



Revista

Visão ↗

Gestão Organizacional

Periódico Interdisciplinar do Programa de
Pós-graduação em Desenvolvimento e Sociedade
da Universidade Alto Vale do Rio do Peixe

**Uniarp**
EDITORA

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, FURG, Rio Grande, RS, Brasil

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

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

Prof. Dr. Edson Roberto Scharf, Universidade de Blumenau, FURB, 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

Adalcio Machado dos Santos, Adenes Adenes Schwantz, Adriana Carvalho Pinto Vieira, Airton Carlos Leite, Alex Leonardi, Alexandre Carvalho Acosta, Amanda Padilha Machado, Ana Paula Carneiro Canalle, Antonio Pedro Tessaro, Arthur Sanches, Carlos Kussler, César Augustus Winck, Cinara Gambirage, Claudemir Claudemir Marcolla, Claudia Patricia de Melo Arrais, Cleusa Aparecida Brandt Milis, Cristina Carmen Grainer, Cristina Keiko Yamaguchi, Cristina Lazzarotti, Daniel Alberto Machado Gonzales, Daniel Pedro Puffal, Edson Roberto Scharf, Everaldo da Silva, Felipe Cavalheiro Zaluski, Genéia Lucas dos Santos, Ivanete Schneider Hahn, Jaison Caetano da Silva, Jamir Rauta, Jhony Pereira Moraes, Joel Cezar Bonin, Kleber Prado Filho, Lenir Rodrigues Minghetti, Levi Hulse, Lilia Aparecida Kanan, Luciane Maria Fernandes, Luiz Augusto de Carvalho Francisco Soares, Luiz Salgado Klaes, Marcileide Muniz Cavalcante, Marcio Ferreira Bezerra, Marco Harms Dias, Mateus de Freitas, Nadir Zimmer Telegen, Paulo Cezar de Campos, Paulo Henrique Leveck, Roberta Aparecida Varaschin, Rodrigo Regert, Roger Francisco Ferreira de Campos, Rômulo Maziero, Sandra Mara Bragagnolo, Sandra W. Lazaris, Sidnei Gripa, Silvia Marina Rigo, Simone Sartori, Soeni Ap. de Barros Yamaguchi, Uiliam Hahn Biegelmeier, Valter Vitório Andrighetti.

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.7, n.2. 2018. Caçador (SC): UNIARP, 2018.

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	
O FATOR ECONÔMICO DO CONHECIMENTO NA SOCIEDADE ATUAL	7
Paulo Henrique Levecke, Alexandre Carvalho Acosta	
PERSPECTIVAS DO COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO ENTRE OS DOCENTES PARA VIABILIZAR A METODOLOGIA ATIVA	20
Meline Vitali Duminelli, Karoline Brasil de Oliveira Ezequiel, Cristina Keiko Yamaguchi	
A GERAÇÃO Y NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR NA CIDADE DE PORTO ALEGRE	33
Jhony Pereira Moraes, Raquel Prá	
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E GOVERNANÇA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO COOPERATIVISTA	48
Larissa Araújo Pereira, Natália Almeida Picinin, Edriene Barbosa Lima Justi, Jamson Justi, Jadson Justi, Victor Antunes de Souza Serrão	
A IMPORTÂNCIA DOS INDICADORES ECONÔMICOS, FINANCEIROS E DE ENDIVIDAMENTO COMO GESTÃO DO CONHECIMENTO NA TOMADA DE DECISÃO EM TEMPOS DE CRISE	67
Rodrigo Regert, Gilberto Medeiros Borges Junior, Sandra Mara Bragagnolo, Joel Haroldo Baade	
ANÁLISE DO DESEMPENHO ECONÔMICO DAS EMPRESAS ABERTAS QUE EMITIRAM ADR NO PERÍODO PRÉ E PÓS-CRISE SUBPRIME	84
Edilson Sidnei Padilha, Estelamaris Reif, Vania Regina Morás, Nelson Hein, Carolina Klein Padilha	
VISÃO BASEADA EM RECURSOS NO CLUSTER VITIVINÍCOLA DA SERRA GAÚCHA	104
Bibiana Skrebsky de Almeida, Flávia Camargo Bernardi, Uiliam Hahn Biegelmeyer, Tânia Craco, Maria Emilia Camargo, Alice Munz Fernandes, Mayara Pires Zanotto	
COMO REDUZIR OU ELIMINAR ATIVIDADES QUE NÃO AGREGAM VALOR EM UMA ORGANIZAÇÃO	121
Ernando Fagundes, Clarice Claudete de Oliveira Feijó, Marcia Irma dos Santos, Evandro Moritz Luz	
GESTÃO DE CARREIRA: UM ESTUDO DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA NOS PERIÓDICOS BRASILEIROS	141
Tamiles Provenzi, Rosiane Oswald Flach	

A GESTÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA PROMOÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA DOS COLABORADORES DA EMPRESA DALFIOS FIAÇÃO – BOTUVERÁ/SC	161
Laini Merisio Dalcegio, Josely Cristiane Rosa	
A ADMINISTRAÇÃO E O SURGIMENTO DA GESTÃO DE PESSOAS	182
Adelcio Machado dos Santos, Suzana Alves de Morais Franco	

EDITORIAL

Caros leitores e leitoras da Revista Visão,

Trazemos a público o segundo número da Revista Visão referente ao ano de 2018. A novidade da revista a partir desta edição é a atribuição de identificador DOI a todos os textos, o que contribuirá expressivamente para a indexação e incremento da credibilidade do periódico.

