desfrutassem de um grau razoável de segurança econômica (SIMONSEN, 1945). Foi visto dentro do planejamento democrático como meio de construir os fundamentos socioeconômicos da paz e do bem-estar no século XX (TEIXEIRA, MARIGNONI, GENTIL; 2010).

DESENVOLVIMENTISMO

Roberto Simonsen foi visto, de acordo com Ricardo Bielschowsky (1996), como precursor do desenvolvimentismo. O desenvolvimentismo, segundo Bielschowsky, consiste na ideologia de transformação da sociedade brasileira a partir de um projeto econômico composto de alguns pontos fundamentais:

- 1º) a industrialização integral é a via de superação da pobreza e do subdesenvolvimento brasileiro;
- 2º) não há meios de alcançar uma industrialização eficiente e racional no Brasil através das forças espontâneas do mercado; por isso, é necessário que o Estado a planeje;
- 3º) o planejamento deve definir a expansão desejada dos setores econômicos e os instrumentos de promoção dessa expansão; e
- 4º) o Estado deve ordenar também a execução da expansão, captando e orientando recursos financeiros e promovendo investimentos diretos naqueles setores em que a iniciativa privada seja insuficiente (BIELSCHOWSKY, 1996, p. 7).

Com base nos pontos fundamentais elencados por Bielschowsky, é possível notar que, de fato, a visão de Simonsen contempla, pela primeira vez, todos os ideários do desenvolvimentismo, fazendo-o um precursor, que adotava o chamado “Desenvolvimentismo Pioneiro”, pois conforme explorado em BRUZZI CURI, 2014, foi um dos que batalharam pela industrialização, pela superação da condição primário-exportador do Brasil, resistindo à ideia de vocação agrícola natural, sendo essa, uma ideologia de transformação social.

Segundo Bruzzi Curi e Cunha (2011), Simonsen aborda que a construção da consciência nacional seria fundamental para o progresso do Brasil, onde se compreenderia o atraso por meio do estudo da história econômica, com vistas às mazelas brasileiras. Conseguindo assim, entender o passado para planejar o futuro :

Procuraremos determinar, pela evolução comparativa entre os povos, a razão do atraso de nossas atividades econômicas em determinadas épocas e para determinadas regiões. (...). Esforçar-nos-emos, enfim, por indagar a origem dos muitos entraves que dificultaram e dificultam, a nossa evolução progressista. A um estudioso sincero de nossas questões econômicas uma conclusão, porém, desde logo se impõe: os povos que hoje se contam na vanguarda do progresso e da civilização libertaram-se, nos tempos modernos, de uma desorganização que os

estiolava; e a primeira manifestação de sua força foi a fixação de uma consciência nacional. (SIMONSEN, [1937] 1969, p. 24)

CONTROVÉRSIA DO PLANEJAMENTO

O documento que desencadeou a chamada “controvérsia do planejamento” é um artigo de Roberto Simonsen, apresentado ao Conselho Nacional de Política Industrial e Comercial, em 16 de agosto de 1944. O título era A planificação da Economia Brasileira e nele o autor buscava justificar a necessidade da intervenção estatal naquele estágio do desenvolvimento local das forças produtivas, alegando, em síntese, questões importantes já discutidas como produção intelectual do industrial (TEIXEIRA, MARIGNONI, GENTIL, 2010).

Seis meses após a elaboração do artigo, Eugênio Gudín enviou um documento ao Conselho Nacional de Política Industrial e Comercial rebatendo todos os pontos, de forma mais detalhada e aprofundada, demonstrando deter um conhecimento teórico maior sobre a temática (BIELSCHOWSKY, 1996; TEIXEIRA, MARIGNONI, GENTIL, 2010). O documento era intitulado: Rumos da Política Econômica e defendia o ponto de vista de Gudín, que se apoiava na economia clássica. Em resumo, defendia a vocação agrária do país e era avesso à planificação econômica. Pregava que a solução seria investir na vocação agrária do país, baseado nos alicerces da economia clássica e de seus princípios, em especial do livre-mercado. (MAZA 2002; CEPÊDA 2006, 2011; BRUZZI CURI, 2015).

Três meses após a elaboração do documento por Gudín, Simonsen faz sua tréplica de maneira direta e com uma melhor fundamentação, debatendo os argumentos trazidos à baila por Gudín, e o acusa de deturpar suas teses ao descrevê-las. A última resposta de Gudín ocorre em 24 de agosto de 1945, o que seria inicialmente uma disputa econômica mostrou-se, antes de tudo, um enfrentamento político entre duas concepções de Estado e de sociedade (TEIXEIRA, MARIGNONI, GENTIL, 2010).

Ao se buscar um vencedor para a controvérsia, tal tarefa parece praticamente impossível, todavia, ao se analisar o que a história reservou após a discussão, existe um resultado claro. A partir do início dos anos 1950, o Brasil aprofunda a política desenvolvimentista e industrializante, iniciada após a Revolução de 1930. O fortalecimento do mercado interno e a orientação de substituição de importações, com forte presença do Estado, no bojo de inúmeras disputas políticas, dariam o tom até o início dos anos 1980. Por este viés, Simonsen afirmou, na prática, seus postulados (TEIXEIRA, MARIGNONI, GENTIL, 2010).

RESULTADOS E DISCUSSÕES

As teorias organizacionais têm sido influenciadas, principalmente, por dois

pensamentos oriundos das ciências naturais: o pensamento clássico e o pensamento sistêmico (STACEY et al., 2000). O pensamento clássico é baseado na mecânica newtoniana. As teorias organizacionais criadas a partir dele estão relacionadas à metáfora da organização como uma máquina (MORGAN, 2002). O pensamento sistêmico, por sua vez, é baseado na teoria geral dos sistemas e na cibernética. As teorias organizacionais criadas a partir dele estão relacionadas às metáforas da organização como um organismo (MORGAN, 2002).

As primeiras teorias organizacionais foram desenvolvidas no fim do século XIX e início do século XX, destacando-se a Teoria da Administração Científica de Taylor e a Teoria da Administração Geral de Fayol. Frederick W. Taylor (1856-1915) desenvolveu sua teoria a partir da necessidade, na época, do estabelecimento de padrões de produção precisos que servissem de referência para o pagamento de incentivos aos trabalhadores (WREN, 2005).

Há bastante tempo que me domina e preocupa esse problema da organização industrial – a organização científica como a denominam os norte-americanos e que está sendo adotada sofregamente pelos países mais adiantados em todos os ramos de sua atividade, e que visa, em síntese: a máxima economia na produção pela realização da máxima eficiência (SIMONSEN, 1973, p. 436).

Nessa linha de pensamento, Simonsen adverte que aqueles locais de trabalho que conseguem melhor se organizar, conseqüentemente, produzindo mais barato, são as que pagam melhores salários: “Lembrai-vos, porém, de que a melhoria das vossas condições, o vosso futuro, o vosso bem-estar, à vossa tranquilidade só podem repousar no trabalho produtivo e organizado” (SIMONSEN, 1973, p. 437).

Simonsen também se inspirava nos estudos de Fayol, pioneiro da Teoria da Administração Geral, que dividiu a organização em funções distintas e definiu a gestão como a atividade de prever, planejar, organizar, coordenar e controlar a organização através de um conjunto de regras, já que, assim, poderia manter uma ordem lógica dentro das empresas, tendo o controle social, além de possibilitar uma maior produtividade que seria dividida entre os trabalhadores. Ou seja, as duas teorias – a Administração Científica e a Administração Geral – foram desenvolvidas sob uma mesma ótica, mas com enfoques distintos: a primeira concentrou-se na oficina de trabalho (gestão da produção), enquanto que a segunda focou na organização como um todo (gestão geral) (WREN, 2005).

Para Simonsen, esse caminho entraria num ciclo que englobaria as duas classes, aumentando a produção e a premiação dos trabalhadores com um bom salário. Isso poderia estimular a economia do país:

[...] a industrialização, que de uma só vez conseguiria racionalizar o trabalho e aumentar a produção, conseqüentemente aumentando os ganhos da classe operária, que por sua vez teria ampliado seu poder de compra e, daí em diante, o ciclo do capitalismo se desenvolveria, não espontaneamente, mas como planejamento do Estado, a fim de não permitir desequilíbrios e de explorar de maneira mais racional as forças de produção (FREITAS JÚNIOR, 2013).

O modelo considera, ainda, outras propriedades que distinguem os sistemas abertos dos sistemas fechados. Uma delas é a equifinalidade, segundo a qual um sistema aberto pode alcançar um mesmo estado final a partir de diferentes condições iniciais e seguindo diferentes caminhos (VON BERTALANFFY, 1968). Von Bertalanffy almejava aplicar os princípios do modelo do sistema aberto, que é fundamentalmente matemático, às demais disciplinas acadêmicas. Para isso, ele criou a teoria geral dos sistemas, uma ciência geral da totalidade, cujo objetivo era o de identificar princípios gerais de organização que pudessem ser aplicados a qualquer classe de sistemas (CAPRA, 1996)

As contribuições de Roberto Simonsen para os Estudos Organizacionais no Brasil se destacam ao se olhar criticamente para seu trabalho, resta clara sua ideia de valorização do contexto nacional, ou seja, beber das fontes estrangeiras mas adequar a teoria ao projeto nacional (WANDERLEY, 2015). Outro aspecto importante é a adaptação das ideias estrangeiras às condições nacionais e aos argumentos pretendidos pelos receptores das mesmas, já que cada local tinha a sua cultura, sua particularidade e, sendo assim, não poderiam ser desrespeitadas ao se aplicar de forma integral as ideias de fora no Brasil. Seu pensamento sobre a função social da indústria, procurava reconciliar a indústria com os interesses nacionais e reintegrá-la à nacionalidade brasileira, harmonizando capital e trabalho, buscando, também, a valorização do homem latino-americano.

Em suas obras citadas anteriormente (SIMONSEN, 1934, 1937, 1939, 1943, 1947), o industrialista demonstrou que existem outros caminhos para se atingir o desenvolvimento, questionando a capacidade do livre mercado para melhoria da qualidade de vida da sociedade. Ao longo de suas obras, o autor demonstra a necessidade de melhoria da qualidade de vida da população e a vontade de se superar a pobreza no país, preocupação com a classe patronal e a população em geral, reconhecendo o papel preponderante do Estado.

O industrialista tinha uma visão do Brasil e da América Latina à frente de seu tempo, fazendo com que suas ideias, no final de sua carreira, tenham um alinhamento (em linhas gerais) com a abordagem decolonial definida no texto de Ballestrin (2013), que basicamente significa o movimento de resistência teórico e prático, político e epistemológico, à lógica da modernidade/colonialidade. Os latino americanos teriam a capacidade, a partir de sua própria realidade, de promover o seu desenvolvimento, sem depender de “modelos” prontos dos outros países, saindo de um papel de submissão.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Roberto Simonsen obteve destaque no cenário nacional, o qual moveu os princípios da administração para iniciar o que poderia ser considerada a revolução para a evolução do

país na tentativa de se desenvolver. Suas ideias serviram como base para diversos pensadores, como Celso Furtado, e até hoje são estudadas, transmitindo pensamentos que estruturam um sistema que elevaria o Brasil a outra categoria frente à industrialização mundial.

O industrial conseguiu enxergar que a riqueza de recursos do país, sua grandeza territorial e uma mão de obra qualificada e principalmente organizada, bem administrada, faria com que o Brasil passasse de coadjuvante no cenário mundial, para um país forte e de grande competitividade.

A questão suscitada na controvérsia do planejamento é ainda discutida, sendo revestida de novas roupagens mais atuais, mas a essência da discussão ainda permanece a mesma: se desenvolver a partir da industrialização, defendida por Simonsen, ou a partir do aumento da produtividade agrícola, defendida por Gudin (TEIXEIRA, MARINGONI, GENTIL, 2010).

Simonsen foi um homem à frente de seu tempo, suas ideias foram pioneiras de várias teorias desenvolvidas posteriormente, suas contribuições para os Estudos Organizacionais podem ser caracterizadas na tentativa (ainda incipiente) na luta contra a posição de coadjuvante no pensamento desenvolvimentista, enfrentando e se desvinculando da matriz colonial de poder (MIGNOLO, 2011).

REFERÊNCIAS

- BALLESTRIN, Luciana. Decolonial turn and Latin America. **Revista Brasileira de Ciência Política**, n. 11, p. 89-117, 2013.
- BIELSCHOWSKY, Ricardo. **Pensamento econômico brasileiro: o ciclo ideológico do desenvolvimentismo**. 3. ed. Rio de Janeiro: Contraponto, 1996.
- BRUZZI CURI, Luís Felipe. **Entre a história e a economia: o pensamento econômico de Roberto Simonsen**. Dissertação de Mestrado em História Econômica. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.
- BRUZZI CURI, Luís Felipe. **Entre a história e a economia: o pensamento econômico de Roberto Simonsen**. São Paulo: Alameda, 2015.
- CAVALIERI, Marco Antônio; CURADO, Marcelo Luiz. As Influências norte-americanas de Roberto Simonsen: Controle social, institucionalismo e planejamento. **Estudos. Econômicos.**, São Paulo, vol. 46, n.2, p. 409-438, abr.-jun. 2016.
- CAPRA, Fritjof. **A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos**. São Paulo: Editora Cultrix, 1996.
- CEPÊDA, Vera. **Roberto Simonsen e a formação da ideologia industrial no Brasil: limites e**

impasses. São Paulo: FFLCH/USP, 2003.

_____. Estado, democracia e nação na teoria do subdesenvolvimento. **Revista Versões**, v. 1, p. 49-68, 2006.

_____. O problema do moderno no pensamento de Roberto Simonsen: crítica ao liberalismo e a questão nacional. In: **XV Congresso Brasileiro de Sociologia**, 2011, Curitiba. Anais do XV Congresso Brasileiro de Sociologia, 2011.

CURI, Luís Felipe; CUNHA, Alexandre. Redimensionando a contribuição de Roberto Simonsen à controvérsia do planejamento: pioneirismo e sintonia. In: **Anais do 39º Encontro Nacional de Economia**. Foz do Iguaçu, ANPEC, 2011.

DINIZ, Eli. **Empresários, Estado e capitalismo no Brasil: 1930-1945**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1978.

DOELLINGER, Carlos von; CAVALCANTI, Leonardo. **Empresas multinacionais na indústria brasileira**. Coleção Relatórios de Pesquisa, nº 29. Rio de Janeiro, IPEA/INPES, 1975.

DOELLINGER, Carlos von. **A Controvérsia do Planejamento na Economia Brasileira**. Rio de Janeiro: IPEA/INPES, 1977.

DRAIBE, Sônia. **Rumos e Metamorfoses: Estado e industrialização no Brasil 1930-1960**. 2.ed. São Paulo: Paz e Terra, 2004.

FAUSTO, Boris. **História do Brasil**. São Paulo: Edusp, 1994.

FONSECA, João José Saraiva da. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FONSECA, Pedro. Desenvolvimentismo: A Construção do Conceito. 2013. Disponível em: <[http://www.centrocelsofurtado.org.br/arquivos/image/201309121650480.ConceitoDesenvolvimentismo - Pedro Fonseca.pdf](http://www.centrocelsofurtado.org.br/arquivos/image/201309121650480.ConceitoDesenvolvimentismo-PedroFonseca.pdf)>. Acesso em: 18 dez 2016.

FREITAS JÚNIOR, Moacir. Um Plano Marshall para a América Latina: a contribuição de Roberto Simonsen para a tese do subdesenvolvimento latinoamericano. In: **Congresso Latinoamericano de Sociologia - ALAS 2013**, 29, GT 17: Pensamento Latinoamericano.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LEÃO, Igor; PINTO, Thiago Luís; SILVA, Newton Garcia da. Roberto Simonsen na origem do moderno pensamento social brasileiro. **Economia e Sociedade**, Campinas, v.24, n. 1 (53), p. 177-199, abr. 2015.

MAZA, Fábio. **O idealismo prático de Roberto Simonsen: ciência, tecnologia e indústria na construção da nação**. São Paulo: Instituto Roberto Simonsen, 2002.

MIGNOLO, Walter. **The darker side of Western modernity: global futures, decolonial options**.

London: Duke University Press, 2011.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SIMONSEN, Roberto Cochrane. **Evolução industrial do Brasil e outros estudos**. Edgar Carone (Org.). São Paulo: Nacional: Universidade de São Paulo. Paulo, 1973.

_____. **Ensaio sociais, políticos e econômicos**. São Paulo: Federação das Indústrias do Estado de São Paulo, 1945.

STACEY, Ralph; GRIFFIN, Douglas; SHAW, Patrícia. **Complexity and management: fad or radical challenge to systems thinking?** New York: Routledge, 2000.

TEIXEIRA, Aloísio; MARINGONI, Gilberto; GENTIL, Denise Lobato. **Desenvolvimento: o debate pioneiro de 1944-1945**. São Paulo: IPEA, 2010.

TEIXEIRA, Charles Medeiros. **A controvérsia sobre o planejamento na economia brasileira: Gudin x Simonsen**. Monografia de graduação em Ciências Econômicas. Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2007.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo, Atlas, 1987.

TUCHMAN, Gaye. Historical Social Science: Methodologies, Methods, and Meanings. In: TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VEGARA, Sílvia. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 5.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2004.

VIZEU, Fábio. Potencialidades na Análise Histórica nos Estudos Organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.50, n.1, jan/mar 2010, p. 037-047. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v50n1/a04v50n1.pdf>>. Acesso em 26 jul. 2016.

VON BERTALANFFY, Ludwig. **Teoria geral dos sistemas**. Petrópolis: Vozes, 1968.

WANDERLEY, Sérgio. Estudos organizacionais, (des) colonialidade e estudos da dependência: as contribuições da Cepal. **Cadernos EBAPE**. BR, v. 13, n. 2, p. 237, 2015.

WREN, Daniel. **The history of management thought**. 5th ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2005.

COMPRO, LOGO EXISTO OU POR QUE UMA DISCIPLINA ENVOLVENDO O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR É BASILAR PARA O CURSO DE DIREITO?

I Buy Therefore I Exist Or Why a Discipline Involving Consumer Behaviour is Importante for Law

School

Edson Roberto Scharf¹
Feliciano Alcides Dias²
Marcio Luiz Zucco³
Roberto Diniz Saut⁴

Recebido em: 22 jul. 2017

Aceito em: 21 ago. 2017

Resumo: Este artigo pretende demonstrar a relevância da inserção de uma disciplina que contemple o comportamento do consumidor na matriz curricular de cursos de Direito. A partir de conceitos sobre Consumidor e Comportamento, foi desenvolvido um ensaio teórico como ponto de reflexão para facilitar a discussão da importância da proposição. É entendimento dos autores que uma disciplina que abrace os vários ângulos de visão do consumidor como indivíduo ínsito em determinados grupos sociais, permitiria aos docentes e discentes um aperfeiçoamento das suas técnicas de análise, avaliação e condução de procedimentos com respeito a pessoas, essência do labor jurídico.

Palavras-Chave: Comportamento. Consumidor. Sociedade contemporânea. Matriz curricular do curso de Direito.

Abstract: This article intends to demonstrate the relevance of the insertion of a discipline that contemplates the consumer behavior in the curricular matrix of Law courses. From concepts on Consumer and Behavior, a theoretical essay was developed as a point of reflection to facilitate the discussion of the importance of the proposition. It is the understanding of the authors that a discipline that embraces the various angles of the consumer's vision as an individual in certain social groups, would allow teachers and students an improvement of their techniques of analysis, evaluation and conduct of procedures with respect to people, essence of the work legal.

Keywords: Behaviour. Consumer. Contemporary Society. Subject areas of the Law course.

¹ Professor de Teoria de Marketing e de Estratégias de Marketing no stricto sensu de Administração (FURB/PPGAD). Autor dos livros *Gestão do Conhecimento Aplicada ao Marketing e Administração na Propaganda*. E-mail: artigoes@gmail.com.

² Doutor em Direito. FURB universidade de Blumenau. E-mail: diasfeliciano@gmail.com.

³ Doutor em Direito. Zucco Advogados Associados. E-mail: zuccoadvocacia@gmail.com.

⁴ Mestre em Direito. FURB universidade de Blumenau. E-mail: igca@furb.br.

INTRODUÇÃO

Este trabalho se refere a aspectos que sejam relevantes para a temática principal, a saber as disciplinas de cursos de Direito que podem se valer do conhecimento do comportamento do consumidor.

É um ensaio teórico à luz dos aspectos constitutivos do comportamento humano em relação ao consumo, seja ele composto por elementos tangíveis ou intangíveis. Como tal, é pretensão tão somente expor argumentos que possam permitir reflexão sobre a relevância de inserção de disciplina sobre Comportamento do Consumidor na matriz curricular do curso em tela.

É senso comum que consumidor é uma figura central nas relações de consumo, ao comprar, usar e descartar bens e serviços. A ação de compra do consumidor é, na maioria das vezes, movida por necessidades e desejos que estão presentes em sua vida e lhe são caros, não sendo somente um ato deliberado de consumo pelo consumo. Ao contrário, a compra é parte indivisível de uma pessoa. Mesmo os arroubos consumistas são resultado do que a pessoa viveu, está vivendo ou vislumbra viver. O comportamento das pessoas, portanto, é movido em grande parte por aquilo que ela consome. À parte a classe E (que nada adquire) e a parcela mais baixa da classe D (aquela que se situa mais próxima à classe anterior), segundo parâmetros da Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa e da Associação Brasileira de Institutos de Mercado (ambas entidades consideradas como referência no estudo e divulgação de tais dados), as demais têm no consumo um substancial uso do seu tempo de vida, seja de maneira relativa ou absoluta.

Para um agente do Direito, isto representa ponto basilar na condução do seu ofício. Como negociar adequadamente com as partes se o conhecimento sobre os hábitos comportamentais das pessoas é desconhecido? Como proferir uma sentença se as variantes advindas das relações que a pessoa teve ao longo da vida são desconhecidas do ponto de vista conceitual? Perguntas deste teor devem ser discutidas como forma de aperfeiçoamento da formação dos advogados e demais profissionais da área, tendo em vista a possível inserção de uma disciplina na matriz curricular dos cursos de Direito que aborde com mais profundidade os aspectos do comportamento do consumidor.

É sabido que os cursos de Direito mais comumente têm orientação para o litígio, menos para o entendimento e a negociação. A dinâmica das disciplinas, em geral, mostra maneiras de prospecção e resolução destes pontos de inflexão, fato que ocorre, principalmente, na apresentação de situações reais e discussão dos artigos de algum Código em que se baseou o requerente para desenvolver a petição. Evidentemente, isto vai fortalecendo o espírito de litígio no estudante, parecendo ser essa a maneira ideal para tratamento de todas as situações. De um lado, uma pessoa que acredita que seus direitos estão sendo desrespeitados; de outro, um profissional qualificado disposto ao conflito ao

mínimo sinal de possibilidade de fazê-lo. A título de discussão, Da Ros (2015) informa que o Brasil possui 4,4 advogados registrados na Ordem dos Advogados do Brasil (doravante OAB) para cada 1000 habitantes, enquanto na Europa a média é de 2 e, nos Estados Unidos, há média de 3,9 advogados para cada 1000 habitantes.

A aplicação em sala de aula de conhecimentos do comportamento dos consumidores é basilar para o operador do Direito, posto que leis são formuladas em termos gerais ou abstratos. Diante de uma situação concreta ou imaginária, como é comum no entendimento dos pré-requerentes, é mister buscar na abstração a gênese do que será aplicado no fato real. Pessoas, como consumidores, têm um vasto cabedal de interpretações muito próprias da vida, que nem sempre são adequadamente interpretadas por seus defensores ou pelos magistrados.

Sendo assim, são apresentados elementos conceituais que permitirão a construção de um projeto para a inserção de disciplina que contemple o Comportamento do Consumidor na matriz curricular de cursos de Direito, em seu eixo de formação fundamental, ministrada por docente da área de Administração, à luz do entendimento de autores seminais da área, como Campbell (2006) e McCracken (2012).

CONSUMIDOR

O Código de Proteção e Defesa do Consumidor (doravante CPDC) é uma lei de função social que traz normas de ordem pública. Para Nunes (2015), todas as cláusulas contratuais que versarem contra as regras previstas no estatuto consumerista serão consideradas nulas de pleno direito, ou seja, sem validade ou efeito no mundo jurídico.

Segundo este código, sancionado pela Lei 8078, de 11 de setembro de 1990, em seu artigo 2º. do capítulo I, consumidor é toda pessoa física ou jurídica que adquire ou utiliza bem ou serviço como destinatário final. O parágrafo único dispõe que se equipara a consumidor a coletividade de pessoas, ainda que indetermináveis, que haja intervindo nas relações de consumo. Uma relação de consumo é definida legalmente como sendo aquela que se forma entre, pelo menos, um fornecedor e um consumidor, tendo como objeto a aquisição de bens ou utilização de serviços pelo consumidor destinatário final.

A expressão destinatário final, usada pelo legislador nessa lei, remete às teorias que definem o consumidor a ser protegido pela lei consumerista. A primeira teoria é a chamada finalista ou subjetiva que define o consumidor como aquele que adquire o bem ou utiliza o serviço para satisfazer uma necessidade pessoal ou familiar, retirando-o definitivamente da cadeia de produção e distribuição de riquezas. A segunda corrente, chamada maximalista ou objetiva, defende que o destinatário final é aquele que retira o bem ou serviço do mercado e o utiliza, o consome, não importando se existe ou não a intenção de obter lucro.

Conforme o artigo 29 do CPDC, são também equiparadas ao consumidor as pessoas expostas às práticas comerciais previstas nos Capítulos V e VI, do Título I, da Lei nº 8078/90, que compreendem a oferta, a publicidade, as cláusulas gerais dos contratos, as práticas comerciais abusivas, as cobranças de dívidas e os contratos de adesão, bem como os bancos de dados e os cadastros de consumidores. Portanto, mesmo quem não está diretamente ligado em uma relação de consumo pode obter a proteção do estatuto consumerista contra determinadas práticas comerciais, como se fossem consumidores. Para Benjamin (1991), a vulnerabilidade do consumidor pessoa física e destinatária final de bens e serviços deve ser presumida de forma absoluta, sem que seja necessária prova de sua existência.

Ao traçar as características entre direito do consumo e direito do consumidor é importante lembrar Almeida (2005), quando defende que o Direito, mais do que apenas um fenômeno humano, é um fenômeno social, havendo uma ligação necessária entre Direito e sociedade. O consumo de bens e serviços está diretamente relacionado à dignidade da pessoa e sua sobrevivência, principalmente em relação aos bens e serviços essenciais, como alimentos, tratamento de esgoto e fornecimento de água e energia elétrica.

O consumo moderno é causa e consequência de tantas alterações e ajustes sociais que sua emergência marcou a transformação do mundo ocidental, segundo McKendrick et al. (1982). Para o historiador, o aparecimento da denominada revolução do consumo rivaliza apenas com a revolução neolítica quanto a profundidade com que ambas mudaram a sociedade. Esta revolução modificou os conceitos ocidentais de tempo, espaço, sociedade, indivíduo, família e estado. Surge daí a figura do consumidor.

A palavra Consumidor, advinda do verbo Consumir, é tratada mais comumente como algo negativo. No Novo Dicionário Aurélio (Ferreira, 2004) se encontra que consumir é um verbo originário do latim *consumere*, que significa gastar ou corroer até a destruição; devorar, destruir, extinguir; gastar bens de consumo ou de produção pelo uso; absorver alimento ou bebida; gastar, aniquilar, anular; dentre outras acepções. No Dicionário Online de Português (2016), Consumidor é definido como “aquele que compra, adquire ou paga por serviços, mercadorias, bens de utilização própria ou de sua família; cliente, freguês; capaz de consumir, gastar”, estão presentes e levam a compreender que se trata somente da relação de troca entre o dinheiro e o bem ou serviço.

É de se observar que as conotações, todas negativas, são no sentido de corroer ou destruir, sem referência à posse ou uso. Baudrillard (1995), a respeito disto, reflete que anteriormente nem jantares nem festas faziam referência a ideia de consumir. É na época atual, segundo o autor, que gastos alimentares e despesas de prestígio são denominadas de consumo. Para McCracken (2012), o significado dos produtos se refere, em grande parte, na capacidade de comunicar significados culturais, e reforça que a transformação na forma de consumir se dá com a revolução industrial.

Parte desta referência negativa também se apresenta no próprio ato de consumir. Vem daí a faceta do consumismo, com certa frequência chamado de materialismo. Materialismo pode ser considerado como a importância atribuída à aquisição de bens materiais para o alcance de estados de vida desejados. Nestes, as posses constituem peso relevante na constituição da identidade do sujeito, os interesses materiais ultrapassam a importância de questões espirituais e o apego aos objetos é mais relevante do que a relação com as pessoas. Segundo alguns autores, como Needleman (1991) e Lash (1986), o consumismo busca resolver, sempre de forma rápida, lacunas existenciais e ausência de sentido de vida. Dois outros conceitos são tratados na literatura de Marketing: o não consumo (adoção de um padrão de consumo menor em determinadas categorias) e o anticonsumo (crítica ao consumismo industrial e, em grupos mais radicais, ao impedimento do ato de consumir qualquer produto, *status* quase impossível em nossa sociedade).

Apesar das posses obtidas, porém, estes compradores costumam ser menos satisfeitos com a vida que levam do que as pessoas que agem de maneira mais equilibrada. Embora popularmente se atribua ao número de posses materiais acumuladas o sucesso pessoal ou profissional, Kashdan e Breen (2007) sugerem que há associação negativa entre materialismo e satisfação e bem-estar, e quanto mais forte os valores materialísticos, mais negativas são as emoções, a autonomia e o sentido da vida.

Mercados são desenvolvidos a partir da ansiedade dos potenciais consumidores, que é estimulada e intensificada por este próprio mercado. Baudrillard (1995) sugere que o consumismo não se refere à satisfação dos desejos; antes, ao estímulo do desejo por outros desejos, renovados, diferentes, até desconhecidos. Também entendem assim Kashdan e Breen (2007), quando defendem que o desejo de possuir novidades em bens e serviços não é independente da cultura e do meio em que vive o consumidor. Os autores sugerem que o contexto familiar, de bairro e de trabalho interferem diretamente no consumo, no gosto e no gasto. Assim, o consumidor acaba se envolvendo com desejos que talvez nem viesse a ter caso o seu ritmo de vida fosse outro. A tecnologia é irônica quanto a isto: o tempo economizado em uma tarefa por ela alterado, é imediatamente destituído por outras tarefas até então inexistentes.