Agradecemos aos leitores da revista pela confiança e interesse em nossa publicação, mas muito especialmente aos autores, que confiaram as suas produções ao periódico e tornaram a revista possível. De igual modo somos gratos aos avaliadores que dispõem de seu precioso tempo para a leitura e correção dos textos submetidos. Sem este trabalho não seria possível a qualificação dos textos para publicação.

Este número traz à lume onze textos com temáticas diversas, que visam contribuir para a divulgação científica da área. As temáticas abordadas passam pela dimensão econômica, gestão de conhecimento, gestão de pessoas, gerações, estruturas organizacionais, cooperativismo, recursos de clusters, gestão de carreira, clima organizacional e aspectos históricos da administração.

Com votos de uma boa leitura!

Prof. Dr. Joel Haroldo Baade
Editor

O FATOR ECONÔMICO DO CONHECIMENTO NA SOCIEDADE ATUAL

The Economic Factor in the Knowledge Society Present

Paulo Henrique Levecke¹
Alexandre Carvalho Acosta²

Recebido em: 18 out. 2017
Aceito em: 09 ago. 2018

Resumo: O conhecimento constitui-se, hodiernamente, como um fator de sucesso para as organizações. Na sociedade do conhecimento e da informação, o conhecimento se transforma no fator-chave da economia e o principal determinante da mudança ocupacional. Os trabalhadores necessitam se adaptar as novas exigências em termos de educação e, por serem o capital humano da organização, também adquirem relevância uma vez que são responsáveis por todo o capital intelectual que a organização possui, ademais de produzirem, compartilharem e transformarem o conhecimento em ação e resultados. Nesse contexto, a Gestão do Conhecimento se configura importante metodologia à disposição das organizações que contribui para criar, compartilhar e disseminar o conhecimento no intento de auxiliar a organização a adversar da melhor forma possível às forças que o ambiente exerce sobre a organização. Em virtude da importância do conhecimento, a Gestão do Conhecimento tem adquirido espaço em meio à educação superior enquanto disciplina. O modelo de Gestão do Conhecimento deve ser interdisciplinar e reflexivo. Na Sociedade do Conhecimento, relação entre organização e colaborador não se deve configurar de forma unidirecional, mas sim permitir a participação e instaurar cultura corporativa estimuladora da criatividade e da inovação tecnológica.

Palavras-Chave: Sociedade do Conhecimento. Gestão do conhecimento. Perfil profissional.

Abstract: The knowledge is constituted, in our times, as a success factor for organizations. In the knowledge society and information, knowledge becomes the key factor in the economy and the main determinant of occupational change. Workers need to adapt to new requirements in terms of education and because they are the organization's human capital, also become relevant since they are responsible for all the intellectual capital that the organization has, in addition to produce, share and transform knowledge into action and results. In this context, Knowledge Management is important to set methodology to the organizations helping to create, share and disseminate knowledge

¹ Especialista em Ciências Sociais Aplicadas Área de Concentração: Contabilidade Gerencial e Administração Financeira. Professor titular da Fundação Universidade Alto Vale do Rio do Peixe - UNIARP e Coordenador do Curso de Ciências Contábeis. E-mail: contabeis@uniarp.edu.br.

² Doutor pela Universidad Nacional Tres de Febrero (UNTREF); pós-graduado em Gestão Educacional pela Pontifícia Universidade Católica (PUC-RS); pós-graduado em Marketing e Vendas pela Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (UNIARP); Graduado em Comunicação Social Jornalismo pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUÍ); Graduando do Curso de Administração da Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (UNIARP). E-mail: alexandre@alexandreacosta.com.

in an attempt to help the organization as well as possible adverse forces that the environment exerts on the organization. Given the importance of knowledge, Knowledge Management has acquired space in the midst of higher education as a discipline. The model of Knowledge Management should be interdisciplinary and reflective. In the Knowledge Society, the relationship between organization and employee must not be set in a unidirectional way, but to enable the participation and introduce corporate culture that stimulates creativity and innovation.

Keywords: Society and Knowledge Management. Professional profile.

INTRODUÇÃO

A formação do conhecimento se constitui como um investimento fundamental nos países desenvolvidos, e tem recebido cada vez mais destaque nas organizações. O retorno que um país ou uma entidade obtém sobre o conhecimento, na atualidade, representa um fator determinante de sua exitosidade.