Para atenuar essa atividade empresarial de estímulo às compras compulsivas, ao materialismo e à incapacidade de discernimento individual quanto às necessidades, surgiu o movimento denominado consumerismo. A legislação consumerista surgiu do reconhecimento da vulnerabilidade do consumidor em relações de consumo. Segundo Nunes (2015), a vulnerabilidade é constatação e afirmação legal: se é consumidor é vulnerável; logo, deve ser protegido pela lei consumerista. Já para Whitman (2007), da prestigiada Escola de Direito de Yale, nos Estados Unidos, a orientação dos direitos de ordem consumista não é restrita à regulação econômica (que neste artigo tem destaque). A visão jurídica para o consumerismo,

em estudo realizado especificamente para a lei americana em contraposição à legislação europeia, tem envolvimento a uma certa distância das políticas de conflito de classes, sem relacionamento direto, mas apresenta um amplo impacto sobre a forma de pensar os direitos do consumidor. Whitman (2007) entende que, apesar da ideia de que os indivíduos são definidos por uma identidade particular, o consumidor deve ser definido por uma identidade universal. Para o autor, o fenômeno do consumerismo ocorre porque as escolhas básicas sobre identidade estão em questão. Assim, na medida em que o sentido de vida dos indivíduos depende da escolha entre identidades, se estabelece uma conexão entre as formas de lei, os estilos de vida e os hábitos de consumo.

Do ponto de vista da literatura de Marketing, consumerismo se concentra na relação entre organizações e consumidores a partir da autorregulação, para que elas evitem abusos no processo de compra, e que o Governo teria a sua parcela de responsabilidade, por meio das agências reguladoras. As controvérsias, porém, ocorrem. A mais contundente vem de Nader (1982) para quem a noção de que empresas desempenham as suas atividades de maneira respeitosa é um mito. E complementa, afirmando que agências reguladoras do Governo sofrem com orçamentos limitados, atividades de *lobby* das empresas e pressão política, mostrando tamanha fragilidade diante do poder corporativo que quase nada conseguem fazer para combater eventuais abusos. Para Almeida (2005), esta necessidade de intervenção do Estado para regular normas protetoras de consumo, responsabilizando intermediários e produtores, evoluiu nos Estados Unidos e se espalhou pela Europa. O movimento deu origem à IOCU International Organization of Consumers Unions, em 1960, para duas décadas depois serem aprovadas diretrizes internacionais na ONU Organização das Nações Unidas.

Do ponto de vista do Direito, Benjamin (1991) sustenta que os consumidores merecem a devida tutela do ordenamento jurídico, posto que é classe vulnerável, para que se protejam frente ao fortalecimento da empresa, que se posiciona de modo a impor regras em contratos gerando, assim, a figura de contratos de adesão e outras práticas homogeneizadas no mercado de consumo. Roque (2010) defende que havendo relação de consumo, é presumido o consumidor como a parte fraca da relação. Para a autora, Procuradora do município de São Paulo, a intenção do legislador é reequilibrar a situação de desigualdade, não só econômica, mas também técnica e de decisão, existente entre consumidor e fornecedor.

A adoção do consumerismo pressupõe cada vez menos a busca de um produto, e muito mais os valores, sensações e experiências que a marca promete. Para Baudrillard (2009), um objeto adquirido perde a finalidade objetiva, se tornando um centro de convergência de significações. O autor sugere que os objetos são imbuídos de signos que não são eles próprios, mas que remetem a outros significados. Para produtos similares, portanto,

a escolha muitas vezes se dá pela marca que contenha uma personalidade próxima a do comprador. Baudrillard (2009) chega a denominar este comportamento de alienação social, pois se dá uma naturalização do consumo, embora não de objetos e sim de signos, que obedecem a uma lógica própria.

Fournier (1998), por sua vez, aponta para o consumo consciente como padrões de consumo pelos quais a compra e o uso de bens e serviços atendam às necessidades das pessoas ao mesmo tempo em que haja a minimização da degradação ambiental e social, como se fosse uma contribuição voluntária para garantir a sustentabilidade da vida. É uma forma contemporânea de ver o movimento do consumerismo: a sugestão de que o indivíduo toma decisões de compra equilibradas porque já compreendeu o seu papel nas relações de consumo.

COMPORTAMENTO

A espécie humana, como todas as outras espécies, é um produto da seleção natural. Para Skinner (1974), cada um de seus membros é um organismo extremamente complexo, um sistema vivo, objeto da anatomia e da fisiologia. Esta assunção da complexidade advém de ampla pesquisa sobre detalhes dos seres. Para que se pudesse dar conta do entendimento pretendido, foram separados diversos mapeamentos de estudo dos seres, como a respiração, a digestão, a circulação e o comportamento. Este, segundo o autor, envolve o ambiente. Diferentemente do denominado comportamento instintivo, que é fundamentalmente genético, o comportamento aprendido, segundo Gould e Marler (1987), resulta da interação do indivíduo com o meio, resultando na criação de experiências que se registram na memória e aperfeiçoam os desempenhos seguintes das pessoas em sociedade e em particular.

O comportamento humano é o reflexo da maneira pela qual o indivíduo vê a realidade que o cerca, o denominado ambiente (independente do comportamento estar certo ou errado). A premissa básica da abordagem ambientalista é o ambiente ser o principal responsável pela formação das características básicas do homem, especialmente de sua capacidade intelectual. Milhollan e Forisha (1978) informam que o filósofo John Locke (1632-1704) propôs que a mente de um recém-nascido seria como uma tela em branco, e que a história a ser ali escrita tem por autor o meio ambiente, ou seja, as condições e experiências de vida do indivíduo. Os autores apresentam, ainda, que o psicólogo John Watson (1878-1958), fundador do *behaviorismo* nos Estados Unidos, defendia explicações culturais e ambientais para o desenvolvimento do comportamento humano, admitindo como premissa básica o fato de que os seres humanos são maleáveis, estando quase totalmente a mercê de seu ambiente. Skinner (1974, p. 26), defende que a conduta estaria sujeita aos fatores ambientais: “O hábito de buscar internamente uma explicação do comportamento tende a obscurecer as variáveis que estão ao alcance de uma análise científica”. Para o autor, estas

variáveis, tais como propósito, atenção e consciência, estariam fora do organismo, em seu ambiente imediato e em sua história ambiental, gerando percepções.

Segundo Geary e Bjorklund (2000), as percepções obtidas no ambiente são responsáveis pela formação da cultura de um grupo ou organização, pois à medida que as mesmas são repetidas por diversas vezes criam uma previsibilidade que remete à formação de uma cultura própria. A percepção, no entanto, nunca é exata e pura, conforme Geary e Bjorklund (2000). Ela é sempre resultado de experiências, que são afetadas por fatores como a mudança de humor e o ambiente em que se está inserido. Para Jones (2004), uma percepção sempre estará condicionada a experiência e expectativas.

O comportamento, segundo o autor (2004), é definido como o conjunto de reações que ocorrem numa sistemática dinâmica, de acordo com as interações e intervenções propiciadas pelo meio. Desse modo, o comportamento humano é a expressão da ação, manifestada pelo resultado da interação dos fatores internos e externos que vivemos, tais como personalidade, cultura, expectativas, papéis sociais e experiências.

Estes fatores internos e externos, mais especificamente as expectativas, os papéis sociais e as experiências são protagonistas na vida dos indivíduos, tendo amplo espaço de ação no seu cotidiano. É a partir destes fatores que se exerce um dos papéis mais relevantes da sociedade ocidental, o de consumidor. O seu papel para a economia, as relações entre as pessoas e a construção de uma identidade pessoal é fortemente ligada ao seu comportamento.

Para Fornell et al. (1996), o comportamento do consumidor é caracterizado por atividades mentais e emocionais ocorridas pelo uso dos produtos na satisfação de necessidades e desejos. O comportamento do consumidor, segundo os autores, é um conjunto de referências que servem de suporte para o conhecimento das culturas, valores, crenças e desejos.

Para Solomon (2016), consumidores são retratados como pessoas capazes de tomar decisões racionais, que calmamente fazem o melhor para obter bens e serviços que maximizarão sua saúde e bem-estar, e o de suas famílias e da sociedade. No entanto, apesar do grande esforço de pesquisadores e legisladores, às vezes os piores inimigos dos consumidores são eles próprios, segundo o autor. Desejos, escolhas e ações dos consumidores com frequência resultam em consequências negativas para o indivíduo e a sociedade em que vive.

Algumas dessas ações são relativamente inofensivas, mas algumas condutas prejudiciais de consumidores, como beber em excesso ou fumar, são derivadas de pressões sociais. Outras situações costumeiras, como o valor cultural colocado no dinheiro, podem estimular atividades como fraude de seguros, assim como a exposição a ideais inatingíveis de beleza e sucesso também podem criar insatisfação consigo mesmo, no entendimento

Campbell (2006).

O consumo tem como chancela a compra. É ela que configura o comportamento consumidor. Campbell (2006) defende que a atividade de comprar não é só um meio pelo qual as pessoas descobrem quem são. Também fornece a elas a comprovação básica de sua existência.

Isto não significa que a identidade deriva de um bem ou serviço consumido, nem que as pessoas são aquilo que consomem. A identidade está nas relações com os produtos. Para Campbell (2006), o fato de muitas pessoas exercerem o constante consumo de novidades não significa a mudança de identidade de maneira incoerente, mas sim um processo de tomada de consciência da sua identidade. Segundo Baudrillard (2009) as pessoas buscam exaltar sua individualidade por meio do que consomem, comunicando ao mundo o que são, a que grupo pertencem, no que acreditam. É visto como a mola propulsora de uma nova sociedade, que sai do hiperconsumo para atividades que preservam a cultura pessoal e a do seu grupo, com o produto sendo um veículo que sustenta a identidade dos indivíduos.

Campbell (2006) defende o consumo como uma maneira de atender a uma crise de identidade e não apenas como atividade de compra para intensificar essa crise. O autor sugere que o consumo é caracterizado pelo ato de “ser”, pois ao consumir o indivíduo está em busca de significado para a sua vida, permitido pelo conhecimento de si mesmo. Para Lipovetsky (2005), os dois conceitos representam o verso e o reverso da mesma moeda, sendo que a conexão entre eles é o consumidor e suas expectativas. Freud (1996) defende que as forças psicológicas que formam o comportamento dos indivíduos são basicamente inconscientes e que ninguém chega a atender por completo as próprias motivações. Neste sentido, o mesmo se dá no consumo. Quando um indivíduo avalia marcas, ele reage não apenas às possibilidades declaradas dessas marcas, mas também a outros sinais menos conscientes.

O poeta Manoel de Barros, em 2006, lapidou uma pérola sobre o comportamento do consumidor e a sua relação com os significados ínsitos aos produtos adquiridos, ao dizer que *“...a importância de uma coisa não se mede com fita métrica nem com balanças nem barômetros. Que a importância de uma coisa há que ser medida pelo encantamento que a coisa produza em nós...”*.

Portanto, o comportamento dos indivíduos no processo de consumo, seja de tangíveis ou intangíveis, é fortemente caracterizado por vinculação com a vida em sociedade e com valores individuais que se pretendem conhecidos. Por meio de motivações e ações distintas de uma pessoa para outra, e com normas e valores instituídos por essa sociedade, são julgados os comportamentos de alguém como moral, normal, ético ou outros fatores de convívio em grupo.

DISCUSSÃO

Direito é a ciência que cuida da aplicação e do cumprimento das normas jurídicas para organizar e manter um bom relacionamento entre os grupos e indivíduos de uma sociedade. Na aba de apresentação do curso de Direito da FURB Universidade de Blumenau, instituição de procedência de alguns dos autores deste ensaio, está exposto em seu sítio (<http://www.furb.br/web/1776/cursos/graduacao/cursos/direito/apresentacao>) que a plena formação em Direito capacita o acadêmico para o entendimento do chamado fenômeno jurídico, com a análise da evolução dos conceitos de liberdade, justiça e igualdade na sociedade. O agente do Direito pode adotar várias funções como carreira profissional. As mais comuns são as de magistratura, ministério público, tribunais diversos, advogado autônomo, delegado de polícia, advogado corporativo e docente.

A maior parte dos cursos de Direito é composta por disciplinas conceituais, disciplinas técnicas e disciplinas comuns a outros cursos. Especificamente as denominadas técnicas, aquelas que possuem o intento de permitir ao acadêmico compreender e atuar no mercado, são objeto de interesse e reflexão neste artigo.

A despeito da atuação individual de cada professor, em que mesmo em disciplinas conceituais ou denominadas matriciais, caso da Teoria do Direito (cuja expectativa é de um desempenho totalmente conectado à teoria, mas um espaço em que geralmente os docentes responsáveis ultrapassam e maximizam esta linha, abordando temáticas pragmáticas e instigando o acadêmico a pensar como se advogado fosse), o fato é que somente com o passar dos semestres o acadêmico vai tendo contato direto com o fazer jurídico. É da natureza dos cursos de bacharelado fornecer ao acadêmico, *a priori*, amplo conhecimento teórico e somente após esta fase, desenvolver a parte de atuação.

No entanto, se observado com critério o desenvolver da matriz curricular do curso, já no segundo semestre, algumas disciplinas iniciam discussões tendo por base a atuação prática.

Disciplinas como Teoria Geral do Processo (proporcionar ao aluno a compreensão dos institutos básicos e fundamentais do direito processual e sua relação com os demais ramos do direito, possibilitando uma visão crítica dos paradigmas teóricos e práticos vigentes em relação ao direito processual), Linguagem e Argumentação Jurídicas (proporcionar a compreensão da linguagem e da argumentação jurídicas como recursos de formação da habilidade argumentativa para efeito de construção de atos e decisões jurídicas de convencimento) ou Direito Civil (estudos sobre os conceitos de pessoas, bens e suas formas de relações por meio do negócio jurídico, assim como demonstrar os fenômenos da prescrição e da decadência como influências do tempo nas relações jurídicas), levam o acadêmico a dialogar com a sociedade, tendo que refletir, discutir e apresentar elementos que possam convencer outros sobre as suas ideias. Sucessivamente, a cada semestre

ultrapassado, tende a aumentar a carga de estudos exigida nessa linha de ação, em que o estudante deve buscar ultrapassar limites sobre o que está estabelecido, no intuito de obter êxito naquilo que defende.

Parece evidenciado que o desenvolvimento do acadêmico na reflexão, argumentação, comunicação e relação interpessoal depende dos professores, profissionais que estão próximos e que decidem muito do que se expõe em sala de aula, ainda que haja uma ementa definida pela coordenação do curso e que deveria ser seguida. Além disto, é capital o estudante obter um conjunto de conhecimentos que talvez não esteja contemplado na matriz atual do seu curso de Direito.

Este conhecimento, em parte considerável das vezes, exigirá esforço do acadêmico em áreas que não são do seu domínio. Ou seja, o seu juridicismo (pensamento e discurso) talvez tenha que ser completado com aptidões e conceitos que sejam advindos de outras áreas, a exemplo da disciplina Antropologia Jurídica (possibilitar a compreensão e o respeito à alteridade, fomentando uma reflexão crítica com potencial transformador), que exige um revisar da sua forma de pensamento.

É neste sentido a proposição de inserção de uma disciplina que contemple o Comportamento do Consumidor em matriz curricular de cursos de Direito, em seu eixo de formação fundamental, ministrada por docente da área de Administração. A disciplina de Comportamento do Consumidor é ministrada individualmente ou como parte da disciplina de Marketing, área da qual deriva e de onde iniciaram seus estudos. Marketing, como matéria, se encontra subordinada à grande área temática de Administração, conforme o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ), da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD).

Este título genérico de Comportamento do Consumidor parece restringir a proposta aos estudos empreendidos na disciplina (geralmente denominada de) Direito do Consumidor. Porém, se observado com mais critério, à luz da fundamentação teórica exposta, quando McKendrick et al. (1982) defendem que o consumo moderno é causa e consequência de alterações e ajustes sociais de tamanha proporção que sua emergência marcou a transformação do mundo ocidental, modificando os conceitos ocidentais de tempo, espaço, sociedade, indivíduo, família e estado, se depreende rapidamente que somos todos consumidores, como indivíduos pertencentes a determinados grupos, e que isto repercute em todas as áreas de nossa vida. Vem daí a importância de o acadêmico de Direito ter contato, estudar, reconhecer e adotar elementos de estudo do comportamento dos consumidores, à parte da discussão sobre consumo consciente ou consumismo. O estudo destes termos fica definida para outras disciplinas, particularmente dos cursos de Administração e de Economia.

No momento em que for oportunizado ao acadêmico de Direito conhecer comportamentos de indivíduos de grupos sociais diferentes, e ele conseguir discernir estes comportamentos por meio da compreensão dos fatores culturais (cultura, subcultura e classes sociais), sociais (grupos de referência e posições sociais), pessoais (estilo de vida, ciclo de vida, personalidade), e psicológicos (motivação, percepção, aprendizagem, crenças e atitudes), ter-se-á obtido um engrandecimento profissional tal que repercutirá na qualidade do trabalho final dele e, por conseguinte, do curso de Direito da instituição adotante da disciplina. O entendimento dos indivíduos como representação social é absolutamente fundamental nas ciências sociais, área em que o Direito se enquadra. O agente, na posição profissional que ocupar, quer como advogado, magistrado, docente ou outras, tem a necessidade desse conhecimento. Obterá nos bancos universitários ou, *a posteriori*, na vida, sob pena de ter mais dificuldades de resolução de casos relacionados ao assunto, se a lacuna cognitiva persistir.

Sugere Fetzner (2006), formatos e funções da linguagem que representam o comunicar dos indivíduos. Classificadas nas linguagens diferencial denotativa informativa (informar por meio de linguagem técnica ou científica), conativa apelativa (atuar sobre o destinatário, como propaganda ou ordem), emotiva (demonstrar sentimentos e sensações ou opinar sobre algum tema) metalinguística (falar do próprio código utilizado), fática (testar o canal de comunicação para se certificar da perfeita ocorrência desta) e poética (caráter estético, em prosa ou verso), estas funções facilitam a compreensão e a aplicação em dimensões diversas, das midiáticas às jurídicas, passando pelas cotidianas. Especificamente as denominadas linguagem conativa apelativa (ênfase no receptor, com a intenção de influir no seu comportamento), emotiva (ênfase no emissor, na expressão de suas emoções, desejos e sentimentos) e poética (ênfase na mensagem, de modo a ressaltar o seu significado), sugerem que indivíduos em sociedade transformam seus anseios, expectativas, inseguranças, valores e experiências em formas de demonstrar a sua identidade, por meio daquilo que comunica. Notadamente na sociedade contemporânea, parte importante do que se comunica está apoiada no consumo, com o uso de objetos de estima e signos.

Como ponto de reflexão, exíguo como o espaço de um artigo científico permite, mas com permissão para explorar novas discussões, seguem alguns poucos exemplos/provocações que facilitam o início da discussão, sem nenhuma pretensão de se lançar ideias contundentes ou falas definitivas. São apenas algumas linhas para que se construa, a partir delas, discussão mais aprofundada no seio dos centros de Ciência Social Aplicada ou Jurídica, nas diversas instituições de ensino que ofertam o curso de Direito.

Quando o advogado ou pretendente a advogado estiver diante de um caso em que um indivíduo esteja discutindo a posse de um imóvel (Direito Civil – Direito das Coisas), é preciso saber em quais circunstâncias o requerente está se baseando para defender a sua

posição (Que motivações o estariam pressionando? Que valor dá ele ao objeto para que esteja diante de um juiz?). O apoio por meio do estudo do comportamento do consumidor pode ser essencial para um desempenho adequado do agente.

Quando o advogado ou pretendente a advogado estiver diante de um caso em que um indivíduo tenha cometido um crime de morte (Direito Penal), é necessário conhecer o comportamento da pessoa (Que experiências teve o indivíduo para que assim se comportasse? Como construiu a ideia de que o ato feito é mais importante do que a liberdade? Quais os valores que emergem ao se estudar o seu comportamento?). Pessoas são sempre portadoras de comportamentos sociais que podem ser observados a partir de elementos sógnicos⁵, como signo ou símbolo. Neste sentido, o conhecimento por parte do agente de Direito pode trazer maior possibilidade de sucesso na construção de uma defesa ou acusação.

Quando o advogado ou pretendente a advogado estiver diante de um caso em que um indivíduo tenha cometido um crime ambiental (Direito Ambiental), conhecer o comportamento do indivíduo auxilia a obter novas maneiras de raciocinar sobre o assunto (Quais os indícios de grupos de afinidade e de aspiração com influência direta sobre a pessoa? Qual o conjunto de valores, preferências e percepções obtidos na vida familiar e em outras instituições básicas que compuseram o pensamento do indivíduo?) As dimensões situacionais e sociais são amplamente discutidas nos estudos do comportamento do consumidor, permitindo o entendimento de atitudes e ações tomadas pelas pessoas em sua comunidade, inclusive seus anseios e desprezos por questões relacionadas ao meio ambiente, por exemplo.

Pessoas são, também, consumidores, inclusive na formação acadêmica e profissional. E como parte considerável da sua identidade se revela pelo consumo ou pelo não consumo, é mister que o estudante de Direito tenha acesso a informações dessa natureza. No entendimento de McCracken (2012), o consumo tem uma significância que, em larga medida, reside na capacidade que os bens e serviços adquiridos têm de comunicar significados culturais. O seu cotidiano de trabalho será composto de consumidores, quaisquer que sejam os requerimentos deles a outrem. Imaginar situações em que as pessoas tragam parte ou o todo da identidade construída para as suas relações de convivência e litígio é bastante razoável, pois é praticamente impossível dissociar os seus interesses cotidianos dos seus interesses profissionais. Andam *pari passu*, haja vista que a formação profissional de qualquer indivíduo passa por diversas formas de consumo: instituição de ensino (desde o ensino fundamental), vestuário (para as várias fases da vida), acesso ao conhecimento (livros,

⁵ Como elemento, o signo tem o objetivo de representar, ao menos em parte, um objeto. Um objeto é a causa e o determinante do signo. Já símbolo, é referente ao objeto denotado por associação de ideias produzida por uma convenção. Não tem relação com a coisa representada.

internet), experiências (cursos, encontros, eventos), trocas (viagens). Ademais, há relação de consumo entre o indivíduo e o operador jurídico quando, diante de um advogado, magistrado ou docente, ele busca o serviço desse operador, seja a solução para uma demanda, a exigência de celeridade no processo ou algum conhecimento teórico. McCracken (2012) argumenta que o significado cultural é obtido de um mundo culturalmente constituído e transferido para os bens e serviços consumidos. Este significado é, assim, absorvido do objeto ou serviço e transferido para um consumidor individual.

Atividades relevantes e que sejam aderentes ao curso de Direito, mesmo que presentes em seu eixo de formação fundamental, podem conter elementos diversos condizentes com a disciplina proposta, em uma ementa que seja realmente condizente com a contemporaneidade das disciplinas que abordam o mercado e a precisão das disciplinas que estão sob a égide do Direito. Alguns dos elementos que podem estar contidos na ementa são Fundamentos do Comportamento do Consumidor, Conceitos Centrais de Marketing, Pensamento Crítico no Comportamento do Consumidor, Influências Internas e Externas no Comportamento do Consumidor, Sobre o Processo de Comprar, Possuir e Ser, Identidade do Indivíduo, Atitudes, Percepção e Tomada de Decisão das Pessoas, Aprendizagem e Memória.

Embora apenas proposições com base no que se observa de conexão entre o comportamento dos indivíduos na sociedade e o Direito, elas cristalizam possibilidades a serem trabalhadas e ajustadas, se necessário, para a ótima condução do curso em prol do aperfeiçoamento dos acadêmicos.

Esta ruptura na forma de conduzir o entendimento sobre as pessoas é bastante peculiar aos estudos da área de ciências sociais aplicadas e, em relação ao Direito, demonstra ser ainda mais condizente, dada a natureza do grupo com que trabalham os diversos profissionais da área, sejam advogados, assessores, magistrados ou docentes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho apresentou elementos conceituais que permitem a construção de um projeto para a inserção de disciplina de Comportamento do Consumidor na matriz curricular do curso de Direito, no eixo de formação fundamental, ministrada por docente da área de Administração, explicado anteriormente.

O estudo de indivíduos inseridos em um grupo social passa pelo domínio das iniciativas, ações e atitudes dos consumidores, posto que pessoas são, em maior ou menor monta, consumidores. E, como tal, estão sujeitos aos diversos comportamentos possíveis em sociedade, seja em relacionamentos pacíficos seja em litígios de diversas naturezas. O conjunto de atitudes, emoções e comportamentos expressos durante parte da sua vida enquanto consome, visto que o consumo é demonstrativo de sua identidade, pode ser o

mesmo conjunto que atua quando está diante de um advogado ou magistrado.

Sendo assim, acadêmicos dos cursos de Direito terão um aperfeiçoamento das suas capacidades de compreensão do ser/consumidor, gerando habilidade no trato do seu trabalho futuro. Embora o seu interesse mor ao ingressar no curso sejam as disciplinas específicas tratadas na área, verão em pouco tempo o quão importante foi ter estudado uma disciplina que consiga lhe apresentar como as pessoas são.

Isto ocorrerá, basicamente, por terem ciência e conhecimento de como se comportam pessoas inseridas em situações determinadas no mundo contemporâneo, em que o mercado é elemento principal. Terão, destarte, maior amplitude em suas discussões, individuais ou em grupo, e obterão avaliações mais precisas a respeito das motivações das pessoas que serão seus clientes ou requerentes. Parece se configurar impossível uma separação entre o indivíduo como ente social e o indivíduo como consumidor, visto que ambos transitam pelas mesmas áreas e tomam decisões baseadas nas mesmas condições atitudinais.

Como resultado, seus desígnios profissionais serão mais profícuos quanto aos resultados e melhor avaliados pelo mercado, visto que uma formação construída com base nos indivíduos e suas identidades, tende a facilitar o discurso do operador de Direito.

Este estudo não tem a pretensão de esgotar o tema, sendo antes uma discussão inicial para, de maneira simplificada, permitir que linhas norteadoras sejam discutidas e que esta reflexão permita a consciência dos novos operadores do Direito para o atendimento dos igualmente novos anseios da sociedade.

Neste sentido, pesquisadores e docentes podem desenvolver estudos em direção a novas abordagens da área de Direito, aqui delineadas para o mercado.

O mercado é um espaço em que atuam empresários, consumidores, advogados, magistrados, legisladores. Logo, interessam sobremaneira aos estudos da Academia na área do Direito.

REFERÊNCIAS

Almeida, C. F. (2005). **Direito do consumo**. Coimbra: Almedina.

Barros, M.(2006). **Memórias inventadas**: a segunda infância. São Paulo: Ed. Planeta.

Baudrillard, J. (2009). **A sociedade de consumo**. Lisboa: Edições 70.

Benjamin, A. H. V. (1991). **Comentários ao Código de Proteção do Consumidor**. Org. Juarez de Oliveira. São Paulo: Saraiva.

Brasil. Lei 8.078, de 11 de setembro de 1990. Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá

outras providências. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8078.htm. Acessado em 9 de outubro de 2016.

Campbell, C. (2006). Eu compro, logo sei que existo: as bases metafísicas do consumo moderno, p. 47-64. In Barbosa, L.; Campbell, C. (org.). **Cultura, Consumo e Identidade**. São Paulo: Editora FGV.

Da Ros, L. (2015). O custo da Justiça no Brasil: uma análise comparativa exploratória. Newsletter. Observatório de elites políticas e sociais do Brasil. **NUSP/UFPR**, 2(9), 1-15.

Dahl, R. (2010). Greenwashing: Do you know what you're buying?. **Environmental Health Perspectives**, 118 (6), A246-A252.

Dicionário Online de Português. Disponível em <https://www.dicio.com.br/consumidor/>. Acessado em 11 de outubro de 2016.

Ferreira, S. B. H. (2004). **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. Curitiba: Positivo.

Fetzner, N. L. C. (2006) (Org.). **Argumentação jurídica: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Freitas Bastos Editora.

Fornell, C., Johnson, M. D., Anderson, E. W., Cha, J. & Bryant, B. E. (1996). The American customer satisfaction index: nature, purpose and findings. **Journal of Marketing**, 60, 7-18.

Fournier, S. (1998). Consumer and their brands: developing relationship theory in consumer research, **Journal of Consumer Research**, 24 (4), 343-373.

Freud, S. (1996). **Sobre a psicopatologia da vida cotidiana**. Coleção Obras psicológicas completas de Sigmund Freud V. 6 (versão do original de 1901). Rio de Janeiro: Imago.

Geary, D. C. & Bjorklund, D. F. (2000). Evolutionary developmental psychology. **Child Development**, 71 (1), 57-65.

Gould, J. L. & Marler, P. (1987). Learning by instinct. **Scientific American**, 256 (6), 62-73.

Jones, O. D. (2004). Law, evolution and the brain: applications and open questions. **Philosophical Transactions of the Royal Society of London, serie B, Biological Sciences**, 359 (1451), 1697-1707.

Kashdan, T. B. & Breen, W. E. (2007). Materialism and diminished well-being: experiential avoidance as a mediating mechanism. **Journal of Social and Clinical Psychology**, 26 (1), 521-539.

Lash, C. (1986). **O mínimo eu**. São Paulo: Brasiliense.

Lipovetsky, G. (2005). **A era do vazio**. Barueri: Ed. Manole.

McCracken, G. (2012). **Cultura & Consumo II: mercados, significados e gerenciamento de**

marcas. Rio de Janeiro: Ed. Mauad.

McKendrick, N., Brewer, J. & Plumb, J. H (1982). **The birth of a consumer society**: the commercialization of eighteenth-century England. Bloomington: Indiana University Press.

Milhollan, F. & Forisha, B. E. (1978). **Skinner e Rogers**: maneiras contrastantes de encarar educação. São Paulo: Summus.

Nader, R. (1982). The great American gyp. In Aaker, D.; Day, G. (org.). **Consumerism**: search for the consumer interest. New York: Free Press.

Needleman, J. (1991). **O dinheiro e o significado da vida**. São Paulo: Best Seller.

Nunes, L. A. R. (2015). **Curso de direito do consumidor**. São Paulo: Saraiva.

Roque, N. C. (2010). A prestação de serviços e o Código de Defesa do Consumidor: os cuidados que devem ser tomados pelo fornecedor. **Scientia FAER**, 2 (2). 94-111.

Skinner, B. F. (1974). **About behaviorism**. New York, NY: Alfred A. Knopf.

Solomon, M. R. (2016). **O comportamento do consumidor**: comprando, possuindo e sendo. Porto Alegre: Bookman.

Whitman, J. Q. (2007). Consumerism versus Producerism: a study in comparative law. **The Yale Law Journal**, 117, 340-406.

A SUBMISSÃO DA SAÚDE À SEGURANÇA DO TRABALHO: O QUE MOSTRAM OS INDICADORES NOS PERÍODOS DE 2002 A 2014

Submitting health for work safety: what indicators are shown in the period from 2002 to 2014

Alexandro Moura Araujo¹
Rosane Ferreira Costa²
Leonardo França da Silva³
Gláucia Fátima Silva⁴

Recebido em: 26 jul. 2017
Aceito em: 30 ago. 2017

Resumo: Este artigo foi desenvolvido no intuito de avaliar a qualidade nas atividades laborais brasileiras nos anos de 2002, 2006, 2010 e 2014, no que tange as oportunidades do mercado de trabalho, os acidentes de trabalho e a exploração do emprego análoga à escravidão. Para isso, buscaram-se as literaturas, a fim de melhor situar os temas em análise. Em seguida, foram buscados descritores que contemplassem o estudo, sendo então, consultadas diversas fontes de bases de dados públicas, tais como o Rais/Caged, o Detrae, o IBGE, entre outros, com cada um destes voltados a uma especificidade do trabalho. A partir das análises dos dados, foi detectado que os estabelecimentos que trabalham com fumo são os que possuem as maiores taxas médias anuais de rotatividade e realocações do trabalho no Brasil. Sobre os acidentes no trabalho, São Paulo é o Estado com o maior número de incidências, seguindo-se por Minas Gerais. A principal atividade que provocam acidentes é o da indústria da transformação. Por fim, o setor observado com o maior número de casos análogos à escravidão foi à pecuária, sendo a principal localização desse cenário situada no Pará, seguido por Minas Gerais.

Palavras-Chave: Qualidade do trabalho. Indicadores. Saúde e segurança.

Abstract: The aim of this study was to evaluate the quality of Brazilian labor activities in the years 2002, 2006, 2010 and 2014, regarding labor market opportunities, occupational accidents and the exploitation of employment analogous to slavery. For this, the literature was reviewed in order to better situate the issues under analysis. Next, it was searched for descriptors that addressed the study, then several sources of public databases were consulted, such as Rais / Caged, the Detrae, IBGE, among others, with each of these related to a specificity of work. From the analysis of the data, it was detected that the establishments that work with tobacco are those with the highest

¹ Pós Graduando em Gestão Pública - IFNMG / Montes Claros; Bacharel em Administração - ICA/UFMG. E-mail: alex_m_a@hotmail.com.

² Graduanda em Administração - UFGM / ICA. E-mail: nane-ro@bol.com.br.

³ Engenheiro Agrônomo pela UFGM / ICA. E-mail: franca.leonardo@yahoo.com.br.

⁴ Mestre em Educação - FAE/UFMG. E-mail: glauCIAFAE@gmail.com.

annual average rates of labor turnover and reallocation in Brazil. On accidents at work, São Paulo is the state with the highest number of incidents, followed by Minas Gerais. The main activity that causes accidents is the manufacturing industry. Finally, the sector observed with the greatest number of cases analogous to slavery was cattle ranching, being Pará the main location with this scenario, followed by Minas Gerais.

Keywords: Quality of work. Indicators. Health and safety.

INTRODUÇÃO

A organização do trabalho não é configurada como uma inovação secular. Desde o período paleolítico, sabe-se da existência da organização do trabalho entre homens e mulheres, quanto à forma de tratamento alimentar e ordem social. Dessa maneira, o trabalho possuía como configuração a finalidade de ordenar tarefas, auto abastecer as famílias e promover apenas seu desenvolvimento. Por outro lado, ocorriam trocas de produtos, como forma de garantir a alimentação necessária.

Durante a Idade Média, ficou bastante intenso as trocas movidas com moedas, sendo principalmente o sal. O atual modelo intermediado pela moeda financeira data-se no período compreendido pelos gregos do séc. VII, a. c.

Após as pressões promovidas durante as Revoluções Industrial e Francesa, têm-se o marco do fim da escravatura e da servidão, dando lugar às relações de trabalho assalariado, se intensificando com as extinções de viagens com escravos ao longo do tempo (NASCIMENTO, 2011). Inicialmente, têm-se a figura do índio em atividades que vão além da extração do Pau-Brasil. Com o início da exploração da mão-de-obra em trabalhos agrícolas, posteriormente os mesmos foram substituídos por escravos africanos (VIEIRA; BORGES, 2000). Dessa maneira, assim como ocorrido com a dificuldade de aliciar trabalhadores na indústria cafeeira, com o fim dos navios negreiros, passou-se a serem estabelecidas atividades assalariadas, trocando-se força produtiva por renda (LIMA, 2010).

Nesse contexto, o trabalho passa então a ser apresentado nas mais diversas formas, tendo-se autonomia ou exercendo uma função, a fim de se obter salário. Os cargos são as mais variáveis, sendo divididos por grupos, classes e subclasses pela Comissão Nacional de Classificação (CNAE).

O ambiente de trabalho é reconhecido por ser um local de reprodução social e relacionamentos, sendo também regido por normas, condutas e costumes organizacionais. Levando-se em consideração da necessidade de existência de um ambiente que possua plena capacidade laboral, têm-se preocupado com o bem-estar social dos colaboradores, visto que possui certa ligação com a qualidade, eficácia e eficiência dos meios produtivos (CHIAVENATO, 2004). Porém, a saúde mental, física e do cargo ainda é tratado com indiferença por muitas organizações, atrelado seja pela visão capitalista do negócio ou

negligência quanto aos dispositivos da Lei.

Com a evolução das formas de trabalho e a preocupação com a saúde laboral, procurou-se analisar a qualidade do trabalho brasileiro nos anos de 2002, 2006, 2010 e 2014. Especificamente, buscou-se compreender a dinâmica do trabalho sob o ponto de vista da empregabilidade, no que tange à saúde, riscos e plenas condições reprodução empregatício, avaliando-os por meio de indicadores públicos.

EMPREGO, ESPAÇO ESISTEMASRURAL E URBANOBRASILEIRO

O trabalho é o ato de empenhar determinada atividade com o intuito de se receber algo (LIMA, 2010). Sendo considerada uma atividade profissional, deve ser remunerada e exercida pessoal e não eventual, de forma subordinada a uma empresa (NASCIMENTO, 2011). Já quem realiza ou presta esse serviço é o empregado. O trabalho é declaradamente protegido, constitucionalmente, em vários países, como China e Peru, além de ser configurado como direito e dever, como na Espanha e no Japão (NASCIMENTO, 2011).

Durante o período colonial eram comuns as corporações de ofício, que se tratava de organizações com coalizão de trabalhadores de mesma atividade laboral. Essas organizações além de promoverem a formação profissional, também eram produtoras, fazendo nascer o trabalhador urbano em detrimento do camponês (MÜLLER, 2009).

Também sendo chamados de Corporações de Mercadores naquele período, Huberman (1981) caracterizava os trabalhadores como jornaleiros ou ajudantes, quando estes após serem aprendizes, não conseguiam abrir seu próprio empreendimento, onde ao fim continuavam com seu mestre (HUBERMAN, 1986). Hoje é regido pela Consolidação da Lei do Trabalho (CLT), onde se é por meio da manifestação de uma atividade que se configura ou não, o estabelecimento de um emprego.

A CLT possui como forma de estabelecimento legal de vínculo empregatício, o contrato de emprego, que pode ter as mais variadas modalidades: por tempo parcial, de experiência, de temporada, temporário, por obra, entre outros. Em suma, os mesmos tendem a possuir o marco da temporalidade, sendo por tempo determinado ou indeterminado (LIMA, 2010). Atualmente, com as alterações da Lei 5.452 (CLT), por meio da Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017, acrescenta-se também o regime de prestar serviços sob a forma de teletrabalho, que consiste em realizar atividades fora do estabelecimento do contratante, com viés tecnológico (BRASIL, 2017). Já no art. 443, parágrafo 3º da referida Lei, inclui-se ainda o trabalho intermitente,

no qual a prestação de serviços, com subordinação, não é contínua, ocorrendo com alternância de períodos de prestação de serviços e de inatividade, determinados em horas, dias ou meses, independentemente do tipo de atividade do empregado e do empregador, exceto para os aeronautas, regidos por legislação própria." (BRASIL,

2017)

No Brasil, ocorre a existência de outras formas de estabelecimento de emprego, que se parecem com a CLT: os contratos por empreitada, que segundo LIMA (2010, p. 79): “o empreiteiro é o artífice; é o trabalho autônomo; o avulso; o eventual, o de sociedade, o de transportador autônomo de cargas, os contratos de representação comercial autônoma etc. e até mesmo a relação trabalhista travestida de relação amorosa”. Acrescenta-se ainda os arrendatários e os parceiros autônomos (MARQUES, 2009).

As relações de emprego no meio rural possuem sua própria legalização. A Lei nº 4.214, de 2 de março de 1963, era que regia o trabalho rural. A partir de 1973, a mesma foi revogada, passando a ser regido pelo Estatuto do Trabalhador Rural, auxiliada também pela CLT, quando esta não remeter as providências compatíveis com o trabalho (LIMA, 2010). Conforme a lei nº 5.889, de 1973, o trabalhador que exercer mais de 2 meses em um estabelecimento no período de um ano, fica configurado o trabalho por tempo indeterminado. Acrescenta-se também a parceria, que “divide-se em duas espécies: a agrícola e a pecuária (LIMA, 2010, p.116)”.

Para Lima (2010), os contratos de emprego no meio rural tendem a ser das mais variadas modalidades, como sendo com prazos menores, de parcerias ou os eventuais. Em relação a esse último, o mesmo possui deferentes qualificações, como volantes; boia-fria; pau-de-arara e clandestino (GONZALES; BASTOS, 1977), variando conforme a região.

A concepção do trabalho no meio rural evoluiu com o tempo, também a partir de idealizações focadas na figura do trabalhador, isto é, sendo este dotado de expectativas e frustrações. Apesar de o mesmo não ser amplamente contemplado pela CLT, direitos laborais concedidos ao meio urbano também foram replicados, como as férias anuais, aviso prévio, salário mínimo, entre outros (MARQUES, 2009). A Lei 5.889, de 1973, por sua vez, distinguiu o empregado rural do trabalhador rural, sendo o primeiro aquele que se caracteriza pela sua subordinação a outrem, e o segundo que labora em funções agroindustriais, sendo caracterizado pela subordinação ou por autonomia (MARQUES, 2009).

DA QUALIDADE DO TRABALHO: ASPECTOS SOCIAIS E AMBIENTAIS

Até meados da Revolução Industrial, o estudo da qualidade de vida no trabalho não era realizado, em decorrência dos colaboradores serem vistos sob a óptica produtiva, isto é, apenas o seu trabalho manual e emprego da força (SALIBA, 2010). Em decorrência disso, pouco ou nada se tem de registros sobre as condições ocupacionais daquela época. Para o mesmo autor, o estudo do “ambiente de trabalho e prevenção das doenças dele originadas são objeto da higiene ocupacional, da higiene industrial e da higiene do trabalho” (SALIBA, 2010, p. 21). O ambiente do trabalho, por sua vez, atualmente se leva em consideração o

estado de reprodução das atividades, observando as condições mentais, sociológicas, esforço e equipamentos (CHIAVENATO, 2004).

O Direito Ambiental do Trabalho, por sua vez, garante um sistema protegido de acesso ao trabalho, de forma que se estabeleçam boas condições de perpetuação, livre de agentes perigosos e que provoquem alto nível de stress (LIMA, 2010).

O comprometimento com as atividades organizacionais por parte dos colaboradores possui o condicionante da qualidade e do ambiente nas atividades que o mesmo exerce. A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) “tem sido utilizada como indicador das experiências humanas no local de trabalho e o grau de satisfação das pessoas que desempenham o trabalho” (CHIAVENATO, 2004, p. 448). Os fatores que envolvem uma QVT, segundo Chiavenato (2004), são em i) oferecer um trabalho que provoque o bem-estar; ii) o desenvolvimento dentro da organização; iii) a distinção do trabalho eficaz; iv) o salário; v) os benefícios; vi) o relacionamento interpessoal; vii) o clima organizacional e as condições emocionais; viii) a delegação de atividades e ix) a participação. Na integração do trabalhador às atividades laborais, devem ser garantidas, dentro dos ordenamentos jurídicos, “a vida, a saúde, a integridade física, à personalidade e outros bens jurídicos valiosos” (NASCIMENTO, 2011, p. 113) e que promovam estes perante a sociedade pelo seu empregador.

A qualidade nos locais de trabalho não são responsabilidades exclusivas dos proprietários ou gestores, sendo que devem “juntamente com os trabalhadores, devem realizar a análise dos fatores de risco existentes nos locais de trabalho da empresa” (SALIBA, 2010, p. 45). Porém, Lima (2010) ressalta que as regras de saúde e segurança laboral devem ser aplicadas em todas as funções, não somente inseguras, independentemente do objeto empregatício. Dessa forma, busca-se tornar o trabalho mais humano, levando em consideração que “o trabalhador consome um terço de sua vida no ambiente de trabalho. E um ambiente sadio integra os direitos fundamentais de todos os seres humanos” (LIMA, 2010, p. 215).

Para garantir na saúde dos trabalhadores, muitas empresas passaram a adotar variados programas como metodologia de prevenção aos riscos ocupacionais, como programas de riscos ambientais, de controle de saúde, proteção auditiva e respiratória e outros, voltados para atividades específicas, como da mineração e da construção civil, por serem, além de variados problemas, ramos com os maiores índices de acidentes laborais (SALIBA, 2010). Porém não existem dados estatísticos públicos disponíveis sobre esses programas no Brasil por parte das empresas, embora regulamentados. Por outro lado, existem informações gerais por meio de registros do Ministério da Saúde e de fiscalizações periódicas.

Em relação às percepções sobre o valor e o sentido do trabalho no Brasil, tornam relevantes as pesquisas realizadas Estelle Morin, por estabelecer uma comparação com as

práticas internacionais de adoção. Nesse sentido, foi constatado, por exemplo, que no caso de estudantes, existe uma centralidade do trabalho na vida destes, embora exista uma “associaçãounânime dos entrevistados entre dinheiro e trabalho, [...] estando propensos a ganhar menos, desde que haja possibilidade de aprendizagem” (MORIN, *et al.*, 2007, p. 54), indicando, entre outros aspectos, uma tendência do trabalho se tornar praticamente a segunda morada das pessoas, tanto pelo tempo de dedicação, quanto pelas relações estabelecidas.

A realidade brasileira possui marcas em sua legislação, de fatos históricos do trabalho, que são rastros de um dia ter sido palco da exploração laboral, principalmente “de mão de obra indígena e se consolidou com a exploração de negros africanos e seus descendentes” (ROCHA; BRANDÃO, 2013, p. 197). Segundo Lima (2010), essa prática consiste em um dos maiores insultos à humanidade, principalmente por não respeitar os direitos individuais, como o de escolhas, de locomoção e da dignidade. Essa é uma prática vetada no artigo 5º da Constituição Federal Brasileira de 1988.

Para Freyre (2000) os escravos tinham a concepção de mercadoria, tornando-se um capital em poderio do colono, podendo ser vendidas, distribuídas e trocadas, caracterizando-os como “moedas de carne”, onde pela sua inerência humana, era necessário “que se renovassem à proporção que a velhice; a doença e a invalidez exercessem sua ação devastadora sobre carne tão fraca, fazendo as vezes dos mais fortes metais” (FREYRE, 2000, p. 223). Tratando-os como mercadorias, como nas descrições de anunciantes apontadas por FREYRE (2000) na época, o escravo era vendido levando-se em consideração as suas características físicas, sua qualidade na lida com o trabalho, chegando até os anúncios com a sua desqualificação. Dessa forma, no período de escravidão e servidão no Brasil, o trabalhador era tratado como uma coisa, sem direito algum (NASCIMENTO, 2011).

Com a extinção do mercado negreiro e o estabelecimento de novas formas de comércio, essa realidade ainda é comum nas regiões brasileiras, que, apesar da abolição no período de 88 “a escravidão permaneceu e, ao longo dos anos, adquiriu novos formatos” (ROCHA; BRANDÃO, 2013, p. 197). Isso significa que, embora com todos os preceitos legais, muitos trabalhadores possuem a percepção de estarem realizando um trabalho forçado, que segundo o Ministério do Trabalho e Emprego (2013), acaba por aparenta-se sob uma camuflagem, tanto com trabalhadores rurais ou urbanos, sendo submetidos a trabalhos sem pausas legais, alojamentos precários, “diminuindo e rebaixando os trabalhadores para condição semelhante à daqueles que viviam em regime de escravidão” (MTE, 2013, p. 21).

Muitos migrantes de áreas mais remotas, de boa índole, em geral solteiros, sem moradia fixa, sendo também chamados de “peões do trecho, trecheiros ou ainda peões rodados” (OIT, 2011, p. 73). Ao serem contatados por recrutadores (também chamados de gatos), são aliciados sob a alegação de boas condições de trabalho, com as mais diversas

garantias de salários. Mas ao chegar aos locais, encontram outra realidade, e descobrem que já contraíram uma dívida indiretamente (OIT, 2011).

Embora essa prática tenha passado a ser reconhecida pelo governo brasileiro a partir de 1995, Lima (2010) ainda destaca que o maior entrave no combate dessa exploração, constata no fato de muitos trabalhadores aos serem libertos, acabam por se submeterem novamente a essas atividades, devido a precariedade, as condições de reprodução e a dificuldade de oportunidades em que se encontravam anteriormente. O reconhecimento da matéria da exploração trabalhista se iniciou a partir da descoberta e denúncia do caso José Pereira, fugitivo, que sem os devidos cuidados da legislação brasileira, foi denunciada à Comissão Interamericana em 94, a partir da apresentação do caso pela Pastoral da Terra (CPT) (ROCHA; BRANDÃO, 2013, p. 199).

Porém, Lima (2010) lembra que “nem toda irregularidade pode resvalar na tipificação do trabalho escravo” (LIMA, 2010, p. 47). Isso porque esse contexto ainda possui muitas divergências na sua caracterização, sendo forçado, análogo, de escravidão ou de más condições (LIMA, 2010). Para a Organização Internacional do Trabalho (2010), o trabalho análogo ao de escravo é caracterizado quando ocorre uma servidão por dívida; retenção de documentos; isolamento físico; vigilância ostensiva. O Ministério do Trabalho e Emprego (2013) subdivide o trabalho análogo à escravidão urbana em contrato inválido ou válido, sendo a primeira aquela sem suporte contratual válido, onde não é possível tornar o emprego formal e com os direitos escusos. Já os contratos urbanos com suporte válido, também tratado como neoscravidão, diz respeito a um trabalho degradante e com registro trabalhista, onde o empregado se submete à exaustão, mesmo sem a existência de cerceamento de sua liberdade (MTE, 2013).

Uma importante ferramenta de fiscalização de casos de pessoas sendo exploradas é dada às denúncias anônimas e às agências não governamentais, tanto de proteção ao trabalhador, como de divulgação desses casos. A exemplo, a ong Repórter Brasil, que possui como finalidade, a divulgação todo tipo de ação que fere a atividade laboral do brasileiro, atrelados também às causas ambientais. A mesma já recebeu mais de 30 premiações e homenagens, desde 2003, pelos trabalhos desenvolvidos. Alguns dos problemas detectados e denunciados são relativos principalmente por empresas cafeeiras, certificadas internacionalmente ou não, no que tange à informalidade e aposentadorias, fraudes trabalhistas, pagamentos abaixo do salário mínimo, saúde e segurança (Equipamentos de Proteção Individuais, moradia e saneamento), falta de fiscalização e multas irrisórias (REPORTER BRASIL, 2016).

MATERIAL E MÉTODOS

Para realizar o trabalho, inicialmente foi realizada uma pesquisa exploratória, que segundo Kauarket *al.* (2010) consiste em se tornar mais familiarizado com o tema a ser pesquisado, se efetuando então, através de consultas bibliográficas sobre os principais aspectos em relação ao emprego no Brasil. Buscou-se efetuar uma discussão dos autores sobre as modalidades empregatícias, os aspectos penais que regem e a qualidade laboral, em termos de saúde, segurança e condições de trabalho.

Em seguida, efetuou-se uma busca por descritores sobre a realidade brasileira do trabalho, com base em indicadores quantitativos de fontes públicas dos anos de 2002, 2006, 2010 e 2014: dados do Cadastro Geral de Empregados (RAIS/CAGED); Data Viva (Governo de Minas e INDI); o SIT/STRE, da Divisão de Fiscalização para a Erradicação do Trabalho Escravo (DETRAE); IBGE; o Sistema Federal de Inspeção do Trabalho – SFIT, entre outros. Por questões metodológicas, optou-se pela análise quadrienal dos dados, uma vez que em anos muito próximos apresentaram resultados sem grandes alterações. Os saltos temporais também permitiram observar o comportamento dos setores em função da entrada de novos governantes, isto é, variações laborais em meio às influências político-econômicas ou regularidade. Foram buscados indicadores de saúde e segurança; taxa de realocação e de rotatividade do trabalho; o quantitativo de empregos gerados no Brasil; os acidentes e situações laborais análogas à escravidão; que foram analisados e estratificados, de forma a se obter as informações setoriais, relacionadas ou não, e que indicam sobre a qualidade e a saúde do trabalho do brasileiro.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Inicialmente, observou-se que no Brasil existem três atividades econômicas principais que são as maiores empregadoras: a administração pública (que nos anos de 2002, 2006 e 2010 fora quem ofertou oportunidades); o comércio (que em 2014 foi o maior empregador); e por último, as indústrias de transformação (que apresentaram uma oferta pouco menor se comparado com os dois primeiros, mas de grande relevância laboral). O setor com menores ofertas de vagas de empregos são os de serviços domésticos, como mostra a Tabela 1.

Tabela 1. Total de empregos por atividade econômica no Brasil, por seção do CNAE

Atividade Econômica	2002	2006	2010	2014
Administração Pública	6,81 Milhões	7,75 Milhões	8,97 Milhões	9,41 Milhões
Agropecuária	1,18 Milhão	1,41 Milhão	1,45 Milhão	1,49 Milhão
Alojamento e Alimentação	874 Mil	1,14 Milhão	1,53 Milhão	1,94 Milhão
Artes, Cultura e Recreação	166 Mil	180 Mil	200 Mil	250 Mil

Atividades Administrativas	2,39 Milhões	2,89 Milhões	3,75 Milhões	4,47 Milhões
Atividades Financeiras	593 Mil	688 Mil	812 Mil	894 Mil
Atividades Imobiliárias	83,9 Mil	69,4 Mil	102 Mil	143 Mil
Comércio	4,77 Milhões	6,34 Milhões	8,31 Milhões	9,65 Milhões
Construção	1,11 Milhão	1,44 Milhão	2,63 Milhões	3,02 Milhões
Educação	901 Mil	1,29 Milhão	1,53 Milhão	1,96 Milhão
Eletricidade e Gás	103 Mil	109 Mil	121 Mil	126 Mil
Indústrias de Transformação	5,03 Milhões	6,25 Milhões	7,52 Milhões	7,77 Milhões
Indústrias Extrativas	123 Mil	183 Mil	211 Mil	258 Mil
Informação e Comunicação	462 Mil	625 Mil	756 Mil	876 Mil
Organismos Internacionais	1,87 Mil	7,85 Mil	7,95 Mil	4,89 Mil
Outros Serviços	914 Mil	1,02 Milhão	1,19 Milhão	1,22 Milhão
Saneamento Básico	227 Mil	258 Mil	313 Mil	360 Mil
Saúde e Serviços sociais	1,14 Milhão	1,34 Milhão	1,65 Milhão	2,13 Milhões
Serviços Domésticos	7,57 Mil	10,6 Mil	5,95 Mil	5,14 Mil
Serviços Especializados	490 Mil	556 Mil	900 Mil	1,08 Milhão
Transporte e Correio	1,32 Milhão	1,61 Milhão	2,1 Milhões	2,52 Milhões

Fonte: Adaptado de DATA VIVA / MG/ INDI.

Tendo em vista o quantitativo de vagas de trabalho, observou-se que nesse mesmo período pesquisado as atividades que envolvem o Fumo, isoladamente são as que mais passam por realocações dentro do mercado de trabalho. Esses tipos de atividade, assim como o seu uso, provocam muitos danos à saúde dos agricultores, pelo mínimo toque com a planta. A realocação consiste na taxa média dos fluxos de entrada e saída de trabalhadores, em referência ao número de trabalhadores nesse período. (IBGE). Apesar dos perigos do contato da nicotina, é uma atividade bastante rentável, o que faz com que muitos persistam na atividade (MARTINS, 2015). Em seguida, as atividades ligadas a produtos de alto grau de periculosidade, como nucleares ou petrolíferos, que possuem maiores taxas de realocação, como segue na Tabela 2.

Tabela 2. Taxa de Realocação média anual no Brasil, por atividade

Seções e Divisões	2002	2006	2010	2014
Indústria geral	6,01	6,43	7,45	6,25
Indústrias extrativas	3,54	4,46	4,40	3,46
Indústria de transformação	6,06	6,48	7,52	6,32
Alimentos e bebidas	7,19	7,75	8,91	7,66
Fumo	22,91	23,04	23,24	20,95
Têxtil	5,22	6,21	7,47	6,73
Vestuário	7,57	7,63	7,39	6,80
Calçados e couro	7,57	8,13	9,01	7,15
Madeira	6,78	7,73	8,09	6,88
Papel e gráfica	4,67	5,05	6,28	5,15
Coque, petróleo, combustíveis nucleares e álcool	12,93	14,58	10,79	7,86

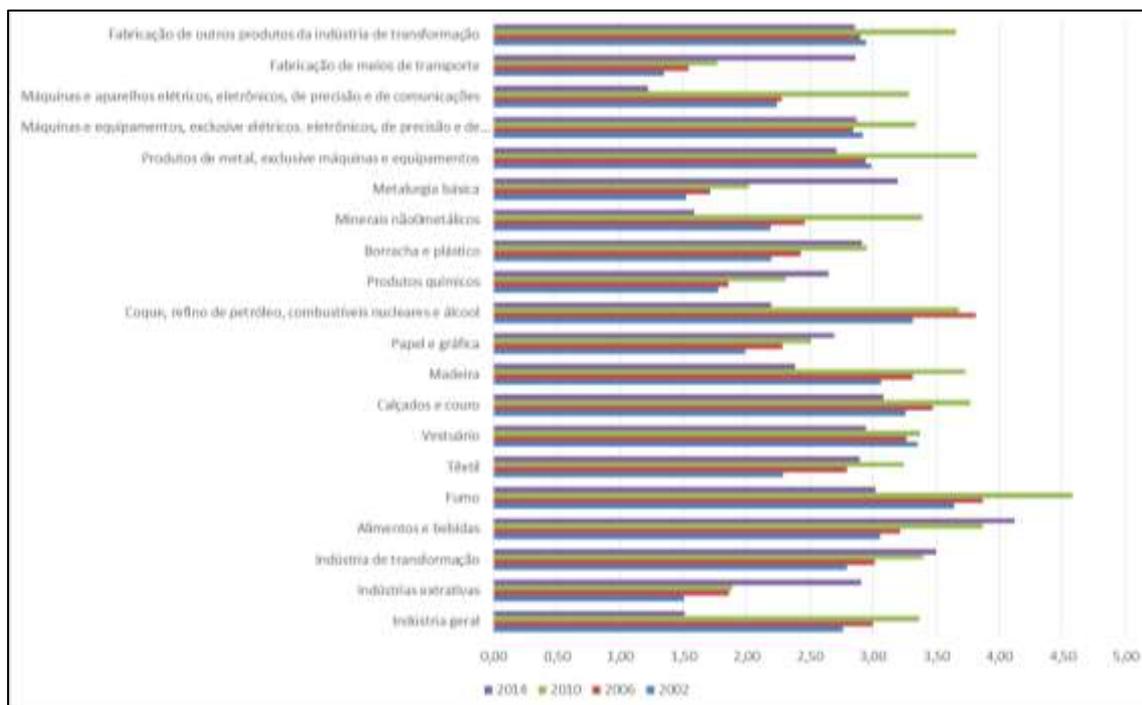
Produtos químicos	3,98	4,27	5,21	4,71
Borracha e plástico	4,93	5,59	6,98	6,00
Minerais não-metálicos	4,76	5,41	7,46	6,13
Metalurgia básica	3,32	3,90	5,01	3,76
Produtos de metal, exclusive máquinas e equipamentos	6,68	6,45	8,50	7,22
Máquinas e equipamentos, exclusive elétricos	6,71	6,20	7,51	6,07
Máquinas e aparelhos elétricos, eletrônicos	5,17	5,13	7,37	6,53
Fabricação de meios de transporte	2,98	3,41	4,31	3,18
Fabricação de produtos da indústria de transformação	6,65	6,99	8,09	6,59

Fonte: Dos autores. Adaptado da Pesquisa Industrial Mensal de Emprego e Salário, IBGE.

Em apenas 7 das 20 atividades identificadas pelo CNAE não ocorreram as maiores taxas de rotatividade anual em 2010, que se seguiu com uma média de 3,20%, de forma geral. A maior taxa média anual de rotatividade do trabalho, se comparado os quatro anos, também ficou a cargo do setor de fumo (3,78%) seguidos da produção de alimentos e bebidas (3,57%) e do tratamento de calçados e couro (3,40%).

A rotatividade consiste no percentual “do número de trabalhadores substituídos por outros no total de trabalhadores” (IBGE). Também chamam a atenção cinco setores, que embora em menor proporção, vem passando por um crescente aumento do número de rotatividade do trabalho: as indústrias extrativas e a de transformação; o de alimentos e bebidas; o de metalurgia básica e o de fabricação dos meios de transporte (GRÁFICO 1).

Gráfico 1. Taxa de rotatividade anual média



Fonte: Dos autores. Adaptado da Pesquisa Industrial Mensal de Emprego e Salário, IBGE.

As atividades também foram analisadas sob a perspectiva dos acidentes causados no ambiente de trabalho. Percebe-se pela Tabela 4 que o Estado de São Paulo é onde se concentram maiores casos de acidentes de trabalhos, ocorrendo em uma frequência maior ao longo dos anos pesquisados. Apesar de Minas Gerais figurar o Segundo maior número de casos (mais de 240 mil), em 2014 conseguiu uma leve redução desse quantitativo, assim como também oito dos 27 estados apontados na base de dados, como mostrado na Tabela 3.

Tabela 3. Quantidade de acidentes do trabalho por Estado

UF	2002	2006	2010	2014	Total
Total	393.071	512.232	709.474	704.136	2.318.913
São Paulo	154.767	191.426	244.714	239.280	830.187
Minas Gerais	38.937	52.603	75.407	73.649	240.596
Rio Grande do Sul	39.634	43.798	58.657	59.658	201.747
Paraná	27.710	37.574	52.075	52.478	169.837
Rio de Janeiro	26.119	36.439	48.365	51.778	162.701
Santa Catarina	27.663	30.902	47.754	45.228	151.547
Bahia	12.083	16.802	24.567	21.340	74.792
Pernambuco	7.066	11.198	20.285	20.100	58.649
Goiás	8.834	13.179	15.736	17.140	54.889
Espírito Santo	8.553	11.970	13.730	14.718	48.971
Pará	6.425	9.347	11.607	12.797	40.176
Mato Grosso	4.933	7.616	13.454	13.751	39.754
Ceará	3.744	5.965	12.270	13.315	35.294
Mato Grosso do Sul	4.832	6.614	10.102	10.840	32.388
Distrito Federal	4.489	5.877	8.430	8.635	27.431
Amazonas	3.086	6.347	8.591	8.641	26.665
Alagoas	3.040	6.189	9.308	5.724	24.261
Rio Grande do Norte	2.245	4.899	7.198	7.074	21.416
Maranhão	1.395	2.683	6.136	5.368	15.582
Rondônia	1.996	2.394	5.375	5.499	15.264
Paraíba	1.789	2.643	5.026	5.347	14.805
Sergipe	1.614	2.288	3.158	3.138	10.198
Piauí	622	1.069	3.337	4.316	9.344
Tocantins	783	1.343	1.887	1.527	5.540
Acre	308	444	1.114	1.176	3.042
Amapá	293	494	673	787	2.247
Roraima	111	129	518	832	1.590

Fonte: Ados autores. Adaptado de DataPrev/ AepsInfologo.