Destarte, infere-se, em um grau cada vez maior, que o conhecimento se torna decisivo para o sucesso econômico e social de uma organização. E a precípua disparidade entre países e entre organizações diz respeito à capacidade de produzir conhecimento. Isso significa que o conhecimento se transformou em um elemento fundamental da dinâmica da nova ordem mundial: conhecimento e informação são, hodiernamente, recursos estratégicos e os agentes transformadores da sociedade.

Kumar (1997) acrescenta que na estrutura da sociedade da informação, o conhecimento não apenas determina, em um grau sem precedentes, a inovação técnica e o crescimento econômico, mas se torna a atividade-chave da economia e a principal determinante da modificação ocupacional.

Associada a essa nova realidade produtiva tem-se o desenvolvimento das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), as quais facilitam a transmissão da informação para gerar conhecimentos novos a todo instante. Com isso, tem-se o advento da sociedade do conhecimento. Esta, consoante o magistério de Kumar (1997), consiste no resultado de um processo de transformação social, onde a informação e o conhecimento adquirem relevância central. O axioma central deste modelo civilizacional emergente reside na evolução no sentido do fortalecimento do setor de serviços de serviços e o crescimento célere de ensejos de emprego para profissionais com sólida formação.

Fleury e Fleury (2004) pontuam que, na economia pautada em conhecimento, o que mais adiciona valor são as atividades inteligentes, enquanto as atividades rotineiras, manuais, passam a ser cada vez menos importantes. O labor intelectual interessa sempre mais e que é cada vez mais incentivado. Destarte, as organizações que operam com base no novo paradigma do conhecimento, focam as atividades que sejam realmente agregadoras de valor, aquelas que são mais intensivas em inteligência.

Em meio a essa realidade, percebe-se um aumento constante do conhecimento, o qual não é somente quantitativo, mas também qualitativo. Enquanto que os meios de comunicação antigos transmitiam a mensagem de forma padronizada a espectadores de massa uniformes, por meio das novas tecnologias de comunicação viabilizou-se a concentração, a segmentação e a divisão de transmissores e receptores em unidades separadas e descontínuas. Desse modo, é possível processar uma informação, recuperá-la ou selecioná-la com o fim de satisfazer as necessidades mais especializadas e individualizadas.

Essa importância do conhecimento também tem incentivado modificação ocupacional das pessoas. A quantidade de colaboradores empregados no setor de produção da informação tem aumentado consideravelmente, gerando a produção em massa informação, à semelhança da produção de um objeto físico de consumo. Isso redundará na modificação dos mecanismos estruturais da produção.

Kumar (1997, p. 24) sustenta que “a própria fonte da criação de riqueza e os fatores determinantes da produção” são modificados. O trabalho e o capital, que até se constituíam como as variáveis básicas da sociedade industrial, são substituídos pela informação e pelo conhecimento. A informação é uma mercadoria e o caráter fundamental de uma infraestrutura, sendo que o capital formado pelo conhecimento exercerá o predomínio sobre o capital material na estrutura da economia.

Emerge, por conseguinte, que o conhecimento e as tecnologias de informação influenciam diretamente o mercado de trabalho. Essa influência se dá pelo aumento do conteúdo de conhecimentos do trabalho existente, ou seja, a nova tecnologia adiciona mais em termos de qualificação dos trabalhadores, além de promover a criação e a expansão de novos tipos de trabalho no setor do conhecimento, de forma que trabalhadores da informação serão predominantes na economia.

Como se observa, a sociedade atual configura-se tal modo que toda ela gira em torno do conhecimento. Essa importância no âmbito de organizações e países implica a necessidade de desenvolver formas de gerir o mesmo. O conhecimento precisa ser produzido, organizado, armazenado e utilizado em favor da organização da mais eficaz forma possível.

No intento de proporcionar o melhor aproveitamento do conhecimento emergiu a Gestão do Conhecimento, metodologia à disposição da organização que objetiva auxiliar a organização a obter todas as vantagens possíveis da aplicação do conhecimento. A Gestão do Conhecimento pode ser concebida como uma metodologia empresarial que envolve todo o processo organizacional direcionado para combinação ideal do processamento de dados e informações, das TICs e da criatividade dos colaboradores para otimizar o emprego de seu acervo tecnológico.

Entretanto em que a Gestão do Conhecimento torna-se metodologia indispensável dentro para os países e organizações, para que aproveitem adequadamente seu capital

intelectual, ela também adquire espaço em meio no âmbito universitário. Para que possa se efetivar, fazem-se pessoas que tenham conhecimento acerca das atividades relacionadas à Gestão do Conhecimento, ou seja, pessoas habilitadas na disciplina.