Com base também dos dados do Instituto de Previdência Social, que apesar de não dispor informações a partir de 2006, observa-se que o setor de indústrias de transformação é o ambiente onde mais se reproduziu acidentes com trabalhadores. Chama-se a atenção o

setor de saúde humana e serviços sociais estar entre os primeiros setores, visto que são também os responsáveis por tratar desses acidentados e oferecer um acompanhamento humanizado. Integra também entre os primeiros da lista o setor de construção. Por outro lado, atividades insalubres como eletricidade e gás, gestão de resíduos, estão com casos reduzidos, e de forma gradativa, o que implica também inferir que atividades perigosas, não necessariamente, são as que mais provocam acidentes laborais, como se segue na Tabela 4 a seguir.

Tabela 4. Quantidade de acidentes do trabalho por atividade econômica sem CAT

Classificação do CNAE	2006	2010	2014	Total
Total	512232	709474	704136	1925842
Indústrias de transformação	191511	232364	212835	636710
Comércio, reparação de veíc auto e motocicletas	64509	96020	100495	261024
Saúde humana e serviços sociais	39925	59382	74276	173583
Construção	29054	55920	59734	144708
Transporte, armazenagem e correio	35350	52205	56587	144142
Atividades administ e serviços complementares	27670	38934	38857	105461
Agricultura, pecuária, produção florestal, pesca e aquicultura	31036	28675	21081	80792
Administração pública, defesa e seguridade social	12533	23020	22070	57623
Alojamento e alimentação	11158	18970	21554	51682
Ignorado	12449	35513	0	47962
Água, esgoto, ativ gestão de resíduos e descontaminação	10341	13589	13787	37717
Outras atividades de serviços	12290	11121	9827	33238
Atividades financeiras, seguros e serviços relacionados	7867	9698	11930	29495
Educação	6351	8425	9988	24764
{Ñ class}	0	0	23492	23492
Atividades profissionais, científicas e técnicas	4276	7884	8584	20744
Indústrias extrativas	5135	6063	6559	17757
Informação e comunicação	5442	5464	5908	16814
Eletricidade e gás	3166	2978	2797	8941
Artes, cultura, esporte e recreação	1686	2225	2192	6103
Atividades imobiliárias	471	973	1513	2957
Serviços domésticos	5	43	54	102
Organismos internac/outras instituições extraterritoriais	7	8	16	31

Fonte: Dos autores. Adaptado de Dataprev/ Aepsinfoloogo.

Em relação aos setores laborais, caracterizados por concentrar a maior quantidade de trabalho sob a forma da exploração do ser humano, a Lista Suja, atualizada até fevereiro de 2017, foi estratificada a partir do código CNAE indicado pelo Ministério do Trabalho. Com

base do CNAE, percebeu-se que em dez anos, a pecuária é o principal alvo das intervenções e investigações trabalhistas, uma vez que corresponde a 35% do total de estabelecimentos presentes na lista (250).

Em 2014, foi o ano com o maior índice de detecção de empresas com situações de escravidão, agrupando 32% dessa totalidade. Outros setores detectados com os maiores graus de exploração do trabalho foram às carvoarias, com 28 estabelecimentos, e os agrícolas, com 10%, sendo espalhados pelo país.

O Estado do Pará concentra mais de 48% dos casos de exploração análoga do trabalho ao do escravidão pela pecuária. Por outro lado, o mesmo estado é o que possui o maior índice de empresas com esse tipo de atividade ilegal, correspondendo a 27% de todos os estabelecimentos listados. Ademais, a pesquisa aponta que 63% dos casos de trabalho escravo registados no Pará são relativos ao setor pecuário. Em seguida, Minas Gerais aparece com o segundo maior número de estabelecimentos com esse tipo de atividade, com 13% de todos os casos, como situa a Tabela 5.

Tabela 5. Número de estabelecimentos na lista suja, por setor de atividade

Atividade	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Total
Adm. Empresarial	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Agricultura	0	0	0	0	0	2	3	6	5	9	0	25
Avicultura	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
Cafeicultura	0	0	0	0	0	2	2	1	1	2	4	12
Carvoaria	0	0	2	0	2	3	5	1	11	3	1	28
Cerâmica	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0	5
Comércio	0	0	0	0	0	0	1	1	3	0	2	7
Confecção	0	0	0	0	0	0	0	1	6	3	0	10
Construção Civil	0	0	0	0	0	0	0	6	8	5	1	20
Cultivo de Ervas	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	4
Extrativismo	0	0	1	0	0	0	0	0	5	4	0	10
Indústria	0	0	0	0	1	0	2	0	1	0	0	4
Mineração	0	0	0	0	0	1	1	1	3	1	1	8
Monocultura	0	0	0	0	1	1	2	3	7	6	2	22
Pecuária	2	1	1	2	6	6	10	11	23	19	6	87
Pesca	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
Prestação de Serviço	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	3
Varejo	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	2
Total	2	1	4	3	10	15	27	35	80	55	18	250

Fonte: Dos autores. Adaptado do MTE/SIT, 2017.

Pela lista suja, também foi possível observar o quantitativo de trabalhadores que passaram por essa situação. Totalizou-se que 3.291 colaboradores foram escravizados, sendo que principalmente nos anos de 2013 e 2014, foi mais frequente a exploração de mão de

obra humana, correspondendo a 48% dos casos. As investigações também apontam que principalmente a principal região é no Pará, onde 27% sofreram essa situação, como mostra a Tabela 6, Em seguida, aparece Minas Gerais, com 775 trabalhadores, sendo estes situados principalmente no comércio (45%) e na construção civil (27%).

Tabela 6. Número de trabalhadores envolvidos na lista suja, por setor de atividade, no período de 2006 a 2016.

Atividade	AC	AM	AP	BA	CE	ES	GO	MA	MG	MS	MT	PA	PI	PR	RJ	RO	RS	SC	SP	TO	Total
Adm.																					
Empresarial	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
																					26
Agricultura	0	0	0	11	0	0	11	28	5	0	10	32	19	5	0	0	30	35	26	48	0
Avicultura	0	0	0	33	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	33
									12												26
Cafeicultura	0	4	0	50	0	86	0	0	0	0	0	0	0	0	9	0	0	0	0	0	9
												19									39
Carvoaria	0	0	0	45	6	0	0	0	37	25	7	5	0	1	0	0	0	0	16	59	1
Cerâmica	0	0	0	0	5	0	27	0	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	38
									34												40
Comércio	0	0	0	0	0	0	0	0	8	5	0	0	0	0	1	0	0	0	54	0	8
																			10		11
Confecção	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Construção									21												31
Civil	0	0	0	13	24	0	0	17	4	0	0	5	0	0	0	3	0	0	37	4	7
Cultivo de Ervas	0	0	0	0	0	0	0	0	11	0	0	0	0	0	0	29	6	5	0	0	51
												10									26
Extrativismo	0	41	0	0	57	0	0	0	0	0	0	6	61	0	0	0	0	0	0	0	5
Indústria	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8	12	32	0	0	0	0	0	0	53
Mineração	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	34	0	0	0	0	0	0	0	16	53
																					19
Monocultura	0	0	0	0	15	0	22	0	16	0	2	57	15	24	13	0	11	5	17	2	9
								10				43									79
Pecuária	75	23	0	40	2	0	20	3	16	7	7	4	0	19	0	2	2	0	0	43	3
Pesca	0	0	23	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	23
Prestação de Serviço	0	2	0	14	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	17
Varejo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	0	4	0	10
				20	10			14	77			88	10						25	17	32
Total	76	70	23	6	9	86	83	8	5	37	26	1	7	81	23	34	55	45	4	2	91

Fonte: Dos autores. Adaptado do MTE/SIT, 2017.

Conforme a base de dados de dados da Divisão de Fiscalização para Erradicação do Trabalho Escravo – DETRAE, em seu Quadro das Operações de Fiscalização para Erradicação

do Trabalho Escravo - SIT/SRTE, percebe-se que em 2002 foram identificados 2.285 trabalhadores em situação análoga à escravidão, sendo que 61% destes estavam localizados no estado do Pará, distribuindo o restante em apenas outros quatro estados do País. Em 2006, esse quadro sobe para 3.417 casos, sendo 32% destes no estado paraense. O restante dos casos se distribuíram em outros 14 estados. A partir de 2010, apenas três estados brasileiros não possuíam situações de trabalho escravo, com uma redução de 783 casos. Nesse ano, o estado do Pará manteve a tendência de redução desses casos, chegando a 564.

Em Minas Gerais, por meio dos dados do DETRAE/SIT-STRE, percebe-se houve um grande salto de casos apurados de casos de escravidão de 2006 a 2010, o que chama a atenção devido a variação de aproximadamente 500%. Em 2014, a quantidade de casos se reduz, chegando a 1752 casos de trabalhadores em situações inapropriadas. Nesse período, o Estado de Minas Gerais apresenta-se com a situação mais agravante de casos, chegando a 380. Já o estado paraense passou a ter o sexto maior caso de trabalhadores encontrados em más condições, revelando a tendência pela regularidade destes, a partir de maiores fiscalizações. Em relação ao quantitativo geral disponibilizado como indenização a esses trabalhadores no Brasil, também passaram por ajustes, se comparados a quantidade de trabalhadores encontrados em situação análoga à escravidão, em cada ano, como aponta a Tabela 7.

Tabela 7. Número de trabalhadores em condições análogas e o montante do pagamento de indenizações

Ano	2002	2006	2010	2014
Número de casos	2285	3417	2634	1752
Pagamento de indenizações	R\$ 2.084.406,41	R\$ 6.299.650,53	R\$ 6.954.677,47	R\$ 5.937.501,01

Fonte: Elaborado pelos autores. Adaptado de DETRAE/SIT-STRE.

Segundo dados do Conatrae (2012), percebe-se que em 2011 foram registradas 118 denúncias anônimas por trabalho escravo, onde os alvos são i) crianças e adolescentes; ii) idosos; iii) deficientes; iv) moradores de rua e v) outros. Dessas denúncias, 54% eram referentes a pessoas idosas e deficientes. A principal forma de reclamação violação foi pela retenção de salários, seguidas de jornada excessiva e por situações degradantes do trabalho. Em 2012, o Conatrae insere em seu extrato de denúncias o público LGBT, compreendendo então, seis alvos principais. Nesse referido ano, foram protocoladas 281 denúncias, onde 35% estavam relacionadas às jornadas de trabalho exaustivo e 25% por condições degradantes.

O principal alvo foram crianças e adolescentes (28%), seguido de pessoas idosas (27%) e outros (21%). Apesar do número relativamente baixo de casos denunciados, se comparados com os dados da Lista Suja ou do SIT, a grande contribuição dessas denúncias são por terem iniciativa popular, além de permitirem identificar possíveis alvos principais, não dispostos pelos outros órgãos. A composição do Conatrae já se figura democrática: o poder

público e membros da sociedade civil. Porém, os dados ainda não permitem saber a origem da ocorrência, se não, pelo cômputo do Conatrae: procedência rural ou urbana. Isso porque, justamente, analisa-se que trabalhadores rurais escravizados são mais difíceis de serem monitorados pela população, pelo seu acesso, se não por quem o rodeia, geralmente sem o flagrante.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A base de dados permite inferir que os trabalhadores no Pará foram e são um dos maiores alvos da exploração análoga da escravidão. As grandes fazendas, onde habitualmente se praticam a pecuária, em geral extensiva, acaba por ser um dos principais destinos do trabalhador, que acaba por ser explorado. A dedicação nessa atividade também é muito grande. Essa atividade também configura entre as que mais provocam doenças ocupacionais, apesar de configurar como uma grande empregadora.

Entre as dificuldades encontradas, são em relação dos indicadores não retratarem de forma detalhada o trabalho, quanto à saúde dos colaboradores, acidentes do trabalho, exceto nos casos estaduais e nacional, que já é contemplada pela Previdência Social. A disponibilização de dados municipais permitiria a criação de políticas e intervenções mais pontuais, levando a consideração da realidade local. Outro ponto observado é a infrequência dos dados quanto à situação análoga de escravidão, de forma que a mesma possui diferenças entre as versões dispostas, isto é, a cada ano apresentam diferentes casos, ao passo que enquanto alguns empregadores são excluídos da “lista suja”, outros são acrescentados, como ocorre na última lista liberada. Sob os aspectos dos dados, isso se torna prejudicial, sendo mais pontual a criação de outros extratores, como “casos resolvidos”, por exemplo, em caso de conformidade do estabelecimento e do empregado, após uma nova verificação.

Além disso, o tipo de regime do contrato de trabalho tanto como por existirem colaboradores contratados ou eventuais, além do perfil, como sexo, idade e escolaridade ainda não são disponibilizados. Em decorrência de mudanças da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), tornar esses dados mais consistentes permitirão um melhor acompanhamento dos órgãos fiscalizadores, a fim de colaborar na implementação de políticas e programas voltados à saúde do trabalhador e acompanhar potenciais mudanças no cenário de trabalho após as mudanças.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017. **Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT)**. Brasília, 2017. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2017/lei-13467-13-julho-2017-785204-publicacaooriginal-153369-pl.html>>. Acesso em 16 de julho de

2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COMISSÃO NACIONAL PARA A ERRADICAÇÃO DO TRABALHO ESCRAVO – CONATRAE. **Total de denúncias de trabalho escravo registradas em 2011 e 2012**. Ministério dos Direitos Humanos. Disponível em: <<http://www.sdh.gov.br/assuntos/conatrae/dados-estatisticos>>. Acesso em 18 de abril de 2017.

CONSELHO NACIONAL DO CAFÉ – CNC. **Comunicado conjunto: CNC e CNA repudiam “Relatório Café Amargo” da Danwatch**. 04 de março de 2016. Disponível em: <<http://www.cncafe.com.br/site/interna.php?id=11854>>. Acesso em 22 de março de 2017.

DANWATCH. **BitterCoffee**. Danmark, 2016. Disponível em: <<https://www.danwatch.dk/wp-content/uploads/2016/03/Danwatch-Bitter-Coffee-MARCH-2016.pdf>>. Acesso em 22 de março de 2017.

FERNANDES, Paulo Roberto. Quadro comparativo entre a CLT e o PL nº 6.787/2016 que, no Senado Federal, é o PLC nº 38/2017. **Os Trabalhistas**. 31 maio de 2017. Disponível em: <<http://ostrabalhistas.com.br/quadro-comparativo-da-reforma-trabalhista-para-download/>>. Acesso em 15 de junho de 2017.

FREYRE, Gilberto. **Casa-grande & senzala**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2000.

GONZALES, Elbio Neris; BASTOS, Maria Inês. O trabalho volante na agricultura brasileira. In: SINGER. Paul Israel. *et al.* **Capital e trabalho no campo**. São Paulo: HUCITEC, 1977.

HUBERMAN, Leo. **História da riqueza do homem**. 21ª ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1986.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. Conceituação de variáveis. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/industria/pimes/conceituacao.shtm>>. Acesso em 29 de novembro de 2016.

KAUARK, Fabiana da Silva. *et al.* **Metodologia da Pesquisa: um guia prático**. Itabuna-BA: Via Litterarum, 2010.

LIMA, Francisco Meton Marques. **Elementos de direito do trabalho**. São Paulo: LTr, 2010.

MARQUES, Benedito Ferreira. **Direito Agrário Brasileiro**. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINS, Helena. **Produção de fumo pode causar riscos à saúde do agricultor**. Globo Rural. 14 de jan. de 2015. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/agronegocios/noticia/2014/06/producao-de-fumo-pode-causar-riscos-saude-do-agricultor.html>>. Acesso em 17 de março de 2017.

MELLO, Maria Conceição D’Íncao. **O ‘boia-fria’: acumulação e miséria**. Petrópolis: Vozes, 1975.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO – MTE. **Combate ao tráfico de pessoas e ao trabalho escravo contemporâneo**. MTE, 2013. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/export/sites/default/acompanhe/eventos/hotsites/2014/ciclo_trafico_pessoas/docs/16_LIVRO_MTE_trabalho_escravo_contemporaneo.pdf>. Acesso em 29 de março de 2017.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO – MTE; SECRETARIA DE INSPEÇÃO DO TRABALHO – SIT. **Lista de Transparência sobre Trabalho Escravo Contemporâneo**. Repórter Brasil, 2017. Disponível em: <http://reporterbrasil.org.br/wp-content/uploads/2017/03/Lista-de-Transpar%C3%Aancia_-dez2014-2016.pdf>. Acesso em 20 de março de 2017.

MORIN, Estelle; TONELLI, Maria José; PLIOPAS, Ana Luisa Vieira. O trabalho e seus sentidos. **Psicologia & Sociedade**; v. 19, Edição Especial 1, 2007. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/seerpsicoc/ojs/viewissue.php?id=11>>. Acesso em 22 de março de 2017.

MÜLLER, Meire Terezinha. A educação profissionalizante no Brasil – das corporações de ofícios à criação do Senai. **Rede de Estudos do Trabalho**. Ano III – Número 5 – 2009. Disponível em: <<http://www.estudosdotrabalho.org/8RevistaRET5.pdf>>. Acesso em 18 de agosto de 2017.

NASCIMENTO, Amauri Amascaro. **Iniciação ao direito do trabalho**. São Paulo: LTr, 2011.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO – OIT. **As boas práticas da inspeção do trabalho no Brasil: a erradicação do trabalho análogo ao de escravo**. Brasília: OIT, 2010.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO – OIT. **Perfil dos principais atores envolvidos no trabalho escravo rural no Brasil**. Brasília: OIT, 2011.

REPORTER BRASIL. Café certificado, trabalhador sem direitos. **BoletimMonitor**. 5ª ed. São Paulo, 2016. Disponível em: <http://reporterbrasil.org.br/wp-content/uploads/2016/12/Cafe%CC%81_PT_Web.pdf>. Acesso em 27 de abril de 2017.

ROCHA, Graziella; BRANDÃO, André. Trabalho escravo contemporâneo no Brasil na perspectiva da atuação dos movimentos sociais. **Revista Katálisis**. Florianópolis, v. 16, n. 2, p. 196-204, jul./dez. 2013. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/katalysis/article/view/S1414-49802013000200005>>. Acesso em 12 de fevereiro de 2017.

SALIBA, Tuffi Messias. **Curso básico de segurança e higiene ocupacional**. 3 ed. São Paulo: LTr, 2010.

SIGAUD, Lygia. A percepção do salário entre trabalhadores rurais. In: SINGER, Paul Israel. *et al.* **Capital e trabalho no campo**. São Paulo: HUCITEC, 1977.

VIEIRA, Wilson da Cruz; BORGES, Izaías de Carvalho. Mercado de trabalho e distribuição de renda no Brasil: uma perspectiva histórica. In: FONTES, Rosa; ARBEX, Marcelo A. **Desemprego**

e mercado de trabalho – ensaios teóricos e empíricos. Viçosa: UFV, 2000.

APRENDIZAGEM E COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS SOB A PERSPECTIVA DO *BALANCED SCORECARD*

Learning and organizational skills under the balanced scorecard perspective

Alice Munz Fernandes¹
Diego Lazzarotto²
Marta Elisete Ventura da Motta³
Maria Emilia Camargo⁴
Guilherme Cunha Malafaia⁵

Recebido em: 15 ago. 2017

Aceito em: 17 ago. 2017

Resumo: O estudo realizado teve por objetivo identificar os reflexos das competências organizacionais na aprendizagem organizacional enquanto perspectiva do Balanced Scorecard. Para tanto, realizou-se uma pesquisa de abordagem quali-quantitativa, com finalidade exploratória e descritiva por meio de um estudo de caso. Adotaram-se como fonte de coleta de evidências, documentos, registros em arquivos e observação participante, o que possibilitou a realização de triangulação. Os resultados obtidos demonstraram que o tempo destinado ao treinamento, assim como o incentivo da empresa à formação educacional do funcionário reflete na melhoria da percepção do nível de satisfação deste e, conseqüentemente, no clima e aprendizagem organizacional, podendo interferir também no estabelecimento da cultura organizacional predominante. Assim, constatou-se que a aprendizagem também pode ser analisada sob o enfoque de indicadores, o que possibilita mensurar seus reflexos no desempenho organizacional.

Palavras-Chave: Indicadores de Desempenho. Recursos Humanos. Treinamento e Qualificação.

Abstract: The study accomplished aimed at to identify the reflexes of organizational skills in the organizational learning while Balanced Scorecard perspective. Therefore, it was a research in qualitative-quantitative approach, purpose exploratory and descriptive study by means of a case. It was adopted as a source collect evidence, documents, record in files and participant observation, what made it possible triangulation. The results obtained demonstrated that the time allocated to training, as

¹ Doutoranda em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. E-mail: alicemunz@gmail.com.

² Bacharel em Direito pela Universidade de Caxias do Sul. E-mail: dlazzarotto@sufra.com.br.

³ Docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul. E-mail: martamotta1234@gmail.com.

⁴ Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul. E-mail: mariaemiliappga@gmail.com.

⁵ Docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul. E-mail: gcmalafaia@gmail.com.

well as the incentive of the company's educational background to employee reflected in the improvement in the perception of the level of satisfaction and, consequently, in climate and organizational learning, and may interfere in the establishment of the predominant organizational culture. Therefore, it was found that learning can also be analyzed under the indicators approach, which makes it possible to measure its reflexes on organizational performance.

Keywords: Performance Indicators. Human Resources. Training and Qualification.

INTRODUÇÃO

Para manterem-se competitivas no mercado, as organizações contemporâneas investem na criação e compartilhamento de competências sob a forma de um *know-how* dinâmico (RUAS, 2001). Todavia, a qualificação e habilidades dos indivíduos quando devidamente incentivadas, exploradas e compartilhadas promovem, em um âmbito abrangente, o desenvolvimento da aprendizagem organizacional (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Desse modo, apesar da complexidade existente na mensuração do desempenho organizacional (BENTES et al., 2011), o fato do aprendizado influenciá-lo diretamente o torna passível de ser medido. Para tanto, há indicadores de desempenho, que possibilitam a obtenção da medida explícita dos resultados esperados, permitindo verificar o êxito de determinada atividade (HATFIELD, 1994).

O Balanced Scorecard (BSC) configura-se como sendo o método de medição de desempenho comumente utilizado e que por meio de um sistema de comunicação e alinhamento estratégico possibilita a maximização da eficiência e eficácia empresarial (KAPLAN, 1994). Esse modelo é composto por indicadores financeiros e não financeiros e contempla quatro perspectivas distintas, quais sejam: financeira, do cliente, dos processos internos e da aprendizagem e crescimento (KAPLAN; NORTON, 1997).

Dentre as perspectivas do BSC, a do aprendizado e do crescimento consiste naquela que fornece a infraestrutura que viabiliza a consecução das outras três perspectivas (KAPLAN; NORTON, 1997). Essa perspectiva define que a eficiência e eficácia organizacional são proporcionais a qualificação e instrução dos colaboradores, refletindo, portanto, na aprendizagem organizacional (MAHOLLAND; MUETZ, 2002), caracterizando-se como propulsora da mudança estratégica (LEITE; PORSSE, 2003).

Nesse sentido, Monteiro e Falsarella (2007) elucidam que as organizações aprendem, tanto de modo empírico quanto por meio de uma busca sistemática. Tal situação, segundo os autores, deve-se pelo processo contínuo de adaptação ao ambiente a qual estão inseridas. Assim, as mudanças no cenário competitivo impulsionam as organizações a desenvolverem e adotarem novas estratégias a fim de assegurar sua permanência no

mercado (MOURA; BITENCOURT, 2004). Indo mais além, Parrila, Ogliara e Bittencourt (2017) corroboram que o desenvolvimento de memória e cultura organizacional configura-se como fator determinante para a aprendizagem organizacional, integrando também teorias pertinentes ao armazenamento e gestão do conhecimento. Desse modo, tem-se a contribuição da aprendizagem organizacional enquanto perspectiva do BSC para apoiar processos de implantação e formulação de estratégias (FERREIRA, 2017).

Com vistas a isso, este estudo teve por identificar os reflexos das competências organizacionais na aprendizagem organizacional enquanto perspectiva do BSC. Para tanto, realizou-se uma pesquisa quali-quantitativa, com finalidade exploratória e descritiva por meio de um estudo de caso. Adotaram-se como fonte de coleta de evidências documentos, registros em arquivos e observação participante.

Além da introdução, esta pesquisa é composta pelo referencial teórico que aborda aspectos conceituais acerca de competências organizacionais, indicadores de desempenho onde se enfatiza o BSC e sua perspectiva referente ao aprendizado, assim como aprendizagem organizacional propriamente dita. Posteriormente é apresentado o método de pesquisa, contendo sua caracterização e descrição da unidade de análise. Em seguida, apresentaram-se os resultados e, por fim, as considerações finais que contém as limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras.

REFERENCIAL TEÓRICO

COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

A organização é composta por competências e conhecimentos que promovem a coordenação e criação de novas atividades (DOSI; TEECE, 1993). Desse modo, competências organizacionais referem-se ao conjunto de elementos quantificáveis relacionados ao comportamentos e qualificações que os indivíduos possuem (GREEN, 1999) e, que em âmbito organizacional, tornam a empresa eficaz (GRAMIGNA, 2002).

Ruas (2001) afirma que as competências organizacionais materializam-se sob a forma de um *know-how* duradouro e dinâmico e, desse modo, configura-se como uma fonte para obtenção de vantagem competitiva. Para Fernandes, Fleury e Mills (2006), competências organizacionais consistem em recursos cuja mobilização e coordenação reflete na maximização da *performance* organizacional. Também envolvem as rotinas organizacionais e habilidades articuladas (BATAGLIA; MEIRELLES, 2008).

No que se refere ao papel do indivíduo, Brandão e Guimarães (2001) salientam que o desempenho individual está intimamente relacionado ao desempenho organizacional. Corroboram ainda afirmando que a estes fatores inserem-se na gestão estratégica, visto que

a integração destes subsistemas que abordam inclusive aspectos referentes à remuneração, treinamento e desenvolvimento.

Com vistas ao exposto, os indicadores de desempenho configuram-se como meios mensuráveis de verificação e avaliação das competências organizacionais. Deste modo, possibilitam a identificação de forças e fraquezas, viabilizando a aderência destas em relação às estratégias da organização (GREEN, 1999).

INDICADORES DE DESEMPENHO

Indicadores de desempenho consistem em uma medida explícita de resultados esperados, demonstrando o êxito de determinada atividade (HATFIELD, 1994) por meio da comparação medidas de produtividade com a saída de insumos (DANIELS, 1990). Configuram-se como a quantificação de características ou atributos de produtos e processos (VELEVA; ELLENBECKER, 2001) visando à obtenção da qualidade (TAKASHINA; FLORES, 1999).

Para Kayano e Caldas (2001), tratam-se de ferramentas de controle que permitem identificar a eficiência e eficácia da gestão, assim como disseminar os dados de desempenho de uma organização (KENNERLEY; NEELY, 2002). Por sua vez, Erickson (2009) conceitua indicadores de desempenho como sendo o conjunto de meios quantificáveis de avaliar a forma como administra-se a organização, avaliando o êxito das decisões tomadas a fim de atingir o objetivo principal. Desse modo, os indicadores de desempenho podem ser expressos de forma qualitativa ou quantitativa, cuja complementariedade otimizam seus resultados (GRI, 2009).

Nessa perspectiva, Bortoluzzi (2009) corrobora que os indicadores de desempenho são classificados em financeiros e não financeiros, conforme o contexto em que as organizações estão inseridas, visto que, em determinadas perspectivas, os aspectos intangíveis se sobrepõem aos tangíveis e vice-versa (MARTINS; COSTA NETO, 1998).

Os indicadores financeiros referem-se aqueles extraídos de informações contábeis, ou seja, tratam-se de indicadores de ocorrência (KAPLAN; NORTON, 1997), relacionados a áreas de suprimentos e vendas, por exemplo (LIBONATI; MIRANDA, 2004). Em contrapartida, os indicadores não financeiros consistem naqueles relacionados ao contexto intangível da organização, como por exemplo, satisfação do cliente e habilidades estratégicas (BORTOLUZZI, 2009).

Com vistas a isso, o Balanced Scorecard (BSC) configura-se como um conjunto de indicadores financeiros e não financeiros, utilizados para a mensuração do desempenho organizacional (WILLYERD, 1997). Sua relevância é advinda da possibilidade de permitir a organização direcionar seus recursos para o atingimento de metas a curto prazo que traduzem estratégias de longo prazo (KAPLAN; NORTON, 1997).

BALANCED SCORECARD (BSC)

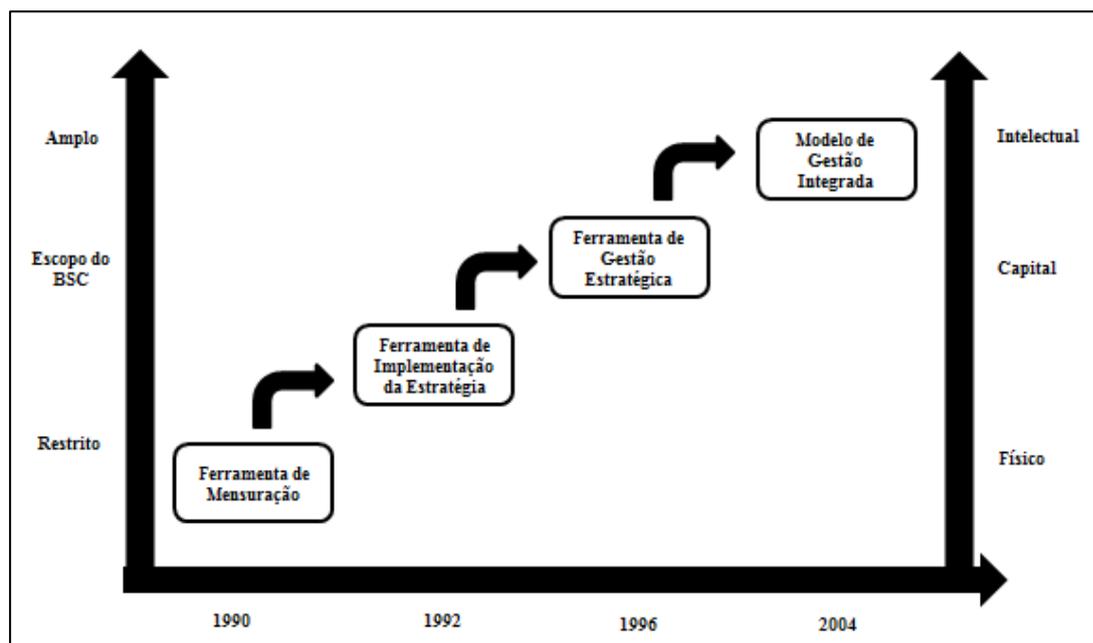
O *Balanced Scorecard* (BSC) consiste em um modelo de medição de desempenho por meio de um sistema de comunicação e alinhamento estratégico (KAPLAN, 1994). Abrange indicadores financeiros e mensuração de vetores que impulsionam o desempenho futuro sob a perspectiva financeira, do cliente, dos processos internos e da aprendizagem e crescimento (KAPLAN; NORTON, 1997).