INTERAÇÃO COM O CAPITAL INTELECTUAL

A Gestão do Conhecimento também se encontra diretamente vinculada ao Capital Intelectual. Todos esses procedimentos são indispensáveis para que uma organização possa se transformar em uma organização do conhecimento, criando, armazenando e distribuindo conhecimento no intento de otimizar seus resultados

O capital intelectual, no entender de Brooking (1996 apud ANTUNES, 2000, p. 78), é “uma combinação de ativos intangíveis, frutos das mudanças nas áreas da tecnologia da informação, mídia e comunicação, que trazem benefícios intangíveis para as empresas e que capacitam seu funcionamento”.

Antunes (2000) divide-o em quatro categorias:

- a) ativos de mercado: é o potencial em virtude dos intangíveis, que estão relacionados ao mercado, como marca, clientes, lealdade dos clientes, negócios recorrentes, negócios em andamento, canais de distribuição, franquias, entre outros;
- b) ativos humanos: diz respeito aos benefícios que os indivíduos pode proporcionar as organizações através de sua *expertise*, criatividade, conhecimento, habilidade para resolver problemas, tudo abordado de modo coletivo e dinâmico;
- c) ativos de propriedade intelectual: são aqueles ativos que exigem a proteção legal para proporcionarem às organizações benefícios, como o *know-how*, segredos industriais, *copyright*, patentes, *designers*, entre outros;
- d) ativos de infra-estrutura: compreende as tecnologias, as metodologias e os processos empregados como cultura, sistema de informação, métodos gerenciais, aceitação de risco e banco de dados de clientes.

O capital humano ou ativo humano, segundo Zabet e Silva (2002), diz respeito àquelas pessoas estudadas e especializadas, que são importantes recursos para a empresa, uma vez que coordenam todo o processo de geração e compartilhamento do conhecimento. Os autores acrescentam que tido como a característica mais marcante da era do conhecimento, o surgimento do capital humano aparece como a força dominante da economia. Embora na sociedade industrial o capital físico e o financeiro se constituíam em fatores críticos para o sucesso, na economia do conhecimento a importância relativa do capital físico diminui à medida que a tecnologia se torna mais barata e a qualificação, o conhecimento e as habilidades das pessoas crescem em importância.

Além disso, enquanto na sociedade industrial a educação era direcionada de forma exclusiva para a alfabetização e o provimento de treinamento técnica, na era do conhecimento e da informação a exigência da educação torna-se universal e os níveis de educação crescem para as novas áreas de conhecimentos que requerem mais treinamento e educação atualizada

para sua aplicação (ZABOT; SILVA, 2002).

O capital humano se constitui como a fonte dos ativos intangíveis em uma organização. De acordo com Zabot e Silva (2002), o fato de as pessoas serem os únicos verdadeiros agentes na empresa, fonte dos ativos intangíveis, e de essas pessoas estarem constantemente direcionando seus esforços em dois sentidos, para fora da empresa no relacionamento com os clientes, e para dentro, mantendo e construindo a organização, permite que tais ativos sejam classificados como um grupo de três elementos:

- a) Competência das pessoas: é considerada ativo intangível, pois, mesmo que não possa ser propriedade de ninguém, exceto da própria pessoa, é inviável conceber uma organização sem pessoas. Em certas organizações do conhecimento existem poucos equipamentos e, como apenas as pessoas podem agir, elas tornam-se tanto os mentores do equipamento quanto os próprios equipamentos;
- b) Estrutura interna: engloba conceitos, patentes, modelos e sistemas, bem como a cultura organizacional. Uma organização e sua estrutura são resultado da criação das pessoas, por meio da interação mútua, desenvolvendo, desse modo, o ambiente; e
- c) Estrutura externa: está relacionada não apenas com às relações com clientes e fornecedores, mas também a marcas e à própria imagem da empresa e sua reputação. O valor desses ativos é determinado pelo grau de satisfação com que a empresa soluciona os problemas de seus clientes, algo também difícil de quantificar em termos monetários e mutável com o passar do tempo.

O desenvolvimento do capital humano está centrado, sobretudo, no desenvolvimento das competências. Em uma sociedade na qual a competitividade cresce sempre mais, a competência torna-se um diferencial e um requisito para um desempenho satisfatório das pessoas e das organizações. Uma competência é uma combinação de conhecimentos e comportamentos, conhecimentos estes que reúnem características, tais como, formação, treinamento, experiência, auto-desenvolvimento, habilidades, interesses e vontade (RESENDE, 2003).

Nas organizações do conhecimento, algumas competências são indispensáveis: aprender a aprender; comunicação e colaboração (espírito de equipe); raciocínio criativo e resolução de problemas, esperando-se que os colaboradores descubram por si próprios, como agilizar seu trabalho; conhecimento tecnológico, conhecimentos e habilidades globais; desenvolvimento de liderança e auto-gerenciamento de carreira.

Importa salientar que mensurar e contabilizar o capital intelectual se constitui em mister de complexa efetivação. Conforme salienta Sveiby (1998 apud LARA, 2004), as organizações não negociam seus ativos intangíveis, por isso o valor dos mesmos não pode ser deduzido das transações de mercado de rotina como o valor dos ativos tangíveis. O valor somente aparece de forma indireta no mercado de ações ou quando uma organização troca de mãos. O mercado de ações oferece uma valorização diária dos ativos das organizações cotadas na bolsa e faz uma estimativa aproximada do fundo de comércio que seria acrescentado no caso da aquisição.