Nesse sentido, o BSC envolve o emprego de indicadores por meio do rastreamento de processos e avaliação de medidas que auxiliará na definição dos objetivos. Assim, o BSC se alinha à estratégia e proporciona uma melhor comunicação e estímulo para a melhoria do desempenho organizacional (SHARMA, 2009). Abrange, portanto, o conceito de qualidade total e melhoria contínua, possibilitando a avaliação do desempenho organizacional total (WU; HUNG, 2007).

O Scorecard é uma ferramenta nova que permite à alta administração focalizar a atenção de suas organizações nas estratégias para o sucesso a longo prazo, uma tarefa importante mas até agora difícil de ser realizada. Ao identificar os objetivos mais importantes para os quais a organização deve dirigir atenção e recursos, o Scorecard cria as bases de um sistema de gestão estratégica que ordena temas organizacionais, informações e um conjunto de processos gerenciais críticos (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 284).

O BSC configura-se como a ferramenta de avaliação comumente utilizada para mensuração do desempenho organizacional (WILLYERD, 1997), visto que permite a adequação do planejamento de longo prazo em metas específicas (GENDRON, 1997). Segundo Martins e Costa Neto (1998), o BSC opera como um conjunto composto pelo foco no cliente, melhoria contínua, envolvimento dos fornecedores e *empowerment* dos empregados. A Figura 1 demonstra a evolução do conceito do BSC.

Figura 1 – Evolução do conceito do BSC



Fonte: Adaptado de Herrero Filho (2005, p.27).

Assim, a estratégia da organização se fundamenta em um conjunto de possibilidades acerca de relações de causa e efeito que permitem verificar a eficiência de sua adoção, bem como avaliar os resultados esperados (FERNANDES, 2002). Para Olve, Roy e Wetter (2001) o BSC fundamenta-se em três dimensões de tempo, quais sejam: ontem, hoje e amanhã. Nessa perspectiva, Becker, Huselid e Ulrich (2001) ressaltam a relevância dos indicadores financeiros e não financeiros na composição do BSC e seu papel de propulsores para a implementação de estratégias organizacionais.

Assim, o BSC possibilita a adoção de um enfoque holístico da gestão de desempenho adaptável às peculiaridades e características de cada local de trabalho (REZENDE, 2003). Abrange, desse modo, em um único relatório as métricas que verificam o atingimento das metas para a geração de valor combinando os recursos organizacionais para a obtenção de vantagem competitiva (COSTA, 2006).

Os indicadores do BSC objetivam enaltecer a importância do capital humano e do desenvolvimento das competências na composição do valor de mercado de uma organização. Desse modo, as organizações que visam obter resultados satisfatórios devem priorizar a utilização de medidas adicionais quanto ao aperfeiçoamento dos processos internos e do aprendizado e desenvolvimento do capital humano (RAFAELI; MULLER, 2007).

O BSC é adaptável a qualquer empresa, independente de porte e/ou segmento, podendo ser utilizado em novas tendências e mudanças de paradigma no processo decisório (DUDIN; FROLOVA, 2015). Esta ferramenta possibilita a avaliação da relação existente entre qualidade e custo (BROCCARDO, 2015).

Com vistas ao exposto, este estudo focalizou na perspectiva do aprendizado e do crescimento, que, segundo Kaplan e Norton (1997), consiste naquela que fornece infraestrutura que viabiliza a consecução das outras três perspectivas. Indo mais além, Maholland e Muetz (2002) corroboram que esta perspectiva define que a eficiência e eficácia organizacional é proporcional a qualificação e instrução dos colaboradores, refletindo, portanto, na aprendizagem organizacional.

Para Alaarj, Abidin-Mohamed e Bustamam (2016), tem-se a necessidade não apenas da estrutura para a gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional, mas também a relevância e contribuição dos processos. Nesse sentido, os autores apontam que aspectos concernentes ao aprimoramento da aprendizagem individual e organizacional geralmente abrangem treinamentos e qualificações, mediante a melhoria das competências.

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

O aprendizado é representado em âmbito organizacional como uma forma das empresas não apenas sobreviverem aos tempos turbulentos, como também adquirirem vantagem competitiva (RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005). Isso se justifica pelo fato do conhecimento ser considerado o ativo mais importante para o sucesso de uma organização e, ao mesmo tempo, o mais difícil de ser gerenciado (DAVENPORT, 1998).

Ter plena compreensão das pessoas como ativos, identificando e explorando suas diversidades intrínsecas para adicionar valor aos projetos e resultados organizacionais, é um desafio a ser enfrentado se quisermos monitorar com competência o potencial e a contribuição que os recursos intangíveis podem oferecer para o sucesso das organizações (MENDES, 2003, p. 269).

Para Ruas, Antonello e Boff (2005), aprendizagem organizacional fundamenta-se na premissa de que uma organização consiste em um sistema capaz de um “pensamento coletivo”, visto que “a essência de uma organização toma corpo em seu pessoal, não em seus sistemas” (KIM, p. 66, 1996). Segundo Akgün, Lynn e Byrne (2003), essa situação advém do capital social, relacionado à cultura organizacional.

Nolan, Goodstein e Pfeiffer (1993) salientam que a aprendizagem organizacional ocorre em âmbito grupal, por meio de treinamentos e qualificação. Segundo os autores, o aprendizado emerge quando os indivíduos compartilham conhecimentos e sentem-se motivados a fazê-lo. Indo mais além, Sinkula, Baker e Noordwier (1997) consideram o comprometimento como fator imprescindível para a aprendizagem organizacional. Neste contexto, verifica-se o enfoque acerca da conexão do cognitivismo com a aprendizagem organizacional, denotando a maximização da preocupação da relação entre indivíduo e organização (PARENTE, 2006).

De acordo com Simon (1969), a aprendizagem organizacional pode ser entendida

como o desenvolvimento de *insights* e a realização de reestruturações da empresa pelos indivíduos que compõem a organização. Deste modo, a aprendizagem organizacional é superior a aprendizagem de seus membros, visto que as organizações possuem sistemas e mecanismos cognitivos que são refletidos nas suas ideologias, valores e normas (HERDBERG, 1981; ARGYRIS; SCHÖN, 1978).

Bagheri (2016) corrobora que a aprendizagem fomenta o desenvolvimento de estratégias organizacionais efetivas, refletindo, portanto, no desempenho econômico-financeiro desta, mediante ganhos de mercado e minimização de custos, por exemplo. No âmbito da mensuração de desempenho propriamente dita, Peters et al. (2016) destacam que tal capacidade está positivamente associada à vantagem competitiva, sobretudo a partir do dimensão intangível da aprendizagem.

MÉTODO

CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa realizada configurou-se como quali-quantitativa. A etapa quantitativa refere-se aos dados relacionados ao número de treinamentos e de funcionários, assim como a evolução temporal desses indicadores. Por sua vez, a etapa qualitativa relaciona-se a análise destes dados e dos protocolos de observação, visto que possibilita a investigação de fenômenos em profundidade e de forma detalhada (PATTON, 1987; BRYMAN, 1988). Essa abordagem de pesquisa caracteriza-se por ser “interpretativa, baseada em experiências, situacional e humanística”, sendo consistente com suas prioridades de singularidade e contexto (STAKE, 2011, p. 41).

Quanto à finalidade, a pesquisa foi definida como exploratório-descritiva, pois objetivou proporcionar familiaridade com o problema (SELLTIZ; WRIGHTSMAN; COOK, 1967). Provoca o aprofundamento do conhecimento do pesquisador em relação ao tema estudado (RICHARDSON, 1999), servindo como ponto inicial para pesquisas futuras (COLLIS; HUSSEY, 2005), assim como possibilita a descrição, classificação e interpretação dos dados obtidos (RUDIO, 1985).

O procedimento técnico adotado consistiu em estudo de caso, que, segundo Yin (2015) permite a investigação de determinado objeto ou fenômeno considerando o contexto em que este está inserido. Em relação ao número de unidade de análise, foi classificado como único, devido à possibilidade de acesso a informações potencialmente restritas (DENZIN; LINCOLN, 1994).

CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

A empresa adotada como objeto de estudo foi fundada no ano de 1954 no município de Caxias do Sul-RS. Atua no ramo metalúrgico e é classificada como sendo de médio porte (faturamento anual superior a R\$ 16 milhões e inferior a R\$ 90 milhões), segundo critérios de classificação do Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES, 2015).

Atualmente a empresa é líder nacional no segmento de mercado automotivo, agrícola e aeronáutico de reposição, exportando seus produtos para mais de 40 (quarenta) países. Desenvolve desde itens especiais e protótipos até grandes volumes para o mercado OEM com diversos produtos. Deste modo, atua junto com oficinas mecânicas, retíficas de motores e autopeças, executando também serviços de usinagem de alta precisão.

PROCEDIMENTO DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Como fonte de coleta de evidências utilizaram-se documentos, registros em arquivos e observação-participante. Segundo Yin (2015) a adoção de fontes múltiplas de evidências consiste no primeiro princípio a ser seguido para a realização de um estudo de caso, pois maximiza a validade do construto e veracidade da pesquisa.

Os documentos elencados referiram-se a notas fiscais de treinamentos. Os registros em arquivos foram compostos por resultados de pesquisas de clima organizacional e indicadores de gestão. Por sua vez, a observação participante permite acesso a eventos e/ou grupos que viabilizam o estudo (YIN, 2015), enfatizando a percepção do funcionamento e avaliação das variáveis consideradas nesse estudo. Ressalta-se que os documentos e registros e arquivos compreendem o período de 2010 até 2014.

A observação participante, por sua vez, ocorreu por meio de protocolo de observação semiestruturado contendo aspectos relacionados a percepção da satisfação e cordialidade no ambiente de trabalho, práticas de compartilhamento de conhecimento tácito entre os colaboradores e rotinas empresariais. Ocorreu entre os meses de julho e setembro de 2015.

Para análise dos dados qualitativos, adotou-se a técnica de análise de conteúdo, que por meio da omissão de trechos irrelevantes possibilita a categorização das respostas (FLICK, 2009; BARDIN, 2011). Por sua vez, os dados quantitativos foram compilados e tabulados por meio de planilhas eletrônicas e gráficos. Posteriormente foram aplicadas técnicas de estatística descritiva relacionadas à frequência e porcentagem.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os dados obtidos demonstram que no ano de 2014, a empresa não possuía uma

sistemática de gestão pessoas baseada em competências. Além disso, os perfis de cargos eram elaborados conforme as necessidades industriais e na mesma proporção em que o processo evoluía tecnologicamente.

No que se refere à área administrativa, os perfis de cargo eram ajustados fundamentados em demandas da organização. Desse modo, não havia uma padronização de requisitos obrigatórios e desejáveis, de modo que a empresa adequava os requisitos para contratação de novos funcionários de acordo com as necessidades existentes. Em relação ao clima organizacional, constatou-se que a empresa comumente não realizava avaliações referentes ao ambiente de trabalho, relacionamento entre colegas e a chefia direta, assim como assuntos referentes a oportunidades e possibilidades de melhorias.

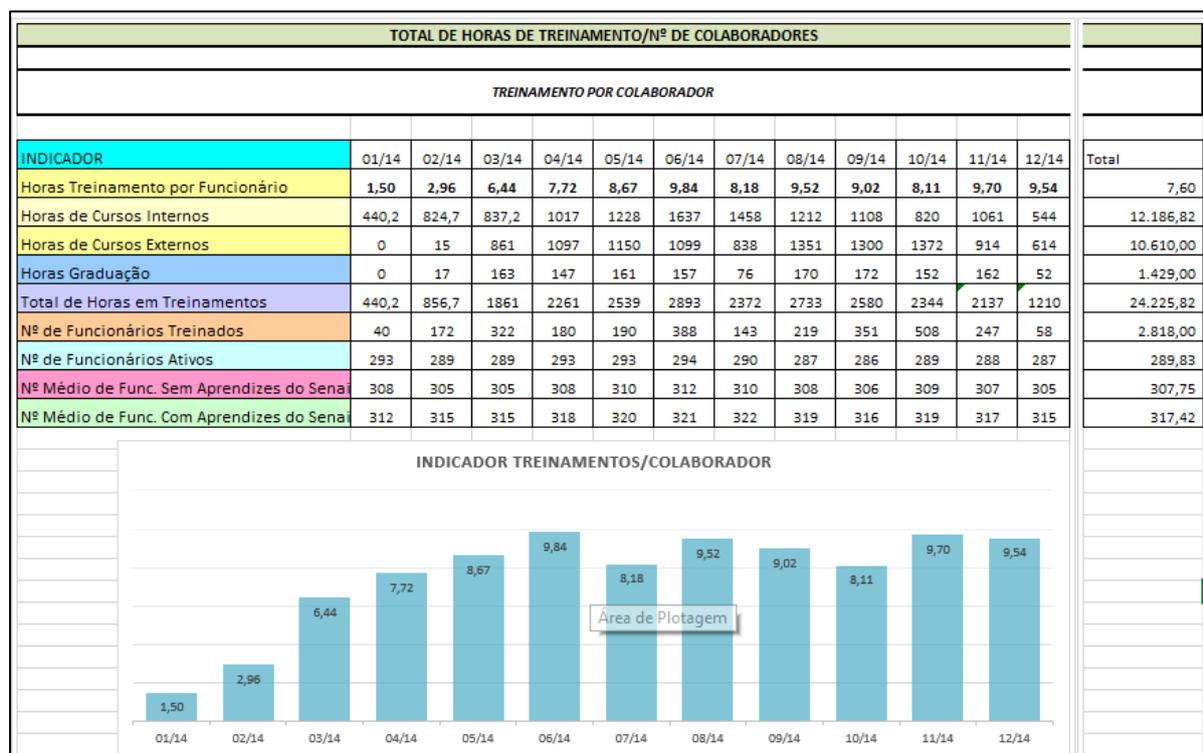
Ao longo do tempo verificou-se que a organização percebeu a necessidade de padronizar e monitorar o sistema de gestão das áreas estratégicas a fim de maximizar os resultados positivos para manter-se competitiva no mercado. Neste sentido, foi adotado o sistema de gestão baseado no BSC, onde inicialmente foram detalhadas as metas, de acordo com o planejamento estratégico anual. Desse modo, cada área estratégica (comercial, suprimentos, produção, engenharia, contabilidade, qualidade, financeiro e recursos humanos) passaram a ter suas metas desdobradas em indicadores de *performance* com ênfase no conceito BSC.

No que diz respeito às competências organizacionais, a empresa trabalhou de forma a identificar quais os fatores-chaves necessários para que cada área desempenhasse as suas competências de forma eficiente e eficaz. Todavia, as competências identificadas foram subdivididas em obrigatórias e desejáveis para cada função, onde toda contratação de novos funcionários deveria atender aos requisitos específicos, bem como passou a ser elaborado uma matriz de treinamento de adequação a função.

Assim, a empresa passou a disponibilizar mensalmente 1% do faturamento líquido para a realização de cursos e auxílio estudantil, com o objetivo realizar as adequações necessárias e incentivar profissionais de áreas chaves a concluir ou até mesmo ingressar no ensino superior. Neste momento passou a subsidiar 40% dos colaboradores que ingressassem nos cursos de engenharia mecânica, de produção e elétrica, face à dificuldade de encontrar no mercado profissionais com formação nestas áreas.

Após dois anos do desenvolvimento desta cultura, o número de horas mensais de treinamento por funcionário passou de 1h50min para 8h. Desse modo, potencializou-se a *performance* das áreas envolvidas, refletindo na minimização de perdas com refugos e crescimento do faturamento líquido da empresa advindo da entrega de respostas aos clientes em tempo hábil. A Figura 2 demonstra o tempo dispendido mensalmente para treinamento por colaborador no ano de 2014.

Figura 2 – Horas em treinamento por funcionário em 2014



Fonte: Resultados da pesquisa.

Verificou-se que o processo de maximização das competências por meio dos planos de carreira e qualificação profissional, refletiu diretamente nos resultados. Isso se deve a ampliação do conhecimento cognitivo nas áreas chaves, refletindo, conseqüentemente na otimização da produção e do tempo com padrões de qualidade.

A partir do ano de 2012, a organização passou a mensurar o nível de satisfação de seus colaboradores com o objetivo de identificar os aspectos percebidos como positivos, assim como os fatores que geram descontentamento e afetam a motivação no ambiente de trabalho. Assim, o setor de recursos humanos ao final de cada ano, aplica aos colaboradores uma pesquisa composta por um conjunto de questões envolvendo aspectos relacionados à gestão, liderança, ambiente físico, motivação, credibilidade e segurança.

No primeiro ano de pesquisa, os resultados obtidos demonstraram uma média de satisfação correspondente a 61,8%. As pesquisas posteriores foram realizadas por setor organizacional, permitindo identificar os fatores de insatisfação e, desse modo, realizar a tomada de decisão por meio de ações direcionadas a fim de ocasionar a maximização da eficácia empresarial. Os resultados das duas pesquisas subsequentes (2013 e 2014) indicaram um acréscimo de 2,3% e 13,4%, respectivamente, em relação a 2012.

Desse modo, percebeu-se que a maximização do investimento em treinamento e qualificação eleva o nível de satisfação dos colaboradores. Nesse sentido, a aprendizagem organizacional é reflexo do desenvolvimento de habilidades e conhecimentos dos indivíduos

que integram a organização que, quando eficientemente explorada e incentivada, resulta na melhoria dos indicadores de desempenho financeiros e não financeiros.

Confrontando os achados com as pesquisas realizadas por Huang (2009) que constatou que o emprego de uma hierarquia analítica na priorização das medidas contidas no BSC e, conseqüentemente nas estratégias organizacionais pode viabilizar o surgimento de um sistema mais eficiente para o apoio à tomada de decisão baseada no conhecimento e aprendizado dos indivíduos.

No que se refere à aprendizagem e percepção de poder, Estivaleta, Löbler e Pedrozo (2006) constataram que, no âmbito gerencial, esta relaciona-se como o poder, realização e afiliação. Nesse sentido, indivíduos detentores de aprendizagem convergente sentem maior necessidade de poder indicando a minimização da necessidade de realização.

Indo mais além, Brandão, Borges-Andrade e Guimarães (2012) constataram que a percepção do suporte organizacional influencia positivamente no desempenho financeiro da organização. Por sua vez, no âmbito da manufatura, Zanandrea, Panosso e Motta (2014) corroboram afirmando que a perspectiva da aprendizagem contribui para a maximização do desempenho financeiro da organização. Todavia, os autores reconheceram a imprescindibilidade da existência de uma comunicação eficiente, sobretudo na etapa de planejamento, quando a aprendizagem é potencializada.

A pesquisa realizada por Valmohammadi e Ahmadi (2015) identificou, por meio de técnicas estatísticas, que práticas de gestão do conhecimento afetam positivamente e significativamente a perspectiva do crescimento e aprendizagem do desempenho organizacional. Do mesmo modo, a pesquisa destes autores confirmou que técnicas e práticas relacionadas à gestão do conhecimento e a aprendizagem interferem positivamente e de forma significativa no desempenho global da organização. Nesse mesmo sentido, Souza (2004) corrobora que a aprendizagem organizacional deixa de ser analisada sob um enfoque utópico e idealizável, visto que por meio de indicadores de desempenho torna-se possível verificar seu impacto na organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A existência das organizações é justificada pela obtenção de desempenho. Desse modo, objetivando a maximização dos resultados, os indicadores de desempenho surgem como uma forma de viabilizar a mensuração do que foi obtido, assim como a comparação com o que foi planejado.

Dentre a diversidade de indicadores existentes, o BSC configura-se como aquele que permite a verificação de metas a curto prazo para a adequação as estratégias organizacionais de longo prazo. Por ser composto por uma série de indicadores específicos, sejam estes

financeiros e/ou não financeiros, consiste na medida de desempenho comumente utilizada pelas empresas. Todavia, a perspectiva desse indicador referente ao aprendizado consiste naquela capaz de assegurar o desenvolvimento das outras três perspectivas (financeira, do cliente e dos processos internos).

Com vistas a isso, esse estudo visou identificar os reflexos das competências organizacionais na aprendizagem organizacional enquanto perspectiva do BSC. Por meio de um estudo de caso, verificou-se que o tempo destinado ao treinamento, assim como o incentivo da empresa a formação educacional do colaborador reflete na melhoria da percepção do nível de satisfação deste e, conseqüentemente no clima e aprendizagem organizacional.

Reconhecem-se as limitações desta pesquisa relacionadas à impossibilidade de generalização dos achados, assim como o fato de não ter sido realizada entrevistas, o que não permitiu comparar os dados coletados por meio de documentos, registros em arquivos e observação-participante, com uma fonte de evidência cuja natureza viabilizaria o aprofundamento dos aspectos considerados.

Para estudos futuros, recomenda-se a realização de uma *survey* a fim de verificar os fatores não contemplados pelos indicadores de desempenho do BSC e que talvez justificassem parte da relação entre a perspectiva referente ao aprendizado com a aprendizagem organizacional propriamente dita.

REFERÊNCIAS

- AKGÜN, A. E.; LYNN, G. S.; BYRNE, J. C. Organizational learning: a sócio-cognitive framework. **Human Relations**, v. 56, n. 7, p. 839-868, 2003.
- ALLARJ, S.; ABIDIN-MOHAMED, Z.; BUSTAMAM, U. S. B. A. Mediating role of trust on the effects of knowledge management capabilities on organizational performance. **Procedia Social and Behavioral Sciences**, v. 235, p. 729-738, 2016.
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. **Organizational learning: a theory of action perspective**. Massachusetts: Addison-Wesley, 1978
- BACHERI, J. Overlaps between human resources' strategic planning and strategic management tools in public organizations. **Procedia Social and Behavioral Sciences**, v. 230, p. 430-438, 2016.
- BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL – BNDES. **Classificação de porte de empresa**. 2015. Disponível em < http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html > Acesso em 20 set. 2015.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BATAGLIA, W.; MEIRELLES, D. S. Population ecology and evolutionary economics: toward an integrative model. In: ISS International Joseph A. Schumpeter Society Southern Conference, n. 12, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ISS International Joseph A. Schumpeter Society, 2008.

BECKER, B. E.; HUSELID, M. A.; ULRICH, D. **Gestão estratégica de pessoas com Scorecard: interligando pessoas, estratégias e performance.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

BENTES, A. V.; CARNEIRO, J.; SILVA, J. F.; KIMURA, H. Multidimensional assessment of organizational performance: integrating BSC and AHP. **Journal of Business Research**, v. 65, n. 12, p. 1790-1799, 2011.

BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE J. E.; GUIMARÃES, T. A. Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. **Revista de Administração**, São Paulo. V. 47, n. 4, p. 523-539, 2012.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, 2001.

BROCCARDO, L. The Balance Scorecard implementation in the Italian health care system: some evidences from literature and a case study analysis. **Journal Health Management**, v. 17, n. 1, p. 25-41, 2015.

BRYMAN, A. **Quantity and quality in social research.** London: Routledge, 1988.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COSTA, A. P. P. **Balanced Scorecard: conceitos e guia de implementação.** São Paulo: Atlas, 2006.

DANIELS, B. Performance Indicators. **Work Study**, v. 39, n. 5, p. 22-26, 2009.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação.** São Paulo: Futura, 1998.

DENSYN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of qualitative research.** London: Sage Publication, 1994.

DOSI, G.; TEECE, D. Organizational competence and the boundaries of the firm. **CCC Working Paper, Berkeley**, v. 93, n. 11, 1993.

DUDIN, M. N.; FROLOVA, E. E. The Balanced Scorecard as a Basis for Strategic Company Management in the Context of the World Economy Transformation. **Asian Social Science**, v. 11, n. 3, p. 282 -288, 2015.

ERICKSON, S. G. Performance indicators. **Safety Science**, v. 47, n. 4, p. 468-468, 2009.

ESTIVALETE, V. F. B.; LÖBLER, M. L.; PEDROZO, E. A. Repensando o processo de aprendizagem organizacional no agronegócio: um estudo de caso realizado numa cooperativa destaque em qualidade no RS. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 2, 2006.

FERNANDES, A. C. **Mapas estratégicos do Balance Scorecard**: contribuições ao seu desenvolvimento. São Paulo: Atlas, 2002.

FERNANDES, B. H. H. R.; FLEURY, M. T. L.; MILLS, J. Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. 4, 2006.

FERREIRA, A. M. S. C. How managers use the balance scorecard to support strategy implementation and formulation process. **Tékhné**, in press, 2017.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2002.

GREEN, P. C. **Desenvolvendo competências consistentes**: como vincular sistemas de recursos humanos a estratégias organizacionais. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

HATFIELD, J. M. Developing performance measures for criminal justice programs. **Assessment and Evaluation Handbook Series**, n. 2, 1994.

HEDBERG, B. How organizations learn and unlearn. In NYSTROM, P.C.; STARBUCK, W.H. (eds), **Handbook of organizational design** (pp. 3-27). Londres: Oxford University Press, 1981.

HERRERO FILHO, E. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica**: uma abordagem prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

HUANG, H. C. Designing a knowledge-based system for strategic planning: a Balanced Scorecard perspective. **Expert Systems with Applications**, v. 36, p. 209-218, 2009.

KAPLAN, R. S. Management accounting, 1984-1994: Development of new practice and theory. **Management Accounting Research**, Reino Unido: CIMA, v. 5, n. 3-4, p. 247-260, 1994.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**: Balanced Scorecard. Trad. Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAYANO, J.; CALDAS, E. L. **Indicadores para o diálogo**. São Paulo: Polis/Programa Gestão Pública e Cidadania/AESP/FGV, 2001.

KENNERLEY, M.; NEELY, A. D. A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 1, p. 1222-1245, 2002.

KIM, D. H. The link between individual and organizational learning. **Sloan Management**

Rewiew, v. 35, n. 1, p. 37-45, 1993.

LEITE, J. B. D.; PORSE, M. C. S. Competição baseada em competências aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, 2003.

LIBONATI, J. J.; MIRANDA, L. C. Medidas utilizadas na avaliação do desempenho da área de suprimentos: um estudo exploratório. **UnB Contábil**, Brasília-DF, v. 7, n. 1, p. 85-103, 2004.

MAHOLLAND, L.; MUETZ, P. **A Balanced Scorecard approach to performance measurement**. Government Finance Review, St. Charles: Illinois, 2002.

MENDES, I. A. C. Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento: um desafio a ser enfrentado. **Revista Latino-americana de Enfermagem**, v. 11, n. 3, p. 269-273, 2003.

MONTEIRO, N. A.; FALSARELLA, O. M. Um modelo de gestão da informação para aprendizagem organizacional em projetos empresariais. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 12, n. 2, p. 81-97, 2007.

MOURA, M. C.; BITENCOURT, C. C. A articulação entre estratégia, desenvolvimento de competências e aprendizagem: da teoria à realidade organizacional. **Anais**, 2004.

NOOLAN, T.; GOODSTEIN, L.; PFEIFFER, W. **Create and maintain a learning Organization**. São Paulo: Campos, 1993.

OLVE, N. G.; ROY, J.; WETTER, M. **Condutores de performance**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

PARENTE, C. Conceitos de Mudança e Aprendizagem Organizacional: Contributos para a análise da produção de saberes. **Sociologia, problemas e práticas**, n. 50, p. 89-108, 2006.

PARRILA, F. A.; OGLIARA, M.; BITENCOURT, J. P. Potentialities and challenges in the articulation between memory and organizational learning: the bunge memory center. **Revista de Gestão**, in press, 2017.

PATTON, M. Q. **How to use qualitative methods in evaluation**. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1987.

PETERS, M. D.; WIEDER, B.; SUTTON, S. G.; WAKEFIELD, J. Business intelligence systems use in performance measurement capabilities: implications for enhanced competitive advantage. **International Journal of Accounting Information Systems**, v. 21, p. 1-17, 2016.

RAFAELI, L.; MÜLLER, C. J. Estruturação de um índice consolidado de desempenho utilizando o AHP. **Gestão da Produção**, São Carlos, v. 14, n. 2, p. 363-377, 2007.

REZENDE, J. F. C. **Balanced Scorecard e a gestão do capital intelectual: alcançando a performance balanceada na economia do conhecimento**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RUAS, R. L. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA J. R. M. M. (Orgs.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, p. 242-269, 2001.

RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 1985.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1967.

SHARMA, A. Implementing balance scorecard for performance measurement. **IUP Journal of Business Strategy**, v. 6, n. 1, p. 7, 2009.

SIMON, H. **Sciences of the artificial**. Cambridge, MA: MIT Press, 1969

SINKULA, J. M.; BAKER, W. E.; NOORDWIER, T. Aframework for Market-based organizational learning: linking values, knowledge, and behavior. **Journal Academy of Marketing Science**, v. 25, n. 4, 1997.

SOUZA, Y. S. Organizações de aprendizagem ou aprendizagem organizacional. **Revista de Administração Eletrônica**, v. 3, n. 1, 2004.

STAKE, R. E. **Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam**. Porto Alegre: Penso, 2011.

TAKASHINA, N. T.; FLORES, M. C. X. **Indicadores da qualidade e do desempenho: como estabelecer metas e medir resultados**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

VALMOHAMMADI, C.; AHMADI, M. The impacto f knowlege management practices on organizational performance: a balanced scorecard approach. **Journal of Enterprise Information Management**, v. 28, n. 1, p. 131-159, 2015.

VELEVA, V.; ELLENBECKER, M. Indicators of sustainable production: framework and methodology. **Journal of Cleaner Production**, v. 9, p. 519–549, 2001.

WILLYERD, K. A. Balancing your evaluation act. **Training**, n. 34, 1997.

WU, S. I.; HUNG, J. M. The performance measurement of cause-related marketing by balance scorecard. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 18, n. 7, p. 771-791, 2007.

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

ZANANDREA, G.; PANOSSO, O.; MOTTA, M. E. V. **Aprendizagem organizacional na área de**

produção: estudo de caso em uma empresa recapadora de pneus. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v. 2, n. 1, 2014.

PRÁTICAS INTERSETORIAIS NA ATENÇÃO ÀS PESSOAS EM SITUAÇÃO DE RUA: UMA ATUAÇÃO ENTRE “SAÚDE” E “ASSISTÊNCIA SOCIAL”

Intersetorial practices in attention to people in street situation: an action between "health" and "social assistance"

André Leonardo Veridiano¹
Letícia de Andrade²
Allan Henrique Gomes³

Recebido em: 18 out. 2017
Aceito em: 26 out. 2017

Resumo: O Consultório na Rua e o Centro Pop são dois serviços distintos com atuação orientada para a população em situação de rua. O primeiro foi instituído no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS) e tem sua atuação na esfera da atenção básica, já o segundo segue os parâmetros da Política Nacional de Assistência Social e está localizado na média complexidade do Sistema Único de Assistência Social (SUAS). O presente texto apresenta discussões sobre o desafio da intersectorialidade a partir da experiência de um estágio supervisionado em Psicologia que no decorrer de um ano letivo, teve inserção nos dois serviços referências para a população em situação de rua. A partir destes lugares, pode-se compreender os desafios do diálogo e o embate de concepções entre SUS e SUAS, especialmente no que diz respeito ao público em questão. Nos resultados e discussões apresenta-se aspectos das demandas intersectoriais a partir da vivência de estágio no cotidiano do Consultório na Rua e do Centro Pop. A questão da agenda intersectorial. E ainda, a criação de uma ferramenta tecnológica como resultado da presença do estágio e com a finalidade de facilitar a comunicação na rede de serviços, especialmente, entre Consultório na Rua e do Centro Pop. Através da atuação do estágio, foi possível verificar a atuação das equipes e as trocas entre si, além de conhecer as demandas e necessidades de cada serviço.