MOTIVAÇÃO DO FATOR HUMANO E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Como maneira de melhorar a eficiência dos produtos já existentes, as novas tecnologias vêm sendo adotadas também para produzir novos produtos e serviços, ou, ainda, como incremento do rendimento e também da produtividade das organizações. Com efeito, a tecnologia constitui-se em um instrumento fundamental que afeta as relações sociais, as relações de dominação ou de poder organizacional e, assim sendo, seus impactos não podem ficar sem serem observados e analisados (RATTNER, 1985).

Com a implementação da mudança organizacional, os processos, a estrutura e os comportamentos, podem ser afetados. Podendo ser alterado também o processo decisório, ocorrendo da mesma maneira, com os canais de comunicação. Segundo Basil e Cook (1978), a mudança institucional e estrutural tem impactos múltiplos, variando da eliminação do meio de vida do trabalhador, até a completa reorientação da sociedade.

Os autores supra citados destacam ainda que a mudança tecnológica libertou o homem de dedicar todo o seu tempo e energia à sobrevivência física. Criou grandes excessos de bens materiais, permitindo a esse dedicar tempo e recursos a objetivos educacionais e culturais para intensificar o seu bem estar físico em sociedades industriais.

Essa nova liberdade do homem, dos problemas de sobrevivência e seu desenvolvimento como um ser instruído, com todos os conhecimentos ou experiências passadas do mundo ao alcance da mão, resultou em maciças mudanças sociais e comportamentais do século XIX e XX.

Dentre as várias mutações organizacionais que ocorreram recentemente, uma das que despertou maior atenção parece ser a tecnológica. Nos termos da clarificação de Rodrigues et al. (1986), a difusão e a multiplicação da tecnologia da microeletrônica cresceram, com uma enorme rapidez, no setor industrial, e de forma ainda mais surpreendente no setor de serviços. Dentre algumas vantagens dessa tecnologia que permitirão a sua aplicação às mais diferentes situações, a autora pontua: tamanho, custo, rapidez e baixo consumo de energia.

A relação entre a tecnologia utilizada, a estrutura e o desempenho organizacional vêm sendo intensamente estudada e debatida pelos pesquisadores que procuram melhor entender esta questão. Estudos teórico-empíricos que relatam sobre a evolução histórica do homem e seus meios de produção vêm tentando demonstrar a relação direta existente entre a tecnologia e diferentes variáveis organizacionais. Atendo-se à história do desenvolvimento tecnológico na produção de bens e serviços, o seu relacionamento é observado de forma direta com as modificações nas formas de organização das instituições existentes.

Desde a produção artesanal, transitando pela primeira revolução industrial, que é o instante em que ocorre o surgimento de máquinas automáticas e semi-automáticas na produção, até os tempos atuais da automação, as organizações têm-se transformado de

simples unidades fabris de trabalho manual, com preocupação principal na qualidade do produto, em sistemas mais sofisticados, onde o operário torna-se um fiscalizador/condutor ou analista/programador de máquinas automatizadas orientado pela idéia de máxima produtividade (CANTANHEDE, 1980).

Um dos estudiosos do impacto da tecnologia na organização, Woodward (apud HALL, 1984), demonstra que a natureza da tecnologia afeta de maneira fundamental as estruturas administrativas das empresas, atingindo aspectos como o número de níveis na hierarquia administrativa, a amplitude do controle dos supervisores de primeiro escalão e a proporção de gerentes e supervisores em relação ao restante do pessoal. Não apenas a estrutura é afetada, mas igualmente o sucesso ou a eficácia da organização que se relaciona com o 'encaixe' entre a tecnologia e a estrutura.

Seguindo-se a mesma linha de relacionamento entre tecnologia, estrutura de tarefas e nível de desempenho, uma estrutura organizacional 'flexível' é mais apropriada para um ambiente tecnológico em mudança, e, por outro lado, uma estrutura organizacional 'rígida' para um ambiente tecnológico estável.

Destarte, em consonância com o magistério da lavra de McKenna (1999), observa-se que a revolução tecnológica da última metade do século XX determinou colossais modificações econômicas e industriais. Ao trabalhar com diferentes organizações, esse autor observou que, embora cada empresa e setor apresentasse sua própria base de conhecimentos, todos sofriam grande influência das mudanças tecnológicas. A tecnologia e seus efeitos atingiram tudo o que é realizado, afetando a vida pessoal e profissional de todos.

TECNOLOGIA E CONHECIMENTO

Uma nova tecnologia introduzida na organização, sempre acaba por gerar alguma espécie de impacto, segundo Weick (1991 apud GONÇALVES, 1994); por conseguinte, a nova tecnologia não é essencialmente a que se baseia em computadores, nem é aquela completamente inédita, mas sempre é a tecnologia nova para a organização em análise, posto que ela não seja nova para o mercado, porém, utilizada em substituição a procedimentos anteriormente adotados na organização.