Palavras-Chave: População de Rua. Centro Pop. Consultório na Rua. Intersectorialidade.

Abstract: The Doctor's Office on the Street and the Pop Center are two distinct services oriented to the street population. The first was instituted within the scope of the Unified Health System (SUS) and operates in the area of basic care, while the second one follows the parameters of the National Social Assistance Policy and is located in the medium complexity of the Single Social Assistance System (SUAS). The present text

¹ Psicólogo pela Associação Catarinense de Ensino. E-mail: andreveridiano@gmail.com.

² Graduanda em Psicologia e Monitora do Laboratório de Psicologia Social Comunitária Associação Catarinense de Ensino. E-mail: ldandrade@outlook.com.

³ Psicólogo. Doutor em Psicologia pela UFSC. Professor integrante do Laboratório de Psicologia Social Comunitária da Associação Catarinense de Ensino. E-mail: allanpsi@yahoo.com.

presents discussions about the challenge of intersectoriality from the experience of a supervised internship in Psychology that in the course of a school year, had insertion in the two services references for the population in the street situation. From these places, one can understand the challenges of dialogue and the clash of conceptions between SUS and SUAS, especially with regard to the public in question. In the results and discussions we present aspects of the intersectoral demands based on the experience of the internship in the daily routine of the Doctor's Office and the Pop Center. The issue of the intersectoral agenda. Also, the creation of a technological tool as a result of the presence of the internship and with the purpose of facilitating communication in the service network, especially between the Offices on the Street and the Pop Center. Through the performance of the internship, it was possible to verify the performance of the teams and the exchanges between them, besides knowing the demands and needs of each service.

Keywords: Street Population. Pop Office. Office on the Street. Intersectoriality.

INTRODUÇÃO

Com a Constituição Federal em 1988, chamada de Constituição Cidadã, o Brasil passou a esboçar um sistema de proteção social. Para tanto, o Sistema Único de Saúde (SUS) foi implantado em 1990 e o Sistema Único de Assistência Social (SUAS) em 2005. Esses sistemas preveem o trabalho interdisciplinar, com equipes compostas por diversas categorias profissionais (YAMAMOTO; OLIVEIRA, 2010).

Além disso, apresentam como estratégia o trabalho intersectorial. De acordo com Bernardi et al (2010, p. 138) a intersectorialidade objetiva não só a junção de setores, mas a criação uma “dinâmica para o aparato governamental, com base territorial e populacional”. Isto quer dizer, esta perspectiva apresenta uma forma “de trabalhar, de governar e de construir políticas públicas voltadas para a promoção da saúde e melhoria da qualidade de vida” (BERNARDI ET AL, 2010, p. 139).

O trabalho das equipes, especialmente de saúde e assistência social, apresenta-se como um desafio, com constantes conflitos. É de conhecimento que a saúde e a assistência social possuem aproximações, pois são políticas públicas que compõem o tripé da seguridade social (FONTENELE, 2007). Porém, apresentam objetivos diferentes e para que as ações contemplem o sujeito na sua integralidade, faz-se necessário o alinhamento das práticas, possibilitando o trabalho multiprofissional e, quiçá, intersectorial.

O presente texto apresenta discussões sobre o desafio da intersectorialidade a partir da experiência de um estágio em Psicologia que no decorrer de um ano letivo, teve inserção nos dois serviços referências para a população em situação de rua em um município de grande porte no estado de Santa Catarina. Com respeito a presença da psicologia nestes contextos, pode-se dizer que cada vez mais esta ciência e profissão tem sido convocada à atuação nas políticas públicas, participando, inclusive da composição de equipes de saúde e

assistência social.

O Conselho Federal de Psicologia (CFP/CREPOP, 2007) afirma que a psicologia está construindo sua atuação, partindo de uma reflexão crítica sobre suas potencialidades e funções. Uma das demandas sugeridas à psicologia é justamente a crítica aos paradigmas que reforçam o caráter abrangente das políticas públicas. Em outras palavras, cabe aos profissionais da psicologia que atuam nas políticas públicas pensar o sujeito atendido como alguém que “têm sentimentos, ideologias, valores e modos próprios de interagir com o mundo” (CFP/ CREPOP, 2007, p. 18). A partir disso, é possível contribuir para o estabelecimento de lugares próprios para a reflexão e prática que levem a transformação social e construção de subjetividade.

Fazendo um recorte para as políticas públicas que tem como público alvo de atendimento as pessoas em situação de rua, encontra-se na saúde o Consultório na Rua, e na assistência social o Centro Pop. O Consultório na Rua é uma estratégia instituída pela Política Nacional de Atenção Básica com o objetivo de “ampliar o acesso da população em situação de rua aos serviços de saúde, ofertando, de maneira mais oportuna, atenção integral à saúde para esse grupo populacional” (BRASIL, 2012).

O Centro Pop compõe a rede de Proteção Social Especial de média complexidade, ofertando o Serviço Especializado para Pessoas em Situação de Rua e o Serviço Especializado em Abordagem Social. Ambos promovem o acesso a espaço de guarda de pertences, higiene pessoal, alimentação e provisão de documentação (BRASIL, 2011).

Como dito anteriormente, este artigo apresentará recortes de uma experiência de estágio supervisionado do curso de Psicologia, que teve como campo de atuação o Consultório na Rua e o Centro Pop. Para “transitar” entre os dois serviços e “caminhar” de uma política a outra, foram imprescindíveis, o olhar atento, a escuta qualificada e a observação, pois encontrou-se nos campos situações relacionadas à comunicação e compreensão quanto à aplicação de cada serviço junto sua política, o que levou a realização de pesquisas sobre a intersetorialidade.

MÉTODO

Este texto originou-se a partir de experiências acadêmicas nos campos das políticas públicas, principalmente relacionadas às áreas de saúde e assistência social. O estágio supervisionado do curso de Psicologia fora composto por pesquisas, visitas de campo, vivências nas políticas públicas, leituras e supervisões. As visitas objetivaram a inserção no campo, com um olhar estrangeiro, com o desejo de observar “os pequenos momentos do fluxo diário, abertos às possibilidades da convivência cotidiana” (SPINK, 2008, p. 72). Despertou-se aí o interesse pela atuação das equipes que trabalham com pessoas em

situação de rua, assim como as contribuições da Psicologia para uma atuação intersetorial.

O referido trabalho tem diálogo com a cartografia, postulado por Deleuze e Guatarri e de acordo com Romagnoli (2009, p.171):

A cartografia aponta para a construção de saídas e inspirações para quem se propõe a estudar a realidade, promovendo uma flexibilização metodológica, que tem como intuito escapar da reprodução e do acomodamento intelectual, características necessárias para acompanhar as mudanças em curso de Psicologia.

O método cartográfico pode se adaptar de acordo com a leitura do território, por exemplo, no Consultório na Rua é necessário analisar o espaço dos usuários sendo vital manter uma escuta qualificada. No Centro Pop a cartografia pode aparecer nas oficinas socioeducacionais, na recepção, na entrega do lanche e em demais situações. O método cartográfico, contribuiu também para a problematização do lugar dos sujeitos estagiários, que viveram as experiências e dificuldades de cada serviço, encontrando nas fragilidades de comunicação entre os serviços, o despertar para uma temática que agora, faz-se objeto de reflexões nesta escrita.

Olhar e percorrer lugares são ferramentas que constituem o fazer psicológico no campo de estágio. Portanto, vale ressaltar a importância da visita e observação dos serviços na composição metodológica deste trabalho. Isto quer dizer que ao percorrer e experimentar os lugares neste campo, os estagiários foram afetados, percebendo as tensões e produzindo questionamentos (DIEHL; MARASCHIN; TITTONI, 2006).

Um dos instrumentos no campo de estágio se trata de diários de campo. Estes cadernos acompanham as práticas e estudos, e contribuem para a produção de informações. Neles, os estagiários puderam escrever as percepções, problematizações, dúvidas referentes ao campo, e reflexões teóricas. Escrever diz respeito não só aos registros documentais, mas as possibilidades que a escrita em um diário de campo traz, em especial a implicação com o campo, o (re)vivenciar a partir do escrever que “provoca uma nova configuração das questões da prática do estágio com as questões do próprio estagiário” (DIEHL; MARASCHIN; TITTONI, 2006, p. 412).

Como dito anteriormente, trata-se de um estágio supervisionado. Estas supervisões acontecem semanalmente, com duas horas de duração. Nas supervisões, os estagiários compartilhavam suas implicações, dúvidas, anotações do diário de campo, bem como planejavam os próximos passos. De acordo com Diehl, Maraschin e Tittoni (2006), as supervisões de estágio tem papel fundamental para a experimentação do campo, transformando a relação dos estagiários com este local. Portanto, a supervisão faz parte da prática do estágio, na medida em que instiga a desnaturalização do que enxergam os estagiários.

Este texto é composto por recortes alusivos à experiência de estágio, especialmente

as que retratam os (des)encontros entre as duas políticas públicas. O conteúdo será apresentado em categorias que contemplam a descrição dos dois lugares (campos de estágio), aspectos relacionados as reuniões intersetoriais e, por fim, alguns apontamentos sobre a intersectorialidade como ferramenta de gestão e trabalho.

UMA DEMANDA INTERSETORIAL

O Consultório na Rua e o Centro Pop são dois serviços distintos com atuação orientada para a população em situação de rua. O primeiro foi instituído no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS) e tem sua atuação na esfera da atenção básica, já o segundo segue os parâmetros da Política Nacional de Assistência Social e está localizado na média complexidade do Sistema Único de Assistência Social (SUAS). A atenção a população de rua não se resume a estes dois serviços, mas as políticas públicas de saúde e assistência social tem atribuições específicas neste campo. Logo, cada política tem as suas especificidades, mas ambas estão vinculadas à existência dessas vidas e, ainda, a uma complexa trama de significados relativos aos sujeitos dessa condição.

O Consultório na Rua é constituído por equipes multiprofissionais da atenção básica, que podem ser compostas por profissionais da enfermagem, psicologia, serviço social, terapia ocupacional, odontologia, educação física e profissional com formação em arte e/ou educação. Cabe a este serviço ser “porta de entrada preferencial, propiciar atenção integral e longitudinal e coordenar o cuidado, prestando atenção à saúde da população em situação de rua” (TRINO; RODRIGUES, 2012, p.43).

O programa de estágio supervisionado de psicologia ocorreu nestes dois serviços em um período de três anos consecutivos e contou, no decorrer deste tempo, com a participação de quatorze estagiários. As reflexões sobre intersectorialidade compõe a segunda turma de estagiários, no segundo ano letivo de atividades. Portanto, o que será apresentado diz respeito a experiência mais específica de um estagiário que, conforme será descrito, pode estar nos dois serviços e com isso, problematizar o aspecto intersectorial que compõe o trabalho com a população em situação de rua.

No primeiro momento do ano letivo os estagiários estão com a equipe do Consultório na Rua. Em uma das manhãs, a equipe se dirigiu à Unidade Básica de Saúde onde o serviço mantinha sua sede. Em todas as saídas para o campo levava-se água e cereais que seriam distribuídos aos usuários. A equipe também fazia anotações de rotina em documentos antes da saída, durante estes momentos, que se repetiram por outros dias. Nestes momentos, era possível ouvir questões sobre os serviços, sobre as demandas dos usuários, encaminhamentos de usuários ainda desconhecidos pelos estagiários, era um momento para captar informações e observar as trocas entre os profissionais e serviços.

No veículo que levava a equipe até as praças ou outros locais, estavam dois estagiários, a psicóloga, as técnicas de enfermagem, enfermeiro e o motorista. Nos primeiros dias em campo, a equipe verificou várias pessoas em situação de rua em uma das praças centrais da cidade. A equipe do Consultório na Rua, sendo guiada pela política da saúde, verificava a situação atual dos usuários, ferimentos, curativos, queimaduras, agendamento de exames e consultas, por diversas vezes presenciou-se uma troca de curativo ou aplicação de pomada em algum usuário.

Não raramente percebia-se uma aproximação intensa dos usuários, buscavam a atenção da equipe para suas histórias que, na maioria delas era de sofrimento e abandono. Nitidamente criava-se um vínculo entre equipe e usuário e era este um dos objetivos dos próprios profissionais do serviço.

Quanto ao vínculo, no Manual Sobre o Cuidado à Saúde Junto a População em Situação de Rua (BRASIL, 2012), entende-se que para possibilitar uma relação de confiança com o usuário é essencial o despojamento e a empatia, assim como o respeito e a ausência de julgamentos. São orientações de fácil constatação na equipe do Consultório na Rua, quando observado o manejo com as informações e as maneiras de aproximação com o usuário. Quanto a isso, verifica-se diversas ferramentas e suporte psicossocial relativo à presença da psicologia no manejo com o sujeito.

Situações mais complexas foram encontradas pelas abordagens do serviço em praças, ruas e locais abandonados. Quase sempre evidenciando questões de saúde, como álcool e outras drogas, gravidez, infecções e ferimentos. As pessoas em situação de rua procuram mais os serviços da assistência social do que os serviços em saúde (VARANDA; ADORNO, 2004). Informação de fácil constatação, pois o número de usuários do Centro Pop era sempre maior do que os que eram atendidos pelo Consultório na Rua.

O Consultório na Rua é um serviço itinerante, possui agenda prévia, mas devido aos imprevistos que também fazem parte da rotina de trabalho, nem sempre a agenda é seguida na íntegra. Muito provável que uma ligação leve o serviço a um bairro distante, a uma clínica de reabilitação, a outra praça ou mesmo que a chuva não permita a saída ao campo e os trabalhos administrativos ganhem destaque. É uma característica do próprio serviço e até mesmo um diferencial. Esta forma diferente de aplicar um serviço em saúde gerou aos estagiários algumas reflexões. Houve preocupação quando a estabilidade da atuação junto ao campo e usuários. Esta reflexão fez com que o olhar observador se afastasse da relação serviço-usuário e se direcionasse as atenções nas trocas serviço-serviço, adentrando assim na temática da intersetorialidade.

Por ser um serviço novo na cidade (com três anos de atuação na época do estágio), ainda demanda a atenção dos gestores municipais. O veículo utilizado pela equipe possuía descrições de outro programa na sua parte externa, descaracterizando o próprio serviço. O

espaço sede do serviço era pequeno, apenas um cômodo, apesar disso e ainda outras questões, considerando seu tempo de existência na cidade, nota-se os avanços e as expectativas quanto ao futuro do serviço.

Em atuação junto ao Consultório na Rua, notou-se a dificuldade de comunicação da equipe com outros serviços públicos. Reuniões e agendas eram canceladas sem o aviso prévio, fazendo a equipe se deslocar para órgãos enquanto deixava de atuar diretamente junto aos usuários. O pouco tempo de existência do serviço na cidade aparecia como o motivo para as falhas na comunicação, já que o serviço ainda buscava se consolidar como importante ferramenta de política pública.

O Centro Pop é um serviço da Política de Assistência Social que, de acordo com a Secretaria Nacional de Assistência Social (BRASIL, 2011, p.10), deve “integrar-se às demais ações da política de assistência social, dos órgãos de defesa de direitos e das demais políticas públicas [...] de modo a compor um conjunto de ações públicas de promoção de direitos”. Com o objetivo de fortalecer a autonomia e a potencialidade da população em situação de rua, contribuindo para a construção de novas trajetórias de vida.

Possui sede fixa e realiza atendimentos todos os dias úteis da semana, sendo servido café da manhã, realização de atendimento socioassistencial, psicológico, doação de roupas, ligação telefônica para parentes ou agendamento de entrevistas de emprego, passagem para o usuário que desejar retornar à sua cidade desde que com o intermédio de algum familiar da outra cidade e outros atendimentos e serviços.

Se o Consultório na Rua deixa sua sala e vai à busca dos usuários, o Centro Pop possui sede fixa, onde realizam-se os atendimentos. Recentemente o serviço passou a realizar abordagem social, algo parecido com as abordagens do Consultório na Rua. Essa característica de ser um serviço fixo torna sua movimentação maior, pela manhã dezenas de pessoas procuram pelo serviço, tomam café da manhã e participam de oficinas com estagiários e educadores sociais.

O Centro Pop permanece aberto ao atendimento até às 18h, porém os horários para o lanche e para o banho não acompanham o horário de funcionamento do serviço. Isto costumava gerar certa insatisfação no usuário que procura o serviço para o banho ou lanche fora do horário no qual são disponibilizados, de certa forma não deixa de ser parte da aplicação da própria política, que instiga no sujeito sua autonomia.

No Centro Pop possibilitou-se a visualização da burocracia enquanto obstáculo na efetivação da aplicação da política socioassistencial. Situações como exigência de documentos, dificuldade para registrar boletim de ocorrência, conflitos com órgãos da segurança pública e outras eram constantes na rotina do serviço. Por ser um serviço que visava o despertar do sujeito, como sua autonomia e potencialidades, era comum a fixação de regras e alertas quanto às normas e condições do serviço.

A emergência desta demanda intersetorial possivelmente já era percebida pelas equipes em questão em tempo anterior ao ingresso de estagiários de psicologia. Todavia, no programa de estágios as situações entre serviços tornavam-se evidentes, pois, na supervisão semanal que reunia os estagiários dos dois serviços, observava-se as afinidades e as aproximações, bem como, os distanciamentos e os embates relativos a compreensão sobre as atribuições dos serviços e ainda, sobre o modo de estar e viver a rua.

Além das supervisões que fomentavam o diálogo intersetorial, como dito no início desta seção, um dos estagiários começou, *a priori* não intencionalmente, a transitar entre os serviços e, com isso, a perceber cenas que explicitavam questões relativas ao (des)encontro entre SUS e SUAS, no âmbito local da atuação com a população em situação de rua.

AGENDAS INTERSETORIAIS

Durante atuação nos dois campos (Consultório na Rua e Centro Pop) aconteceram reuniões entre equipes dos dois serviços. Vale lembrar que a reunião entre equipes e/ou serviços de uma mesma política são comuns, mas que estas reuniões eram de políticas diferentes, portanto, apresentavam um caráter inovador.

Os dois serviços controlavam uma agenda unificada de reuniões. Saúde e assistência social sentavam juntas com o objetivo de discutir casos e modos de atuação em conjunto, assim como aprimorar suas atuações no atendimento à população em situação de rua. Foi também durante o estágio com as duas equipes que ficou evidente algumas dificuldades na comunicação. O Centro Pop precisava do Consultório na Rua para discutir a saúde de alguns sujeitos e assim realizar encaminhamentos, assim como o Consultório na Rua precisava do Centro Pop para confecção de documentos para usuários ou realizar encaminhamentos para solicitação de auxílios junto à Secretaria de Assistência Social.

Estas reuniões ocorriam periodicamente e auxiliam na resolução de problemas comuns com os devidos encaminhamentos. Uma das demandas apresentadas pelos serviços socioassistenciais refere-se ao manejo com a população em situação de rua que apresenta sinais de transtornos mentais. Estas dificuldades ampliam a necessidade da articulação com os serviços de saúde mais visível (ALBUQUERQUE, 2009).

Além destas reuniões cotidianas, houve uma Audiência Pública na Câmara de Vereadores da cidade. O tema era a promoção e consolidação de direitos às pessoas em situação de rua. Nesta audiência, não se emana o quadro de dificuldades e falhas na comunicação coexistentes nos serviços. Fato que se destaca é que os conflitos surgem ou parecem surgir apenas nas reuniões entre profissionais e equipes, falhas na comunicação, encaminhamentos indevidos e outros, tendo aparentemente êxito a reunião entre os gestores, onde os conflitos não se tornam visíveis. Sobre isso escreve Magalhães e Boldstein

(2009, p. 866):

As principais dificuldades para a implementação de ações e atividades intersetoriais ocorrem na medida em que a maioria dos representantes setoriais traz para as distintas arenas de negociação uma agenda previamente definida. De um lado, a negociação em torno de questões e prioridades tende a ser complexa e difícil, o que se reflete na pactuação e implementação de ações intersetoriais. Por outro lado, a intersectorialidade no plano da macro-negociação e da formulação da proposta costuma ser um sucesso.

Os gestores dos serviços socioassistenciais e de saúde definem em suas reuniões, pautas que chegam às equipes já elaboradas e fechadas, dificultando quem vive o serviço e conhece suas demandas de participação e protagonismo nas definições dos trabalhos e agendas. Descentralizar as decisões exige das equipes uma atuação compartilhada a partir daquilo que elas conhecem no seu público. Assim, a troca entre equipes pode mobilizar efetivamente uma agenda intersetorial, na medida em que promove um novo agir nas políticas públicas, muitas vezes no cotidiano dos serviços, quase improvisadamente, mas também, pode (e deve) ocorrer no seu planejamento, com vistas à garantia de acesso aos direitos, em busca de uma cidadania mais efetiva (JUNQUEIRA, 2004).

FERRAMENTA INTERSETORIAL

Transitando pelos dois serviços, foi possível a realização de uma observação mais ativa nos processos de trocas e compartilhamentos entre ambos. Evidenciou-se que a comunicação entre as equipes apresentava falhas ou necessitava de certa sincronização além da agenda unificada. Separados pelas políticas, mas unidos pela atuação ao mesmo público alvo, Centro Pop e Consultório na Rua demonstravam fragilidades em seus processos de trocas e compartilhamentos entre os setores.

No que diz as estruturas setorializadas, Junqueira, Inojosa e Komatsu (1997, p. 21) afirmam:

Tendem a tratar o cidadão e os problemas de forma fragmentada, com serviços executados solitariamente, embora as ações se dirijam à mesma criança, à mesma família, ao mesmo trabalhador e ocorram no mesmo espaço territorial e meio ambiente. Conduzem a uma atuação desarticulada e obstaculizam mesmo os projetos de gestões democráticas e inovadoras.

Sendo evidente a forma de atuação muitas vezes fragmentada dos serviços, tornou-se necessário um pensar intersetorial. Um recurso ou ferramenta visando descentralizar, desburocratizar e tornar comum o processo de trocas e compartilhamentos entre as equipes. Surgiu então uma proposta de agir intersetorial, que resulta na “articulação entre as políticas públicas por meio do desenvolvimento de ações conjuntas destinadas à proteção social, inclusão e enfrentamento das expressões da questão social” (CAVALCANTI; BATISTA; SILVA,

2013, p. 1-2).

Nesta perspectiva, as ações intersetoriais possibilitam o atendimento integral e visam à superação das fragmentações decorrentes das estruturas setorializadas, viabilizando a atenção às necessidades sociais da população. Isto requer a articulação de diferentes setores sociais, não só as políticas públicas de saúde e assistência social, com foco em objetivos comuns e compartilhados (CAVALCANTI; BATISTA; SILVA, 2013).

Como resultado da presença nos dois campos e da verificação desta demanda relacionada à comunicação intersetorial, pensou-se na criação de uma ferramenta digital (aplicativo) facilitadora de trocas. O aplicativo para *smartphones*, *tablets* e computadores foi criado visando aprimorar os processos de trocas dos serviços, assim como facilitar e agilizar a aplicação das políticas públicas junto aos usuários.

Chamado de “Guia Redes”⁴, o aplicativo é composto por abas e janelas alimentados com informações em saúde e assistência social, além de outras, como estatutos, legislações, órgãos públicos e links para acesso a diversos documentos. Em especial para as duas equipes, há duas abas para os respectivos serviços, neles estão às informações de cada um e um formulário online.

A proposta do formulário objetivava o cadastro e envio imediato de demandas ao serviço correspondente. Um usuário abordado pelo Consultório na Rua pode ser encaminhado ao Centro Pop e quando o mesmo chegar ao local, o serviço já saberá onde ele foi abordado, seu histórico, estado de saúde e quem fez a abordagem. Desta forma, evitam-se as perdas de informações, diminuem-se os impactos da burocracia, além de facilitar os processos de trabalhos entre os profissionais e os serviços passam a visualizar suas demandas e resultados em forma de relatórios e gráficos.

Caracteriza-se como um processo criativo, podendo ser este a “capacidade de realizar uma produção que seja ao mesmo tempo nova e adaptada ao contexto na qual ela se manifesta” (LUBART, 2007, p. 16). O aplicativo “Guia Redes” foi criado pensando no contexto de atuação de cada serviço, isso se evidencia nas peculiaridades de cada serviço dentro da ferramenta digital. É uma produção inédita pensada exclusivamente na rotina e agir das equipes que atuam diretamente com os usuários.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

É necessário considerar que a democracia brasileira é jovem e suas políticas públicas ainda buscam consolidação assim como suas instituições. As aplicações dos serviços de políticas diferentes podem encontrar divergências entre si em diversos momentos, o que

⁴ <http://aplink.com.br/guiaredes>.

pode também revelar uma necessidade de uma reflexão maior quanto à formação dos futuros profissionais a ocuparem os serviços públicos, neste caso mais especificamente, saúde e assistência social.

Ambas as políticas possuem serviços guiados e orientados por leis específicas. Esta pesquisa proporcionou o conhecimento dos serviços e de suas políticas. Os dois serviços atuam com a mesma demanda, pessoas em situação de rua e mesmo atuando com um grupo específico, as abordagens se diferenciam, pois, como dito, saúde e assistência social apresentam objetivos diferentes com relação ao atendimento da população em situação de rua.

As experiências deste estágio em psicologia, que teve como campo duas políticas públicas, e os desdobramentos das demandas por articulação intersetorial possibilitaram uma aprendizagem na formação em psicologia. Porém, a intersetorialidade ainda apresenta-se como desafio à prática psi e multidisciplinar. Vale lembrar que este desafio entende-se de maneira significativa a gestão das políticas públicas, que tem como princípio o trabalho em redes e precisa desenvolver recursos para operacionalizá-lo.

A psicologia tem muito a colaborar nas práticas e pesquisas que visam aperfeiçoar as atividades intersetoriais, a própria Psicologia vivencia a intersetorialidade e se encontra nos diversos serviços das diferentes políticas, como educação, saúde, assistência social e outros. Ressaltando a importância da psicologia nas práticas intersetoriais, torna-se indispensável citar que acima de tudo, os serviços e políticas públicas atendem pessoas que em sua maioria, estão em sofrimento e buscam ajuda com determinada urgência, isso explica relevância da presença da psicologia na intersetorialidade.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Cintia Maria da Cunha. **Loucos nas ruas**: um estudo sobre o atendimento à população de rua adulta em sofrimento psíquico na cidade do Recife. 2009, 136p. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Pernambuco, Pernambuco, 2009.

BERNARDI, Adriana Pigatto; D'ANDRÉA, Alessandra Irene Ramos; ZAMPIROLO, Daniela Araújo; PERINI, Simone; CALVO, Maria Cristina Marino. **Intersetorialidade**: um desafio de gestão em Saúde Pública. *Saúde e transformação social*, v. 1, n. 1, p. 137-142, 2010.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Manual sobre o Cuidado à saúde junto a População em situação de rua**. Brasília, Distrito Federal, 2012.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Social. **Orientações Técnicas**: Centro de Referência Especializado para População em Situação de Rua – Centro Pop. Brasília, Distrito Federal, 2011.

CAVALCANTI, Patrícia Barreto; BATISTA; Kátia Gerlânia Soares; SILVA, Leandro Roque. **A**

estratégia da intersetorialidade como mecanismo de articulação nas ações de saúde e assistência social no município de Cajazeiras-PB. Anais do Seminário Internacional sobre Políticas Públicas, Intersetorialidade e Famílias. Porto Alegre, PUC/RS, v. 1, 2013. <http://ebooks.pucrs.br/edipucrs/anais/sipinf/edicoes/l/9.pdf>. Disponível em:

CFP/CREPOP. **Referências técnicas para atuação do/a Psicólogo/a no CRAS/SUAS.** Brasília, CFP, 2007.

DIEHL, Rafael; MARASCHIN, Cleci; TITTONI, Jaqueline. Ferramentas para uma psicologia social. **Psicologia em Estudo**, v. 11, n. 2, p. 407-415, 2006.

FONTANELE, Iolanda Carvalho. A política social no Brasil: o foco na família e a questão dos mínimos sociais. **Sociedade em Debate**, n. 13, v. 2, p. 153-173, 2007.

JUNQUEIRA, Luciano Antonio Prates. A gestão intersetorial das políticas sociais e o terceiro setor. **Saúde e Sociedade**, v.13, n.1, p.25-36, 2004.

JUNQUEIRA, Luciano Antônio Prates; INOJOSA, Rosa Marie; KOMATSU, Suely. **Descentralização e intersetorialidade na gestão pública municipal no Brasil: a experiência de Fortaleza.** XI Concurso de ensayos del clad “el tránsito de la cultura burocrática al modelo de la gerencia pública: perspectivas, posibilidades y limitaciones”. Caracas, 1997. Disponível em: http://nute.ufsc.br/bibliotecas/upload/junqueira_inojosa_komatsu_1997.pdf. Acesso em: 10 jun 2017.

LUBART, Todd. **Psicologia da criatividade.** Porto Alegre, RS: Artmed, 2007.

MAGALHÃES, Rosana; BODSTEIN, Regina. Avaliação de iniciativas e programas intersetoriais em saúde: desafios e aprendizados. **Cienc. Saúde Coletiva**, v.14, n.3, p.861-868, 2009.

ROMAGNOLI, Roberta Carvalho. A cartografia e a relação pesquisa e vida. **Psicologia & Sociedade**, v.21, n. 2, p. 166-173, 2009.

SPINK, Peter Kevin. O pesquisador conversador no cotidiano. **Psicologia & Sociedade**, ed. especial, p. 70-77, 2008.

TRINO, Alexandre Teixeira; RODRIGUES, Rosana Ballestero. Atribuições da Equipe Multiprofissional. In: **Manual sobre o cuidado à saúde junto a população em situação de rua.** Ministério da Saúde, Brasília, 2012.

VARANDA, Walter; ADORNO, Rubens de Camargo Ferreira. Descartáveis urbanos: discutindo a complexidade da população em situação de rua e o desafio para políticas de saúde. **Saúde e sociedade**, v. 13, n. 1, p. 56-69, 2004.

YAMAMOTO, Oswaldo Hajime; OLIVEIRA, Isabel Maria Farias Fernandes. Política Social e Psicologia: Uma trajetória de 25 anos. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 26, n. esp., p. 9-24, 2010.