Ainda salienta Gonçalves (1994) que uma nova tecnologia pode ser tida como uma mudança de procedimentos manuais para o uso de máquinas de datilografia e de calcular, que foram substituídas por microcomputadores, e, mais adiante, por redes de computadores. Tal substituição de tecnologias exige que as pessoas envolvidas adquiram um aprendizado para a utilização destes equipamentos e procedimentos.

O mesmo autor continua, afirmando que, ademais de presente em todas as formas de organização, a tecnologia é do mesmo modo uma potente força, podendo estender as

capacitações humanas. A revolução industrial utilizou a tecnologia para ampliar a capacidade física do homem na realização de trabalhos e a revolução da informática está estendendo a capacidade no instante de realizar trabalho mental e redistribuindo o tempo que é dedicado à realização das diversas atividades.

As aplicações da informática nas organizações variam bastante de acordo com cada circunstância e da mesma maneira acontece com seus impactos. As influências provocadas por esta tecnologia têm estabelecido configurações novas do trabalho que são responsáveis por novos desenhos organizacionais. Tal fato se dá, tanto em termos de processo decisório, estrutura de poder, divisão do trabalho, ou, ainda, comportamentos e atitudes, diferentes variáveis estão sendo afetadas pela adoção da nova tecnologia.

Champion (1979) destaca modificações processuais primordiais nas organizações, que estão associadas ao aperfeiçoamento em tecnologia que são:

- 1) tomada de decisão;
- 2) quantidade de níveis de supervisão;
- 3) tipo de supervisão;
- 4) coordenação entre as tarefas de trabalho;
- 5) segurança na função;
- 6) *status* da função.

Como maneira de melhor entendimento desse tema, é importante citar alguns teóricos motivacionais. Nesse contexto, Frederick Herzberg, desenvolveu na década de 50 o modelo de motivação que se deu por meio de uma pesquisa realizada com engenheiros e contadores. O autor concluiu que dois fatores influenciam a motivação, primeiro são os fatores de manutenção e segundo são os fatores de motivação.

Para Davis e Newstrom (1992) fatores motivacionais tais como realização e responsabilidade estão, nomeadamente relacionados com o trabalho em si, enquanto que o desempenho do trabalhador o seu reconhecimento e crescimento estão por ele assegurados. Os fatores de motivação na sua maior parte estão centralizados no trabalho; estando ligados dessa maneira com o seu conteúdo. Por outro lado, os fatores de manutenção estão principalmente pautados ao contexto de trabalho, uma vez que eles se encontram mais ligados com o ambiente que envolve o trabalho.

Tal disparidade entre o conteúdo do trabalho e o seu contexto é assaz significativa. Uma vez que mostra que os empregados estão primária e fortemente motivados por aquilo que fazem para si mesmo. Quando assumem a responsabilidade ou ganham reconhecimento por meio do seu próprio comportamento se acham fortemente motivados (DAVIS; NEWSTROM, 1992).

Em consonância com o magistério lavra de Hesketh (1977, p. 100), “o trabalho de

Herzberg apresenta o que ele chama de teoria bifatorial de motivação”. Esse autor também destaca que fatores higiênicos – atratividade de instalações físicas e bons salários criam insatisfação caso não existam, mas a sua presença, sem embargo, não cria motivação. Já os fatores motivacionais, tais como repto, responsabilidade e reconhecimento, são necessários para que essa seja estimulada.

Os conceitos fundamentais de comportamento organizacional se relacionam diretamente com a natureza das organizações, isso quer dizer, com diferenças individuais, comportamento motivado e valor da pessoa, e ainda, à natureza das organizações, isto é, seu sistema social e interesse mútuo (DAVIS; NEWSTROM, 1992).

Maslow e Herzberg (apud VIEIRA, 1996) consideram ainda que existe qualidade de vida no trabalho, na medida em que os indivíduos têm condições de satisfazer suas necessidades pessoais, através da organização onde atuam.

Dependendo do desenvolvimento pessoal e da posição percebida na vida, as pessoas ligam determinados valores a itens ou ações oferecidas por uma determinada empresa. Essa simplificação da teoria de Maslow, no entendimento de Townsend (1991), explica por que um programa que ofereça uma combinação de reconhecimento, gratidão e celebração é tão bem-sucedido.

Para determinadas pessoas, o reconhecimento público ou do seu valor para a empresa será o principal motivador. Enquanto que para outras, as recompensas materiais são a maior fonte de inspiração e motivação. E, para outras, ainda, a celebração que demonstre reconhecimento e gratidão será a chave que as liga. Para a maioria, uma combinação é o que funciona melhor (TOWNSEND, 1991).