A RELAÇÃO DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL DO TRABALHO COM A GESTÃO¹

The relationship of organizational psychology of work with management

Adelcio Machado dos Santos²

Sandra Balbinot³

Levi Hulse⁴

Recebido em:

Aceito em:

Resumo: A Psicologia Organizacional e o Trabalho se ocupam, especificamente, do como e o porquê fazer, nas organizações e no trabalho em geral. No seu processo de formação, o psicólogo organizacional e do trabalho necessita adquirir um perfil de atuação que agregue os conhecimentos epistêmicos à *práxis* funcional. Articula a colaboração daqueles que militam nas organizações para a obtenção dos planos, tanto organizacionais quanto individuais. Destarte, a postura de psicólogo organizacional e do trabalho está declaradamente referida ao seu perfil cultural e cognitivo, no seu sentido mais extenso. Para proceder a análise dos papéis que lhe incumbe alcançar no âmbito das organizações, convém basicamente analisar o desempenho desse profissional num ponto de vista histórico, observando os aspectos relativos às relações entre trabalho e capital. Além disso, busca especializar-se em encontrar as pessoas apropriadas para alimentar o crescimento e treiná-las para exercer tarefas que procede na organização. Por fim, a Psicologia Organizacional e do Trabalho desempenha papel estratégico para a excelência organizacional, fundamental para afrontar desafios competitivos, tais como a globalização, o uso das novas tecnologias e a gestão do capital intelectual.

Palavras-Chave: Psicologia do Trabalho. Psicologia Organizacional.

Abstract: Organizational and Work Psychology deals specifically with how and why to do it, in organizations and in work in general. In its process of formation, the organizational

¹ Produção vinculada ao Grupo de Pesquisa em Ética, Cidadania e Sustentabilidade e ao projeto Ética e Sustentabilidade em Caçador, SC: o ensino médio e a formação cidadã, financiado com recursos da Chamada Pública FAPESC Nº 09/2015 - APOIO A GRUPOS DE PESQUISA DAS INSTITUIÇÕES DO SISTEMA ACAFE.

² Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Docente e Pesquisador da Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (Uniarp), militando nos Mestrados em Desenvolvimento e Sociedade e Educação Básica. Endereço: rua Prof. Egidio Ferreira, nº 271, Bloco "E", Apto. 303 – 88090-699, Florianópolis (SC), Brasil. E-mail: adelciomachado@gmail.com

³ Advogada. Aluna do Mestrado Acadêmico em Desenvolvimento e Sociedade da Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (UNIARP).

⁴ Doutorando em Ciência Jurídica pela Universidade do Vale do Itajaí- UNIVALI - SC, na área de concentração em Constitucionalismo, Transnacionalidade e Produção do Direito. Mestre em Ciência Jurídica pela UNIVALI. Graduado Bacharel em Direito pela Fundação Universidade Regional de Blumenau FURB (2010) e graduado em História pela Fundação Universidade Regional de Blumenau FURB (2006). Advogado com a OAB/SC 31.986. Professor na Universidade do Alto Vale do Rio do Peixe – UNIARP. O autor agradece ao Fundo de Apoio à Pesquisa (FAP) da UNIARP pelo apoio financeiro. E-mail: levi@uniarp.edu.br.

and work psychologist needs to acquire an actuation profile that adds the epistemic knowledge to the functional praxis. It articulates the collaboration of those who militate in organizations to obtain plans, both organizational and individual. Thus, the position of organizational psychologist and work is reportedly referred to its cultural and cognitive profile, in its broadest sense. In order to analyze the roles that it has to achieve within the organizations, it is fundamental to analyze the performance of this professional in a historical point of view, observing the aspects related to the relations between work and capital. In addition, it seeks to specialize in finding the right people to nurture growth and to train them to carry out the organization's tasks. Finally, Organizational and Work Psychology plays a strategic role for organizational excellence, which is fundamental for facing competitive challenges, such as globalization, the use of new technologies and the management of intellectual capital.

Keywords: Work Psychology. Organizational psychology.

INTRODUÇÃO

A Psicologia, tal como as demais Ciências Humanas que surgiram fragmentando seu objeto de estudo, subdivide-se em diversos ramos de conhecimento, denotando a sua forma dicotomizada de tratar os fenômenos psíquicos.

As condições históricas que permitiram o aparecimento das dicotomizações sujeito-objeto, essência-existência, indivíduo-sociedade nas demais ciências humanas, também as originaram em Psicologia. Nesse sentido, a separação da Psicologia em diversos ramos de conhecimento é uma das maneiras formais de conceder a realidade e os fenômenos humanos.

Assim, a Psicologia se tornou uma das áreas mais diretamente habilitada a subsidiar a *práxis* funcional. A Psicologia Organizacional e do Trabalho, uma de suas subáreas, propõe-se a fornecer parte dos fundamentos epistêmicos para a compreensão de fatos e solução de problemas laborais, mormente interações humanas.

No entanto, o início do estudo de qualquer matéria, preliminarmente, demanda a formalização de um conceito operacional da mesma, permitindo ao neófito lograr acesso a informações basilares, avultando o objeto epistemológico, história do conhecimento, autores e obras dignas de destaque.

De acordo com o magistério dado à luz por Pasold (2003), conceito operacional consiste na definição estabelecida ou proposta para uma palavra ou uma expressão, com a intenção de que tal definição seja aceita para o efeito das idéias expostas.

Zanelli (2002) nos diz que se temos que optar por uma denominação resumida, Psicologia Organizacional parece transmitir o escopo da área de estudo e atuação. Como qualquer especialidade da Psicologia, também nos interessa, fundamentalmente, os comportamentos que distinguem o ser humano como um indivíduo, ou seja, um participante

com características únicas entre os integrantes de sua espécie.

Pode se dizer que interessam igualmente as possibilidades de previsão, e as leis gerais que se possam ser aplicadas a este comportamento, consideradas as condições do ambiente em que se insere. Desde as origens da área, a tensão que se dirige ao trabalhador e ao trabalho não pode estar dissociada do contexto organizacional. Qualquer tipo de trabalho ocorre, ou está vinculado de algum modo, a uma organização ou a várias organizações. A idéia de organização, necessariamente, inclui pessoas se comportando para atingir seus fins. Esses argumentos parecem justificar a opção por Psicologia Organizacional. Além disso, Psicologia Organizacional talvez seja o nome mais difundido no Brasil para quem quer se referir aos estudos da área.

DESENVOLVIMENTO

As concepções de indivíduo e de sociedade, assim como a relação entre ambas essas instâncias, constituem um fundamento central da Psicologia. Tanto o paradigma pautado no idealismo, cujo modelo epistemológico privilegia a atividade do sujeito como fonte de todos os conhecimentos, quanto à psicologia experimental, que se desenvolveu a partir dos padrões de conhecimento objetivista das Ciências Naturais, têm como pano de fundo uma visão da natureza humana desvinculada de sua produção material e social.

As origens dessas representações no pensamento, isto é, a forma como a Psicologia apresenta o indivíduo e a sociedade abstratamente, podem ser captadas a partir da situação do indivíduo na sociedade que por ser dicotomizada no seu próprio modo de existir, necessita ser explicada de uma forma que não revele sua base material histórica.

A Psicologia, última análise, constitui uma Ciência, o que significa a utilização de certo método para estudar o seu objeto.

Esse método científico procura superar as afirmações superficiais do senso comum, utilizando a observação atenta e controlada dos fenômenos psicológicos com o objetivo de chegar a conclusões gerais a respeito deles. É pertinente trazer à colação o magistério da lavra de Aguiar (1981, p. 96)

[...] personalidade – é um conjunto de traços psicológicos com propriedades particulares, relativamente permanentes e organizadas de forma própria. Ela se revela na interação do indivíduo com seu meio ambiente e individualiza a maneira de ser, de pensar, de sentir e de agir de cada pessoa. O conhecimento das características de personalidade do indivíduo permite uma certa previsão da maneira pela qual ele poderá sentir, pensar, ser e agir em determinadas circunstâncias. No entanto, o comportamento do indivíduo resulta não apenas das forças da personalidade, mas também de uma interação dele (características psicológicas, com uma forma própria de organização) com o meio externo. A complexidade das forças que geram determinados comportamentos torna-se maior quando se observa que determinados traços psicológicos de um indivíduo são mais

relevantes em algumas situações do que em outras, e que a própria organização desses traços também pode ser modificada à medida que o indivíduo interage com o meio. Portanto, o estudo da personalidade não nos possibilita rotular os indivíduos e prever seus comportamentos com certeza absoluta. A personalidade pode ser modificada por fatores externos e internos.

Para Cória-Sabini (1990), a Psicologia está interessada na descrição e na explicação do comportamento humano. Isso envolve a análise das ações manifestas de um indivíduo, bem como dos sentimentos, pensamentos, atitudes e valores que determinam tais ações. O objeto desta Ciência jaz no humano, ser tão complexo que sempre escapa e ultrapassa as definições que dele se fazem.

Através de seu objeto de estudo, a Psicologia se defronta com uma variedade de teorias explicativas sobre o homem e sobre os fenômenos que o cercam.

Apresenta, por isso mesmo, perspectivas teóricas e técnicas que chegam a ser opostas. Apesar dessa divergência o que caracteriza sua especificidade é que ela trata de uma dimensão especial de fenômenos, que não se confunde com manifestações puramente fisiológicas ou sociais.

Ao longo do tempo, esta Ciência procurou se colocar de maneira autônoma, definindo claramente seu objeto de estudo, sua história, um campo de pesquisas e um conceito de homem.

Enfim, uma área de conhecimento cuja especificidade é dada pela possibilidade de um ponto de vista teórico e de uma prática sobre o comportamento. Sua metodologia exhibe características peculiares, já que o observador é ao mesmo tempo sujeito e objeto. Uma análise crítica da Psicologia, portanto, radical e de conjunto, pode-se colocar em evidência que essa Ciência estaria predominantemente direcionada para as necessidades e interesses dos grupos minoritários que detêm o poder econômico e político na sociedade atual.

Isso permitiria apontar que ela não se preocupa adequadamente com as necessidades reais dos grupos majoritários, cujos modos de viver e de ser, não se enquadram nos modelos previstos e valorizados pela Psicologia tradicional.

A Psicologia, com as tentativas de explicação dos processos psicológicos ora privilegiando o sujeito do conhecimento ora o objeto, abstém-se de encontrar o movimento contraditório real entre o pensamento e a realidade, o teórico e o prático. E finalmente, de captar o ideal, enquanto representação do movimento real que ocorre no nível objetivo e subjetivo contraditoriamente. Vale mencionar que a Psicologia não é um campo unificado de conhecimentos. Ela é formada por corpos de conhecimento muito distintos entre si, com origens muito diversas e que expressam concepções sobre o ser humano geralmente discordantes umas das outras (CUNHA, 2002).

É importante verificar que os paradigmas da Psicologia incluem, sempre, uma

concepção da problemática individual inserida no terreno das relações sociais. E não poderia ser diferente, uma vez que o ser humano não existe isoladamente. Assim, quando o psicólogo organizacional e do trabalho almeja utilizar conhecimento em sua *práxis*, deve estar ciente das implicações políticas e culturais que tal atitude pode conter.

Colimando-se os fundamentos epistemológicos norteadores das Ciências Humanas, é possível considerar-se que as representações formais da relação indivíduo-sociedade permanecem orientando a Psicologia Educacional.

Isto pode ser constatado através da análise dos fundamentos epistemológicos que inspiram os trabalhos em desenvolvimento humano. Posto que não constituindo conjunto de conhecimentos monoliticamente, configura-se inegável a solidez de seu estatuto epistemológico.

A questão central de uma abordagem histórica e crítica em Psicologia é que o indivíduo é um ser histórico e que, portanto, a unidade indivíduo-sociedade deve constituir-se o seu objeto real de estudo e não as abstrações desprovidas de sua base concreta. Isso tanto no âmbito da Psicologia Geral, quanto nas suas diversas ramificações.

No que, mormente, se refere à Psicologia Organizacional, é uma questão que precisa ser colimada, pois nessa esfera, a separação entre sujeito e objeto continua sendo a maneira pela qual vem sendo tratado o seu objeto de estudo.

A relação indivíduo-sociedade na Psicologia Educacional é representada de forma subjetivista, objetivista ou então, através da noção de um processo de interação recíproca entre o homem com suas potencialidades e o ambiente físico e social.

A compreensão do indivíduo como um ser histórico é uma condição imprescindível para uma possível redefinição do campo de estudo da Psicologia Organizacional e do Trabalho.

A superação da visão do humano como um dado empírico a ser trabalhado, para que alcance o desenvolvimento individual devido e o ajustamento social exigido pela sociedade de classes antagônicas, efetiva-se somente através da consideração do indivíduo como um ser histórico.

Por conseguinte, à Psicologia incumbe o tratamento da sua unidade de análise, ou seja, a relação indivíduo-sociedade como sendo de natureza concreta, isto é, determinada a partir das contradições que se estabelecem nas relações sociais de produção.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Assim, os estudos dos processos psicológicos, que visam a compreensão da relação real indivíduo-sociedade, deverão buscar as contradições objetivas do processo histórico e

social do indivíduo na sociedade, que se concretiza através do trabalho, sua atividade prática, e o desvelamento de suas representações parciais e abstratas no âmbito do pensamento individual e das idéias coletivizadas.

Preleciona Bergamim (1981, p. 17):

Atravessamos a era da Psicologia. A preocupação com a compreensão do comportamento humano está presente em quase todas as áreas da vida de cada um e de todos. O cinema, o teatro, os romances as revistas e jornais, enfim todos os meios de comunicação de que o homem dispõe, refletem esse grande interesse e comprovam a tese inicial de que o momento da civilização atual está voltado para o exame e a reflexão sobre esse grande tema. Já é passada a época do encanto pela tecnologia; se por um lado, ela ainda nos fascina, por outro tem-se constituído em fonte de dificuldades e desajustamentos emocionais. Acreditou-se que a felicidade haveria de surgir com as facilidades da automação e assim, engenheiros, cientistas e inventores produziram até hoje uma idade técnica que é realmente maravilhosa, mas que nem sempre satisfaz os corações e as mentes dos homens que trabalham nas suas máquinas, nem os consumidores que se beneficiam dos seus produtos. Importantes problemas psicológicos têm origem no fato de que a esse nosso (maravilhoso) desenvolvimento industrial e técnico não resultou uma correspondente satisfação afetiva e emocional das pessoas.

Um trabalho psicológico pode contribuir muito, auxiliando os gestores a aprofundarem seus conhecimentos sobre as teorias de diversas áreas do conhecimento, redefinindo-as e sintetizando-as em ações deflagradoras da eficiência, eficácia e efetividade.

À guisa de conclusão, faz-se mister trazer à colação o magistério de Fiorelli (2004. p. 24).

Conclui-se que fatores socioculturais arraigados e questões ligadas a cada pessoa, aos grupos, aos processos e outras, facilitam ou constituem barreiras notáveis para o trabalho de mudança comportamental, configurando-se um desafio contínuo no ambiente atual de extraordinária competitividade e constantes mudanças. A Psicologia, enquanto ciência do comportamento, é um instrumento à disposição do Administrador como apoio nessa busca de contínuo aumento da eficiência dos processos e da melhoria da Qualidade de Vida. Os consistentes avanços da Psiquiatria e da Psicologia no tratamento dos transtornos mentais e o fortalecimento do conceito de interdisciplinaridade também vêm ensejando crescente cooperação entre psiquiatras, psicólogos e psicanalistas. Cada vez mais, conjuga-se a atuação da Psiquiatria, medicamentosa por eleição, à da Psicologia e da Psicanálise, essencialmente relacional.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. **Psicologia aplicada à administração**: uma introdução à psicologia organizacional. São Paulo: Atlas, 1981.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas**: psicologia do comportamento humano na empresa. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1981.

CARRARA, Kester (Org.). **Introdução à Psicologia da Educação**: seis abordagens. São Paulo:

Avercamp, 2004.

CÓRIA-SABINI, Maria Aparecida. **Fundamentos de Psicologia**. 2 ed. São Paulo: Ática, 1990.

CUNHA, Marcus Vinicius da. **Psicologia da educação**. 2 ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

PANORAMA DAS PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL NA REGIÃO DA AMARP E OS IMPACTOS NO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO LOCAL

*Overview of Corporate Social Responsibility practices in the AMARP region and the impacts on
the local development process*

Danielle Regina Ullrich¹
Elton Maciel²
Hindyara Sinhorin³

Recebido em: 27 set. 2017
Aceito em: 12 dez. 2017

Resumo: Este estudo teve por objetivo realizar um diagnóstico sobre a atual situação das práticas de responsabilidade social empresarial (RSE) que estão sendo empreendidas pelas indústrias localizadas na região da AMARP (Associação dos Municípios do Alto Vale do Rio do Peixe) e seus impactos no processo de desenvolvimento local. Para tanto, a pesquisa realizada utilizou os métodos qualitativo e quantitativo e teve caráter exploratório. A coleta de dados foi realizada por meio de questionários aplicados nas indústrias da região da AMARP, região que compreende 14 municípios localizados na região meio-oeste do estado de Santa Catarina. Das 47 indústrias localizadas neste território, apenas 19 participaram da pesquisa realizada. Os resultados apontam que nenhuma empresa na região desenvolve práticas de RSE integradas ao seu planejamento estratégico. Além disso, na maioria das empresas pesquisadas as atribuições relacionadas a RSE estão sob os auspícios do departamento de Recursos Humanos, limitando as ações. Verificou-se que, muitas práticas são voltadas para o público interno, e poucas contribuem para a comunidade de entorno, a não ser aquelas obrigadas por lei. Deste modo, verificou-se que ainda são muitos os desafios para as indústrias da região, no que concerne a aplicabilidade de práticas de RSE e seus possíveis impactos no processo de desenvolvimento local.

Palavras-Chave: Responsabilidade Social Empresarial. Desenvolvimento Local. Indústrias da região da AMARP.

Abstract: This study aimed to diagnose the current situation of corporate social responsibility (CSR) practices being undertaken by the industries located in the AMARP (Alto Vale do Rio do Peixe Municipalities Association) and its impacts on the

¹ Professora do Instituto Federal de Santa Catarina, Câmpus Caçador, Caçador (SC). Doutora. Endereço eletrônico: danielle.ullrich@ifsc.edu.br.

² Acadêmico do Instituto Federal de Santa Catarina, Câmpus Caçador, Caçador (SC). Técnico. Endereço eletrônico: vexx161@gmail.com.

³ Acadêmica do Instituto Federal de Santa Catarina, Câmpus Caçador, Caçador (SC). Técnica. Endereço eletrônico: hindyaraa@gmail.com.

Development. For this, the research used qualitative and quantitative methods and it was exploratory. Data collection was performed through questionnaires applied in the AMARP region's industries, which comprises 14 municipalities located in the mid-west region of the Santa Catarina state. Of the 47 industries located in this territory, only 19 participated in the survey. The results indicate that no company in the region develop CSR practices integrated with their strategic planning. In addition, in most of the companies surveyed, the attributions related to CSR are under the auspices of the Human Resources department, limiting actions. It has been found that many practices are aimed at the internal public, and few contribute to the surrounding community, except those required by law. In this way, it was verified that there are still many challenges for the industries of the region, regarding the applicability of CSR practices and their possible impacts on the process of local development.

Keywords: Corporate Social Responsibility. Local Development. Industries in the AMARP region.

INTRODUÇÃO

Diante da crise instalada que permeia aspectos sociais, ambientais e econômicos, a sociedade mundial busca modelos e alternativas que possam enfrentar esse cenário e retomar o processo de desenvolvimento. Deste modo, governos, empresas e sociedade civil passam a atuar de forma conjunta na busca de alternativas e soluções para enfrentar os problemas que afligem a sociedade.

Uma das ações que vem ganhando força ao longo dos anos, em especial, no campo das organizações privadas (mas não só elas), é a prática de ações de responsabilidade social, uma vez que tais organizações são responsáveis pelo impacto de suas ações na sociedade. Elas buscam por meio da responsabilidade social criar soluções inovadoras com a intenção de diminuir o impacto negativo que as atividades empresariais, e principalmente, as industriais causam na sociedade de entorno e no meio ambiente. Assim, as práticas de responsabilidade social preconizam uma relação ética entre a sociedade e as organizações (públicas e privadas), de modo a estabelecer um processo de desenvolvimento sustentável.

Um processo de desenvolvimento adequado e equilibrado implica em estratégias que envolvam o tripé social, ambiental e econômico, ou seja, sustentável. Quando as ações são desenvolvidas e pensadas para um determinado território, temos o processo de desenvolvimento local, que implica em estratégias específicas para um território, no caso deste estudo, a região da AMARP (Associação dos Municípios do Alto Vale do Rio do Peixe).

Diante destas discussões, surgiu a questão que norteou esta pesquisa: quais práticas de responsabilidade social vêm sendo empreendidas pelas empresas e como elas impactam no processo de desenvolvimento local?

Para tanto, este estudo teve por objetivo realizar um diagnóstico sobre a atual situação das práticas de responsabilidade social empresarial que estão sendo empreendidas

pelas indústrias localizadas na região da AMARP e seus impactos no processo de desenvolvimento local. Assim, para traçar este diagnóstico, a pesquisa buscou:

- Levantar as práticas de RSE empreendidas pelas indústrias da região da AMARP;
- Mapear, especificamente, as ações de RSE obrigatórias por lei e empreendidas pelas indústrias da região da AMARP;

A pesquisa realizada utilizou os métodos qualitativo e quantitativo e teve caráter exploratório. A coleta de dados foi realizada por meio de questionários aplicados nas indústrias da região da AMARP, sendo que apenas 19 delas participaram da pesquisa.

Assim sendo, este artigo está subdividido nos seguintes capítulos, além desta introdução: uma fundamentação teórica que embasa os conceitos de responsabilidade social empresarial (RSE) e o processo de desenvolvimento local; uma breve apresentação da região da AMARP; os procedimentos metodológicos da pesquisa; a apresentação dos dados coletados e análise; considerações finais.

RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)

As primeiras concepções acerca da Responsabilidade Social (RS) surgiram, no século XX, e estão atribuídas a publicação do livro de Howard Bowen, em 1953, nos Estados Unidos, intitulado *Social Responsibilities of the Businessman* (Responsabilidades Sociais do Homem de Negócios). Após esta publicação, os debates intensificaram-se. Em seu livro, Bowen questiona “Que responsabilidades para com a sociedade espera-se que o homem de negócios assuma?” e para quem essas políticas de responsabilidades seriam voltadas (BOWEN, 1957). Para o autor, as decisões nas empresas não devem ser tomadas apenas com base no desejo dos acionistas, mas devem ser compatíveis com fins e valores da sociedade.

Carroll (1999) salienta que o trabalho feito por Bowen fortaleceu e contribuiu para a construção de uma concepção sobre RSE e, por esse fato, Bowen é considerado o “pai” da RSE. Ainda para o autor, é na década de 1960 que busca-se formalizar o significado da responsabilidade social, criando questionamentos sobre quais os papéis das empresas na sociedade (CARROLL, 1999, *apud* DIAS, 2012).

Diversas contribuições para construção do conceito sobre RSE foram apresentadas por autores como Keith Davis (1960, 1967), Joseph W. MacGuire (1963), William Frederick (1960) e Clarence C. Walton (1967), as quais foram fundamentais na produção de publicações fomentando o estudo da RSE (DIAS, 2012).

Para Keith Davis (1960) as empresas devem usar seus poderes econômico e político, adquiridos através do trabalho responsável e dentro das leis impostas pela sociedade, caso contrário perderão esse poder sofrendo sanções. Em geral, as empresas exercem forte poder nas regiões onde estão instaladas, podendo ser favorável ou desfavorável e tudo dependerá

de suas ações perante a sociedade (DAVIS, 1960 *apud* DIAS, 2012).

Durante a mesma década, William Frederick (1960) publica um artigo na revista *Califórnia Management Review*, no qual afirma que as empresas precisam ser usadas para o fortalecimento e o bem-estar econômico e social. Além de ser um meio produtivo, ela tem papel importante na sociedade. Para o autor, a RS traz a junção dos recursos econômicos e humanos para fins sociais, que não sejam apenas restritos aos interesses exclusivos da empresa, mas que contribuem para um objetivo mais amplo (FREDERICK, 1960 *apud* DIAS, 2012).

Os autores Davis e Blomstrom (1960), trouxeram uma RS voltada aos empresários. Para eles, toda pessoa deve considerar os impactos de seus atos em todo sistema social. Afirmam que é preciso que as pessoas tenham um senso de visão maior, em conjunto com a sociedade e não apenas sobre fatores econômicos e produtivos. Posteriormente, Davis (1967) acrescentou ao conceito de RS um olhar sobre as consequências éticas das ações na condução dos negócios, embora alguns autores tenham visões diferentes sobre a ética em relação a RSE (DAVIS; BLOMSTROM, 1960 *apud* DIAS, 2012).

McGuire (1963) trouxe em sua obra *Business and Society*, um questionamento em relação aos empresários: quais suas responsabilidades com a sociedade? sua ética? quais metas e filosofia esses empresários deveriam assumir? Para McGuire as empresas não possuem apenas obrigações legais e econômicas, mas também possuem responsabilidades para com a sociedade, exercendo um papel fundamental quando trabalha de forma cooperativa, fazendo assim mudanças importantes (MCGUIRE, 1963 *apud* DIAS, 2012).

Em 1967, Clarence Walton propôs em seu livro *Corporate Social Responsibilities*, diretrizes para que a própria sociedade identificasse e julgasse as limitações do conceito de responsabilidade social. Para Walton, a responsabilidade social reconhece a relação entre a empresa, sociedade e a gestão precisa observar à medida que a empresa e seus *stakeholders* (públicos de interesse) se relacionam. O autor afirma que as empresas precisam reconhecer e aceitar voluntariamente as necessidades da sociedade, criando laços e fortalecendo essas relações. Precisam buscar entender quais são os fatores agravantes na sociedade e criar medidas para que tais problemas sejam resolvidos (WALTON, 1967 *apud* DIAS, 2012).

Ressalta-se que, modelos clássicos de responsabilidade social foram apresentados em diversas publicações durante a construção do conceito. Há que se notar, que tais modelos assumem que a responsabilidade social das empresas vai além da visão econômica ou do simples retorno de lucro a seus acionistas, e incluem questões legais, sociais, ambientais e éticas relacionadas aos seus *stakeholders* (OLIVEIRA, 2013).

Todavia, é notório nos conceitos elaborados que a base da discussão da responsabilidade social encontra-se pautada no conceito de ética. A ética nas empresas leva a gestão transparente, trazendo com ela confiabilidade de todas as partes. Uma empresa não

deve fazer ações que venham a prejudicar, seus *stakeholders*, ela deve trabalhar de acordo com valores da região onde está inserida e se possível tentar superar esses valores de acordo com as normas internacionais garantindo equidade (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2012).

Além do embasamento sobre o conceito de ética que impregna a construção do conceito de RS, outras questões e discussões foram incorporadas pelos autores.

Em 1970, o debate ganha força, quando o economista e Prêmio *Nobel* Milton Friedman, fez a afirmação que “a única responsabilidade social das empresas era a geração de lucro para seus acionistas, dentro das regras da sociedade.” (FRIEDMAN, 1970 *apud* BARBIERI; CAJAZEIRA, 2012, p.10). Alegando que a ação desvirtua as empresas, Friedman acredita que a responsabilidade social é caridade feita por gestores com o dinheiro dos outros e quem deveria decidir como usar esse dinheiro são os acionistas, ou seja, os proprietários. O autor acredita que essa ação prejudicaria a sociedade, pois a empresa reduziria seus lucros e conseqüentemente as reduções seriam repassadas aos funcionários (FRIEDMAN, 1970 *apud* BARBIERI; CAJAZEIRA, 2012).

Alguns autores contrários a esse pensamento, iniciaram pesquisas e realizaram publicações demonstrando que o uso efetivo da responsabilidade social, é de certo modo, vantajoso para um desenvolvimento sustentável. Ressalta-se que, Friedman não condena a filantropia, desde que seja feito pelo dinheiro dos próprios gestores (FRIEDMAN, 1982 *apud* BARBIERI; CAJAZEIRA, 2012).

As discussões teóricas levaram a construção de alguns modelos de RS. O modelo mais simples de representação de RSE foi criado por Davis e Blomstrom em 1975. Os autores propuseram que as responsabilidades se expandem de um círculo interior que trata de aspectos técnicos e econômicos, para englobar as responsabilidades trabalhistas e ambientais ligadas diretamente às atividades da empresa e, por fim, englobam outros aspectos aos quais as empresas podem se envolver como a pobreza e as desigualdades sociais. Quanto maior a responsabilidade mais os gestores teriam que se preocupar com outros aspectos além dos técnico-econômicos (DAVIS; BLOMSTROM, 1975 *apud* OLIVEIRA, 2013).

Outro modelo de RSE foi criado por Carroll (1979), sendo o mais aceito por acadêmicos e citados em diversos trabalhos. Contempla as quatro dimensões da responsabilidade corporativa sendo elas a responsabilidades econômicas, legais, éticas e filantrópicas, posteriormente alterada a palavra discricionária por filantrópicas, considerando-a como uma restituição à sociedade de parte que ela recebeu (CARROLL, 1991).

A base do modelo, construído em forma de pirâmide, é formado pela responsabilidade econômica, remetendo ao fato de que a empresa precisa ser lucrativa, sem ela a empresa não pode existir. A sociedade aprovando o modelo econômico estabelecido pela empresa, a impõe as regras básicas, leis sobre a qual as empresas devem operar, permitindo que as empresas assumam seu papel produtivo como parte da efetivação do

contrato social. Todavia não basta as empresas apenas cumprirem as leis, elas precisam ir além dessas expectativas. Outra dimensão abordada pelo autor é a ética, na qual, ela é responsável por todas as atividades e comportamentos não coberto pelas leis, ou por aspectos econômicos e está diretamente ligada a expectativa dos membros da sociedade. Por fim, a responsabilidade filantrópica, após cumprir as demais, ela poderá englobar ações filantrópicas não relacionadas ao desempenho comercial da empresa (CARROLL, 1979 *apud* BARBIERI; CAJAZEIRA, 2012).

Com o surgimento de críticas ao modelo piramidal de Carroll, no qual o próprio autor observa certa deficiência, é criado o modelo dos três domínios da responsabilidade social. Schwartz e Carroll perceberam que o modelo causava muitas confusões e formas inadequadas de uso, pois a pirâmide traz uma sensação de hierarquia. Muitas vezes, os gestores compreendiam que a filantropia era mais importante que as demais responsabilidades. Carroll observou que seu modelo não apresentava interação com as demais responsabilidades, e que era necessário ocorrer um relacionamento entre as partes (OLIVEIRA, 2013).

O novo modelo, dos três domínios, é constituído por três círculos indicando os domínios econômico, legal e ético. Nesse modelo a filantropia deixa de ser uma responsabilidade social. A distinção entre as atividades filantrópicas e ética é difícil do ponto de vista teórico e prático. Lembrando a argumentação de Friedman de que as empresas utilizavam a filantropia apenas para fins econômicos. A diferença nesse modelo é a sobreposição dos domínios, criando intersecções formando sete segmentos da responsabilidade social (OLIVEIRA, 2013).