No juízo de Brocka e Brocka (1994), o modelo da hierarquia das necessidades de Maslow propõe fundamentalmente que as pessoas possuem necessidades que desejam satisfazer e que, aquelas que já foram atendidas não tem mais a força motivacional das necessidades não satisfeitas.

A respeito, Hesketh (1977) argumenta que, o trabalho de Maslow estabeleceu dois postulados primordiais a respeito da motivação humana. O primeiro é o de que as necessidades psicológicas do homem podem ser vistas através de uma perspectiva hierárquica.

Aquelas necessidades de ordem inferior, isto é, necessidades de ordem física e estabilidade, devem ser satisfeitas em certo grau antes que as necessidades de ordem superior – necessidades de auto-estima e auto-realização – se tornem ativadas.

Por sua vez, o segundo postulado versa a respeito da noção de que uma necessidade satisfeita deixa de ser um fator motivador de comportamento. Descobertas como estas ajudam a entender porque é que um aumento salarial pode ser de valor motivacional marginal. O ser humano está em níveis diferentes na hierarquia motivacional em diferentes épocas.

A motivação é o resultado da autonomia outorgada ao profissional. O que motiva as pessoas é o que elas fazem. A motivação resulta da possibilidade de agir, se sentir realizado e ser reconhecido por seus atos.

De acordo com Teboul (1991), o “algo mais” da motivação somente aparece quando as pessoas têm condições de realizar-se e ser apreciadas. As pessoas motivadas dispõem de um gerador autônomo. Elas são colocadas em movimento a partir do interior, e não do exterior através de uma situação. A participação nos resultados procura menos colocar em movimento e mais recompensar o movimento.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O conhecimento, caracterizado por sua auto-reprodução e difusão, bem como substituição e compartilhamento, constitui-se na peça central que move a complexa civilização coetânea. Diferencia-se dos dados, que são as evidências mais básicas de uma investigação, aqueles aspectos de um fenômeno estudado que um determinado investigador pôde captar ou registrar, bem como da informação, que pode ser interpretada como um dado trabalhado, útil, tratado, o qual possui um valor significativo atribuído ou agregado a ele e com um sentido natural e lógico para quem usa a informação.

A Gestão do Conhecimento envolve o conhecimento propriamente dito, mas também dados e informações, uma vez que estes últimos se constituem como a base de produção do conhecimento. O conhecimento é definido do seguinte modo pelos diversos autores estudados: um conjunto de argumentos e explicações que interpretam um conjunto de informações; uma combinação de instintos, idéias, informações, regras e procedimentos responsáveis por guiar ações e decisões, abrangendo experiências vivenciadas, valores, informação contextual, entre outros fatores que proporcionam uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações; e uma capacidade de aplicar a informação a um trabalho ou a um resultado específico.

A construção e a utilização desse conhecimento compreende um repto para as organizações, porquanto este se encontra disperso no contexto organizacional e necessita ser localizado, organizado e gerido para que se transforme num bem da organização e, assim, contribua para a sustentabilidade organizacional.

Nesse sentido, amalha relevância a Gestão do Conhecimento, que pode ser entendida como metodologia englobadora de todo o processo organizacional, visando a alcançar a combinação sinérgica do processamento de dados e informações, da tecnologia da informática e da criatividade do ser humano. Essa metodologia deve proporcionar à empresa sua constante adaptação a um meio ambiente em evolução permanente, pressupondo a identificação, a análise, a interpretação e a avaliação dos conhecimentos específicos para

empregá-los na otimização dos recursos da organização e no atendimento das necessidades de sua ambiência exógena.

A Gestão do Conhecimento permite gerenciar de modo inteligente, ordenado, sistematizado e eficaz tudo aquilo que a organização sabe e agrega valor. E o que agrega esse valor são os processos, produtos, matérias-primas, informações contidas nos documentos, nas publicações, a experiência, a criatividade, as habilidades, que fazem parte do conhecimento tácito, etc. A gestão permite, assim, gerenciar o processo de criação e disseminação do conhecimento dentro de uma organização, incorporando-o a produtos, serviços e sistemas.

A criação ou o desenvolvimento do conhecimento deve ser entendido como um processo que amplia o conhecimento desenvolvido por pessoas no contexto organizacional. Essa criação deriva da interação existente entre o conhecimento tácito e o explícito, implicando quatro formas de conversão do conhecimento: do tácito para o tácito, quando se dá o compartilhamento de experiências; do tácito para o explícito, ocorrendo a articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos, isto é, desenvolve-se um processo de criação do conhecimento perfeito; do explícito para o explícito, sistematizando-se conceitos em um sistema de conhecimento, incluindo a combinação de diferentes conjuntos de conhecimento explícito; e do explícito para o tácito, quando se recorre ao procedimento da dedução.

Todavia, não é suficiente para uma organização que ela crie conhecimento. Esse conhecimento precisa ser selecionado e armazenado para que possa ser utilizado pela organização sempre que for necessário. E, para armazenar o conhecimento, é preciso, antes, que a organização saiba armazenar a informação e organizá-la. A informação armazenada representa um componente importante e freqüentemente consultado da memória da organização. E a construção do conhecimento faz uso dos sistemas de armazenamento de informações para localizar fontes de experiência dentro da organização e recuperar relatórios de trabalhos anteriores ou problemas semelhantes.