As ações de RS pressupõem interação entre a empresa e os públicos com os quais interage. Nesse sentido, Edward R. Freeman, define os *stakeholders* como qualquer grupo de indivíduo que pode ser afetado pelo êxito da empresa ao atingir seus objetivos. A abordagem de Freeman é feita através das responsabilidades que as empresas possuem, afirmando que a gestão não deve apenas agir pelos interesses de seus acionistas, mas também pelos de seus *stakeholders* e obriga os gestores a equilibrar as diferentes necessidades e interesses que se unem a empresa. Esses interesses não são apenas no nível interno, mas também em suas relações com a sociedade de modo mais amplo (FREEMAN, 1984 *apud* DIAS, 2012).

Em 1991, Donna Wood cria com base nos princípios de RSE, um modelo de avaliação do desempenho social das empresas e estuda o comportamento das empresas em relação a sociedade de acordo com a responsividade (ou da resposta social). Considerando a relação em três níveis diferentes de acordo com seus *stakeholders*. O primeiro define que o papel da empresa na sociedade, está ligado ao princípio da legitimidade e deve estar de acordo com as normas impostas pela sociedade cabendo a empresa prestar atenção aos parâmetros a nível institucional. Em seguida vem o nível organizacional (corporativo), trabalha de acordo com o

princípio da responsabilidade pública, observando todos os impactos sociais, econômicos e ecológicos ocasionados pela empresa e, assim, a empresa mantém um compromisso com a sociedade. E, por fim, o nível individual, no qual cada indivíduo da organização é visto como agente responsável e ele é obrigado a agir de acordo com os princípios da responsabilidade, suas decisões são importantes e contribuem para o desenvolvimento socialmente responsável da empresa (WOOD, 1991 *apud* DIAS, 2012).

Em 1995, autores como Young-Chul Kang e Donna J. Wood, já passaram a considerar empresas como organizações fundamentalmente sociais. Os autores afirmam que as vantagens que são obtidas pelas empresas forçam elas a cumprir o seu papel de forma responsável e caso ocorra o inverso essas empresas estão agindo de forma injustificável e ilegítima perante a sociedade (KANG; WOOD, 1995 *apud* DIAS, 2012).

Em 1997, David Logan, Dewin Roy e Laurie Regelbrugge trazem o conceito de cidadania corporativa, no qual as empresas necessitam agir de forma que reflitam um comportamento responsável e proativo, tanto nos negócios como também com seus *stakeholders* na região da qual a empresa realiza operações (LOGAN *et al.*, 1997 *apud* DIAS, 2012).

Dada esta construção histórica do conceito de RS, salienta-se que buscar uma única definição para a RS é difícil, visto que este movimento compreende muito além de ações sociais ou projetos sociais. Segundo Barbieri e Cajazeira (2012), a existência de diversos fatores deve ser considerada. Precisa-se analisar as demandas da sociedade na região onde a empresa está instalada e como a empresa poderá desenvolver ações sociais para responder esta demanda. Além de primar pela parte econômica da empresa.

Para que se possa mensurar as atividades de RSE, foram desenvolvidos diferentes instrumentos, baseados no *triple botton line* (tripé da sustentabilidade: social, econômica e ambiental). Esses instrumentos servem como parâmetro ao longo do tempo para que se possa analisar a situação atual da empresa diante da concorrência. Algumas dessas ferramentas são: Pacto Global da ONU, ISO26000, NBR 16001, indicadores ETHOS. Porém existem muitos outros instrumentos para auxiliar a gestão em seu controle de RSE (DIAS, 2012).

O Pacto Global foi apresentado em 1999 no Fórum Mundial Econômico em Davos (Suíça), pelo então Secretário-Geral das Nações Unidas Kofi Annan. Porém, somente em 2000 foi colocado em prática oficialmente na sede da ONU em Nova York. A proposta do Pacto Global é fazer com que as empresas adotem políticas de Responsabilidade Social e Sustentabilidade, incluindo dez princípios agrupados em quatro áreas: Trabalho, Direitos Humanos, Combate a Corrupção e Meio Ambiente. Além disso, o Pacto Global visa o aumento de comunicação entre as empresas em diferentes escalas, na tentativa de criar um mercado mundial mais equitativo e sustentável. Seu objetivo é a adoção de princípios mais

humanitários, reduzindo a hostilidade do mercado mundial. Observa-se que o Pacto Global não se trata de uma norma ou lei obrigatória, mas sim, de uma iniciativa de carácter voluntário no qual deve servir como referência para o fomento da RSE (DIAS, 2012).

Outro instrumento utilizado para orientar as ações de RS é a norma internacional ISO 26000, a qual fornece orientações voltadas para o desenvolvimento de práticas de responsabilidade social. Essa norma proporciona diretrizes, levando em consideração as diferenças ambientais, culturais, sociais, legais e de desenvolvimento econômico, adaptadas aos diferentes tamanhos e tipos de organizações (DIAS, 2012).

Além da normatização internacional, existe a norma brasileira de RS, a NBR 16001, publicada em 2004 pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). A NBR 16001 visa auxiliar as organizações a implementar políticas e objetivos considerados legais através de um trabalho ético. Possui uma lista de características que devem ser incorporados aos objetivos e metas, compatíveis com a responsabilidade social da empresa. Trazendo em seus fundamentos a utilização das três dimensões da sustentabilidade econômica, social e ambiental visando: implantar, manter e aprimorar um sistema de gestão de RS; assegurar a conformidade com a legislação e com a política da RS; apoiar o engajamento efetivo das partes interessadas; realizar uma autoavaliação e autodeclaração da conformidade com a norma; buscar confirmação de sua conformidade das partes que possuam interesse com a organização; buscar certificação por uma organização externa (DIAS, 2012).

Além da ISO e da ABNT, o instituto ETHOS, uma organização não governamental (ONG) brasileira desenvolveu os indicadores ETHOS de RS. São diretrizes que visam auxiliar as empresas a ter um autodiagnóstico para aferir seus impactos na sociedade. Os indicadores contemplam sete temas: 1) Valores, transparência e governança; 2) Público interno; 3) Meio ambiente; 4) Fornecedores; 5) Consumidores e clientes; 6) Comunidade; 7) Governo e sociedade (DIAS, 2012).

Ressalta-se que existem outras normas e ferramentas que podem ser utilizadas para mensurar as ações de RS das organizações. Todavia, neste capítulo buscou-se apresentar a construção histórica e o significado da RS, destacando os modelos aplicados, bem como os instrumentos que auxiliam a aplicar a teoria na prática empresarial. A partir deste escopo teórico de RS, irá se traçar um paralelo com os impactos causados no processo de desenvolvimento local.

DESENVOLVIMENTO LOCAL

Conforme Fischer (2002), o desenvolvimento local ou regional é a grande busca das organizações, do Estado e da sociedade. O conceito de desenvolvimento está ligado a inúmeras variáveis e relacionado a diversas questões, desde o desenvolvimento pessoal, até o

desenvolvimento de uma organização, localidade, sociedade.

De acordo com Boisier (2004), o conceito de desenvolvimento passou de uma antiga concepção, que o assimilava à ideia de crescimento econômico, para uma nova concepção, que o associou mais com as atitudes e menos com conquistas materiais.

Para tanto, é preciso pensar nesse processo de uma forma global, visto que as premissas do processo de desenvolvimento estão intimamente ligadas ao processo de globalização, mas também é preciso pensá-lo num contexto local. Isto porque, conforme Fischer (2002), as relações entre os atores e organizações (Estado, organizações privadas e sociedade civil) ocorrem em um determinado espaço ou local, que pode ser entendido tanto no sentido de espaço delimitado, de abrangência; como no sentido de espaço abstrato das relações sociais que se quer privilegiar.

Assim, a discussão do processo de desenvolvimento local, para Mello, Streit e Rovai (2006), surge para dar uma função aos territórios, afirmando a singularidade de cada local. É uma busca pelas potencialidades e vantagens comparativas de cada território, onde os empreendimentos se materializam.

Buarque (2006) afirma que o desenvolvimento local resulta da interação e sinergia entre a qualidade de vida da população local (redução da pobreza, geração de riqueza, distribuição de ativos, etc), eficiência econômica e gestão pública eficiente. Deste modo, os três pilares que estruturam o desenvolvimento local são: a organização da sociedade através da formação de capital social local (entendido como capacidade de organização e cooperação da sociedade local); a agregação de valor na cadeia produtiva, com articulação e aumento da competitividade das atividades econômicas locais; e a reestruturação do setor público, através da descentralização das decisões e elevação da eficiência e eficácia da gestão pública local.

Corroborando, Kronemberger (2011) afirma que o processo de desenvolvimento local é o processo no qual uma localidade utiliza seus potenciais em favor do seu crescimento econômico, melhoria na qualidade de vida da população e fortalecimento do seu capital humano. Deriva do conhecimento e aproveitamento de seus potenciais, vantagens e oportunidades, aliando seu capital social, humano e produtivo, bem como o uso de forma consciente de seus recursos naturais.

Neste ínterim, o mundo global passa a ter importância associado ao nível local e vice e versa. As constantes mudanças variam de acordo com as interferências impostas de ambas as partes, alguns autores utilizam o termo “glocal”, fazendo a junção dos dois aspectos, para definir desenvolvimento local. Não pode ser definido apenas como crescimento econômico, mas com a junção de fatores interdependentes, como melhoria da qualidade de vida das pessoas e com a conservação do meio ambiente. A geração de riqueza através de condições de trabalho, contribui para a melhoria das oportunidades sociais. Do mesmo modo, a

problemática ambiental não pode ser separada da social, uma vez que toda pessoa causa impacto no meio onde está inserido (KRONEMBERGER, 2011).

Neste sentido, as ações de responsabilidade social empreendidas pelas empresas de um determinado local, podem causar impacto no processo de desenvolvimento local, dependendo da amplitude destas ações, e dos resultados alcançados por meio delas.

A REGIÃO DA AMARP (ASSOCIAÇÃO DOS MUNICÍPIOS DO ALTO VALE DO RIO DO PEIXE)

Com vistas a consolidar um processo de desenvolvimento regional integrado de cada região, o Estado de Santa Catarina dividiu o estado em microrregiões, criando assim a AMARP – Associação dos Municípios do Alto Vale do Rio do Peixe. A intenção era observar as deficiências e explorar as potencialidades de cada região, com vistas a ampliar e fortalecer a capacidade administrativa, econômica e social dos municípios (AMARP, 2016).

A AMARP teve sua fundação e instalação em 18 de outubro de 1968. Em sua criação, os municípios que faziam parte da Associação eram: Arroio Trinta, Matos Costa, Caçador, Rio das Antas, Curitibanos, Salto Veloso, Fraiburgo, Santa Cecília, Lebon Régis, Videira (AMARP, 2016).

O município de Calmon filiou-se na Associação a partir de setembro de 1999, o município de Timbó Grande a partir de janeiro de 1989, os municípios de Ponte Alta do Norte, Macieira, e São Cristóvão do Sul a partir de janeiro de 1993, os municípios de Ibiam, Iomerê, e Frei Rogério a partir de janeiro de 1997, o município de Pinheiro Preto a partir de fevereiro de 1997. Os municípios de Curitibanos, Frei Rogério, Ponte Alta do Norte, Santa Cecília e São Cristóvão do Sul desligaram-se da AMARP em março de 2010. (AMARP, 2016).

Atualmente a AMARP é formada por 14 municípios, sendo eles: Arroio Trinta, Matos Costa, Caçador, Macieira, Calmon, Pinheiro Preto, Fraiburgo, Rio das Antas, Ibiam, Salto Veloso, Iomerê, Timbó Grande, Lebon Régis, Videira (AMARP, 2016).

Destacam-se alguns dados com relação a aspectos demográficos e econômicos da região. O município com maior população da região é Caçador com 75.812 habitantes. Já o município com menor população é Macieira com 1.815 habitantes. O índice desenvolvimento humano (IDH) mais elevado pertence ao município de Iomerê com 0,795, e o município que contém menor IDH é Calmon com apenas 0,622. O produto interno bruto (PIB) de maior valor pertence a Caçador com R\$2.539.851.292,00, já o município de Matos Costa possui o menor PIB da região com R\$32.307.076,00. O índice de desenvolvimento municipal (IDMS) de maior valor pertence a Videira com 0,729, e Timbó Grande possui o menor IDMS com 0,536 (AMARP, 2016).

Percebe-se que esta é uma região fortemente marcada por disparidades econômicas, sociais e ambientais. Portanto, aumenta ainda a necessidade de

desenvolvimento de ações de responsabilidade social das organizações instaladas nesta região, com vistas a colaborar para um processo de desenvolvimento local que ocorra de maneira sustentável.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto a sua abordagem, este estudo abarca a pesquisa Qualitativa e a Quantitativa. O objeto de estudo refere-se a aspectos da realidade social num recorte acerca da responsabilidade social e desenvolvimento local, fenômenos difíceis de somente quantificar, uma vez que envolvem os sujeitos, suas motivações e percepções sobre a atuação das organizações às quais pertencem. Desta maneira, os resultados podem suscitar tanto a quantidade de ações quanto os aspectos subjetivos dos seus impactos pela busca da percepção dos envolvidos. De acordo com Goldenberg (2001, p.49):

Enquanto os métodos quantitativos supõem uma população de objetos comparáveis, os métodos qualitativos enfatizam as particularidades de um fenômeno em termos de seu significado para o grupo pesquisado. É como um mergulho em profundidade dentro de um grupo “bom para pensar” questões relevantes para o tema estudado.

Quanto aos objetivos, esta pesquisa pode ser classificada como Pesquisa Exploratória, que permite ao pesquisador aumentar sua experiência em torno de determinado problema. O pesquisador, normalmente, parte de uma hipótese e aprofunda seu estudo em uma realidade específica, buscando um maior conhecimento acerca da temática (TRIVIÑOS, 1987). O objeto da pesquisa exploratória é proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses (GIL, 2002). De tal modo, esta pesquisa realizou um diagnóstico sobre as práticas de responsabilidade social desenvolvidas pelas indústrias situadas na região de abrangência da AMARP.

Resumidamente, as etapas que compuseram esta pesquisa foram: (1) análise aprofundada da literatura; (2) desenvolvimento do instrumento de coleta de dados; (3) pré-teste e ajustes no instrumento de coleta de dados; (4) coleta de dados; (5) análise dos dados; (6) desenvolvimento do relatório final da pesquisa.

Para a fase da coleta de dados foi construído um banco de dados contendo informações sobre as indústrias localizadas em cada município da AMARP. O processo iniciou-se com o contato das prefeituras de Arroio Trinta, Caçador, Calmon, Fraiburgo, Ibiam, Iomerê, Lebon Regis, Macieira, Matos Costa, Pinheiro Preto, Rio das Antas, Salto Veloso, Timbó Grande e Videira. Também foram contactadas as associações empresariais e comerciais dos municípios de Caçador, Salto Veloso, Fraiburgo e Videira. A intenção era formar um banco de dados das empresas localizadas na região da AMARP. Também foi contactada a própria

secretaria da AMARP, solicitando o banco de dados das empresas localizadas na região. De posse da lista de empresas situadas na região, foram elencadas apenas as indústrias localizadas na região da AMARP, objeto deste estudo.

A coleta de dados foi realizada por meio da elaboração e aplicação de um formulário de LimeSurvey, enviado para o e-mail das indústrias localizadas na região, e também pela aplicação *in loco* de alguns questionários com os responsáveis pelas ações de responsabilidade social nas indústrias.

Foram encaminhados 47 formulários por e-mail e destes apenas 1 retornou. Como o número de respondentes foi insignificante, mesmo após contato telefônico solicitando o preenchimento do formulário, decidiu-se realizar uma visita *in loco* a 36 indústrias localizadas nos municípios de Caçador e Videira, municípios com o maior número de indústrias da região da AMARP. Após a realização das visitas, obteve-se 19 respondentes, sendo dezoito (18) do município de Caçador e uma (1) do município de Videira. De posse dos questionários respondidos, as respostas foram lançadas no formulário do *limesurvey*, tabulados e gerados gráficos e tabelas para então, proceder a análise.

RESULTADOS DA PESQUISA APLICADA COM AS INDÚSTRIAS NA REGIÃO DA AMARP

O formulário de pesquisa aplicado com as indústrias, foi dividido em duas grandes partes: uma que traça o perfil dos entrevistados e de como a RSE está alocada na organização e, uma segunda parte, que verifica as práticas de RSE desenvolvidas pelas indústrias da região da AMARP.

Primeiramente, com relação ao perfil, questionou-se sobre a formação dos respondentes. Obteve-se como resultado que 63% dos entrevistados possuem MBA/Especialização e 37% possuem Ensino Superior Completo. Ou seja, todos os respondentes responsáveis pelas informações relacionadas a RSE nas indústrias possuem no mínimo, graduação. Não foi realizada uma verificação mais apurada sobre as áreas de formação dos respondentes, e se possuem ou não relação com a área de RS.

Com relação ao setor da organização responsável pela RSE, 53% apontaram o setor de Recursos Humanos, 5% um Comitê executivo da empresa, 5% Setor Administrativo, 5% setor relacionado ao Meio Ambiente e 26% não responderam a esta questão. O que provavelmente significa que não há um setor responsável, ou então, que há vários setores responsáveis pela condução de ações de RSE.

Também foi questionado se os respondentes eram os responsáveis pelo desenvolvimento de ações, projetos ou programas de RSE na empresa. A partir disso, verificou-se que 63% dos respondentes eram eles próprios responsáveis por ações de RSE na empresa, e 37% responderam que não eram eles responsáveis por tais ações. Tal resultado

pode ocasionar um viés nas respostas obtidas.

Com relação sobre a atuação das empresas com os projetos e programas de responsabilidade social 74% afirmaram que a empresa atua com projetos e programas de responsabilidade social e 26% afirmaram que a empresa não atua como projetos nesta área.

Destarte, 37% das indústrias pesquisadas possuem até 5 pessoas envolvidas com projetos e programas de RSE; 21% possuem mais de 30 pessoas envolvidas; 11% possuem de 11 a 20 pessoas envolvidas, 5% possuem 6 a 10 pessoas envolvidas e 26% não responderam ao questionamento. Este resultado evidencia que ainda é muito baixo o número de funcionários das indústrias envolvidos com ações e projetos de RSE. Observa-se ainda que, normalmente, as pessoas compartilham as atividades de RS com outras funções na organização.

Também foi questionado o número de pessoas atendidas ou beneficiadas com projetos e programas de RSE nas indústrias, sendo que: 47% atendem mais de 60 pessoas com projetos de RS; 16% atendem até 10 pessoas; 11% atendem entre 31 e 60 pessoas e 26% não responderam o número de pessoas atendidas ou beneficiadas com o projeto de RSE da organização. Embora ainda seja um número relativo baixo de atendimentos, estes dados refletem apenas um aspecto quantitativo de atendimentos e não qualitativo das ações realizadas.

Quando questionados sobre o tempo que a empresa pratica ações, ou desenvolve projetos e programas de RSE, 53% afirmaram que possuem mais de 5 anos de práticas; 11% possuem de 1 ano a 2 anos de práticas; 11% possuem de 3 anos a 4 anos de práticas e 26% não responderam a este questionamento.

Com relação ao fato das questões relativas a Responsabilidade Social estarem inseridas no planejamento estratégico da organização, 74% dos entrevistados responderam que não sabem se a RS está ou não contemplada no Planejamento Estratégico da organização e 26% não responderam a este questionamento. Isto demonstra que em muitas das organizações, a RS não é uma preocupação estratégica, uma vez que, os responsáveis pela condução das ações desta área, não sabem nem ao menos dizer se consta este tipo de preocupação no planejamento estratégico da organização. E a partir do momento que a RS não é tomada como questão estratégica, a tendência é que as ações, projetos e programas percam força e notoriedade dentro da organização.

Ainda, quando questionados sobre a existência de algum setor específico responsável pela RS na organização, 42% responderam que a empresa possui, 26% não responderam essa questão, 26% não sabem se a empresa possui algum setor específico e 6% responderam que a empresa não possui. Algumas empresas informaram que a RSE é de responsabilidade do setor de Recursos Humanos. Isto demonstra que, ainda poucas empresas possuem um setor específico voltado para tratar questões vinculadas com a RS. Normalmente

as atividades são compartilhadas com as demandas de um outro setor.

Das empresas entrevistadas, 26% responderam que a RS está subordinada ao departamento de Recursos Humanos e 16% responderam que a empresa possui departamento próprio de RS subordinado a Direção.

Sobre o envolvimento da alta administração nas ações, projetos ou programas sociais, 68% responderam que há participação e envolvimento da alta cúpula. Salienta-se que a alta gestão precisa trabalhar de forma ativa, uma vez que toda empresa precisa estar ciente dos seus objetivos relacionados a condução das ações de RS.

Quando questionados sobre a participação da empresa em alguma iniciativa voluntária relacionada a RS, 53% responderam que não participam de nenhuma iniciativa. Porém, 16% apoiam as Metas do Milênio, 11% apoiam o Pacto Nacional pela Erradicação do Trabalho Escravo, 5% apoiam o Carbon Disclosure Project (CDP) e outras ações. Algumas das empresas pesquisadas ainda mencionaram o envolvimento com ações locais, como o movimento filantrópico em prol do Hospital Maicé, localizado em Caçador e parceria com a Fundação Projeto Pescar, no qual a empresa fornece diferentes treinamentos a jovens.

Com relação as áreas de atuação em RS mais desenvolvidas pela organização, obteve-se os seguintes índices: assistência social (11%), segurança do trabalho (10%), esporte (9%), saúde (9%), qualificação profissional (8%), lazer e recreação (7%), alfabetização e alimentação (6%), meio ambiente e estímulo ao emprego (5%), desenvolvimento rural (4%), programa especial para mulher (3%), assistência, defesa dos direitos humanos e desenvolvimento comunitário, mobilização social e desenvolvimento urbano (2%) e outros (1%). Quando questionados sobre quais outros projetos as empresas trabalham as respostas obtidas foram, manutenção de creche para filhos de colaboradores e comunidade, projeto de melhorias no Hospital Maicé de Caçador. Além dessas, algumas empresas responderam ter ações sociais dirigidas pela empresa na área da educação infantil em relação a educação ambiental.

Essa diversidade de ações praticadas pelas empresas, demonstram preocupação e valorização de seus *stakeholders* e que as empresas buscam desenvolver e ajudar os seus públicos de envolvimento, tanto externo, quanto interno. Isto fica refletido na pluralidade de áreas de atuação das organizações.

Vale ressaltar ainda que 63% das indústrias pesquisadas possuem um código de ética ou código de conduta para orientar os comportamentos com relação ao seu público interno (colaboradores). A presença do código de ética na organização é um aspecto que demonstra a preocupação da empresa com as relações em seu ambiente interno. Conforme Oliveira (2013), o surgimento da ética e da moral na responsabilidade social empresarial, veio através do comportamento e das atividades que a lei não atua ou aspectos econômicos do negócio, mas que representam expectativas dos membros da sociedade, construindo uma relação de

ganho de ambas as partes.

Sobre as empresas possuem canais de comunicação com os colaboradores para divulgar as ações de RSE, 77% responderam que possuem canais de comunicação, e citaram que em geral expõe dados em murais, disponibilizam caixas de sugestão, e-mail, site, integração e treinamentos internos, elaboram boletim interno, relatório de Sustentabilidade, informativos, entre outros. Oliveira (2013) ressalta que a criação de uma comunicação eficiente aumenta a chance dessas empresas serem consideradas responsáveis.

Em relação à contratação de portadores de deficiência e mobilidade reduzida (Lei Federal nº 8.213/91), 68% das empresas responderam que atendem a legislação. Em geral as empresas demonstraram que todas possuem conhecimento sobre a Lei Federal nº 8.213/91, porém 7% não cumprem essa lei. Isso demonstra que embora a legislação seja cobrada e algumas empresas as cumprem, há ainda um percentual que persiste em não contratar colaboradores portadores de necessidades especiais, descumprindo a legislação e não atuando de forma responsável.

Com relação as empresas terem preferência em negociação com empresas que atuam com RSE (desenvolvem ações, projetos, programas de RSE), as empresas responderam que 32% delas preferem negociar com empresas que atuam com RS, 26% delas responderam não ter preferência por empresas socialmente responsáveis e 16% delas desconhecem sobre o assunto (política interna para escolha de fornecedores que tenham ações de RSE e respeito a legislação brasileira). Observa-se, que embora ocorra um crescimento na atuação das empresas de acordo com as normas de RSE, poucas empresas possuem preferência em negociar com empresas ligadas a essas práticas. Ainda nesse sentido uma empresa respondeu atuar em uma cadeia ou corrente de RSE, no qual, várias empresas atuando de maneira responsável atuam em conjunto, fortalecendo o conceito.

Diante destes dados é possível traçar um panorama de práticas que vem sendo empreendidas pelas indústrias da região da AMARP, a fim de levantar elementos que possam subsidiar novas pesquisas nesta região.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo é resultado do desenvolvimento de um projeto de pesquisa que teve por objetivo realizar um diagnóstico sobre a atual situação das práticas de responsabilidade social empresarial (RSE) que estão sendo empreendidas pelas indústrias localizadas na região da AMARP (Associação dos Municípios do Alto Vale do Rio do Peixe) e seus impactos no processo de desenvolvimento local.

A fim de considerações finais, há que se destacar a dificuldade encontrada na realização desta pesquisa, uma vez que apenas 19 indústrias responderam ao questionário,

após ser realizada uma visita *in loco*. A falta de respostas por parte das indústrias dificulta traçar um panorama das práticas de RS que vem sendo empreendidas na região da AMARP. De toda maneira, com base nas respostas obtidas, foi possível levantar algumas práticas de RSE empreendidas pelas indústrias da região, bem como compreender em parte o cenário da RSE.

Os resultados demonstraram que a maioria das indústrias da região atuam com projetos e programas de RS que abarcam áreas como assistência social, segurança do trabalho, esporte, saúde, qualificação profissional, lazer e recreação, alfabetização entre outras áreas. Percebe-se, portanto, que há uma variedade de ações que são direcionadas para diversas áreas. Além disso, há uma diversidade de públicos que são atendidos por estas ações, que se configura tanto em público interno quanto em público externo da organização.

Com relação a organização interna da RS nas indústrias, verificou-se que as ações e projetos ficam vinculados a área de Recursos Humanos, e em sua maioria, as indústrias possuem até 5 pessoas envolvidas diretamente com essas ações dentro da organização. Ainda se sabe que embora a alta gestão participe e apoie as ações dessas empresas, a RSE não está embutida no planejamento estratégico da empresa.

Com esta estrutura, as indústrias conseguem atender em média mais de 60 pessoas com projetos de RS. O que demonstra que as ações, projetos e programas conseguem atender um número razoável de beneficiários. Todavia, em sua maioria estas ações são direcionadas em prol de seus colaboradores, poucas vezes buscando desenvolver ações com os demais *stakeholders*.

Em sua maioria, as indústrias da região já desenvolvem há mais de 5 anos ações, projetos e programas de RSE, mas não participam muito de iniciativas voluntárias como Metas do Milênio ou Pacto Nacional pela Erradicação do Trabalho Escravo.

Ao se questionar se a indústria desenvolvia ações de RSE obrigatórias por lei, verificou-se que a maioria atende a legislação relacionada a contratação de portadores de deficiência e mobilidade reduzida (Lei Federal nº 8.213/91).

Portanto, com base no modelo de Carroll (1991), que contempla as quatro dimensões da responsabilidade corporativa sendo elas a responsabilidades econômicas, legais, éticas e filantrópicas, verifica-se que em sua maioria, as indústrias da região atendem as quatro dimensões. Primeiramente, porque se mantém lucrativas e, portanto, atuantes na região, gerando emprego e renda para a população, todavia, esta não foi uma dimensão muito explorada pela pesquisa. É preciso estudar com mais profundidade os impactos econômicos das indústrias nesta região. Em segundo, porque buscam obedecer às leis, principalmente no que se refere ao seu público interno, entretanto, a obediência as leis é um aspecto complexo que precisa ser aprofundado em uma pesquisa futura. Em terceiro buscam se guiar pela ética, ao pautar-se pelas normas de um Código de Ética ou de Conduta, e pela

disponibilização de canais de comunicação ao público interno e externo. Todavia existem outros aspectos que pautam a ética em uma organização, que precisam ser verificados. E em quarto, o que fica mais notório é o desenvolvimento de ações filantrópicas que visam atender tanto público interno quanto externo da organização, mas com certa ênfase nos colaboradores. As ações filantrópicas são mais fáceis de se visualizar e de mensurar o seu impacto.

Percebe-se, diante dos dados levantados por esta pesquisa, que as indústrias da região ainda precisam melhor compreender a complexidade que abarca o termo RS, ampliando sua atuação para outros campos e dimensões da RS.

Por fim, com base nos dados levantados, não é possível verificar se tais ações impactam de alguma maneira no processo de desenvolvimento local. Isto porque, o processo de desenvolvimento é complexo, e outros atores que atuam no território precisam ser investigados para confirmar se tais ações refletem no processo de desenvolvimento. Assim, sugere-se o desenvolvimento de novas pesquisas que aprofundem este estudo exploratório.

REFERÊNCIAS

- AMARP. Associação dos Municípios do Alto Vale do Rio do Peixe. 2016. Disponível em: <<http://www.amarp.org.br/cms/pagina/ver/codMapaltem/47588>>. Acesso em: 7 fev. 2016.
- BARBIERI, J. C.; CAJAZEIRA, J. E. dos R. **Responsabilidade Social Empresarial e Empresa Sustentável: da teoria à prática**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2012.
- BOISIER, S. Desarrollo territorial y descentralización: El desarrollo en el lugar y en las manos de la gente. **Euro**, Santiago de Chile, v. XXX, n. 90, set. 2004. Disponível em: <http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S02501612004009000003&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 05 mar. 2016.
- BOWEN, H. R. **Responsabilidades Sociais do Homem de Negócios**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1957.
- BUARQUE, S. C. **Construindo o desenvolvimento local sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2006.
- CARROLL, A. B. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. **Business Horizons**, Indiana, v. 34, n. 4, p. 39-46, Jul./Aug. 1991.
- DIAS, R. **Responsabilidade Social Fundamentos e Gestão**. São Paulo: Atlas, 2012.
- FISCHER, T. **Gestão do desenvolvimento e poderes locais: marcos teóricos e avaliação**. Salvador: Casa da Qualidade, 2002.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2002.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais. 4. ed. Rio de Janeiro: Record, 2001.

KRONEMBERGER, D. **Desenvolvimento local sustentável**: uma abordagem prática. São Paulo: Editora Senac, 2011.

MELLO, C.; STREIT, J.; ROVAI, R. (org.) **Geração de trabalho e renda, economia solidária e desenvolvimento local**: a contribuição da Fundação Banco do Brasil. São Paulo: Publisher Brasil, 2006.

OLIVEIRA, J. A. P. de. **Empresas na Sociedade**: Sustentabilidade e Responsabilidade Social. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

TRIVINÕS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.