Uma vez armazenado o conhecimento, passa-se para a etapa da utilização desse conhecimento. Sem essa etapa, a gestão do conhecimento se torna inefetiva, pois se a empresa não aplicar seu novo conhecimento, não conseguirá nenhum benefício e o esforço de armazenagem não produzirá qualquer efeito positivo. Todos os elementos construtivos da gestão do conhecimento necessitam ser dirigidos para a utilização eficiente do conhecimento individual e organizacional no intento de atingir as metas da empresa.

Essa utilização pode se dar por meio do compartilhamento do conhecimento, sendo relevante reconhecer que não adianta dispor de conhecimentos importantes se não se promove a sua partilha. A organização somente se beneficia como um todo quando o conhecimento é difundido, transferido, compartilhado e alavancado.

Importa salientar ainda, brevemente, que a Gestão do Conhecimento apresenta vinculação direta com a gestão do capital intelectual de uma organização, ou seja, aquele

capital que resulta da combinação de ativos intangíveis, fruto das mudanças nas áreas da tecnologia da informação, mídia e comunicação, que trazem benefícios intangíveis para as empresas e que capacitam seu funcionamento. O capital intelectual se constitui em modalidade de conhecimento armazenado, contribuindo essencialmente para o desenvolvimento organizacional.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Maria Thereza Pompa. **Capital intelectual**. São Paulo: Atlas, 2000.

BASIL, D.; COOK, C. **O empresário diante das transformações sociais, econômicas e tecnológicas**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.

BROCKA, Bruce M.; BROCKA, Suzanne. **Gerenciamento da qualidade**. São Paulo: Makron Books, 1994.

CANTANHEDE, G. **Administração e gerência: do artesanato à automação**. Rio de Janeiro: FGV, 1980.

CHAMPION, D.J. **A sociologia das organizações**. São Paulo: Saraiva, 1979.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1992.

DRUCKER, Peter F.. **A Prática da Administração de Empresas**. São Paulo: Editora Pioneira, 1981.

DUTRA, Joel Souza. **Administração de carreira: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1996.

FLEURY, Afonso; FLEURY Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

GONÇALVES, J. E. L. Os impactos das novas tecnologias nas empresas prestadoras de serviços. **RAE – Rev. Adm. Emp.** São Paulo, v. 34, n. 1, p.63-81, jan/fev. 1994.

HALL, R. H. **Organizações: estruturas e processos**. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

HESKETH, José Luiz. **Desenvolvimento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1977.

KUMAR, Krishan. **Da sociedade pós-industrial à pós-moderna: novas teorias sobre o mundo contemporâneo**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1997.

LARA, Consuelo Rocha Dutra de. **A atual gestão do conhecimento: a importância de avaliar e identificar o capital humano nas organizações**. São Paulo: Nobel, 2004.

MCKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento**. Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha, 1999.

NASSAR, Paulo; FIGUEIREDO, Rubens. **O que é comunicação empresarial**. São Paulo: Brasiliense, 1995.

RATTNER, H. **Informática e sociedade**. São Paulo: Brasiliense, 1985.

RAYNAL, Serge. **A gestão por projectos**. São Paulo: Instituto Piaget, 1996.

RESENDE, Enio. **O livro das competências: desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

RODRIGUES, S. B. et al. Tecnologia da informação nos serviços: o impacto na configuração do trabalho. **RAE – Rev. Adm. Emp.**, Rio de Janeiro, v. 26, n. 1, p. 43-56, jan/mar 1986.

TEBOUL, James. **Gerenciando a dinâmica da qualidade**. São Paulo: Qualitymark, 1991.

TOWSEND, Patrick. **Compromisso com a qualidade: um sistema comprovado de melhoria da qualidade**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

VIEIRA, Adriane. **A qualidade de vida no trabalho e o controle da qualidade total**. Florianópolis: Insular, 1996.

ZABOT, João Batista M.; SILVA, L. C. Mello da. **Gestão do conhecimento: aprendizagem e tecnologia, construindo a inteligência coletiva**. São Paulo: Atlas, 2002.

PERSPECTIVAS DO COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO ENTRE OS DOCENTES PARA VIABILIZAR A METODOLOGIA ATIVA

Perspectives of Knowledge Sharing Between Teachers to Viabilize Active Methodology

Meline Vitali Duminelli¹
Karoline Brasil de Oliveira Ezequiel²
Cristina Keiko Yamaguchi³

Recebido em: 19 nov. 2017

Aceito em: 05 nov. 2018

Resumo: Alguns docentes insatisfeitos com a abordagem de ensino tradicional no ensino superior, buscam alternativas para inovar no processo de ensino e aprendizagem, e dentre as técnicas existentes, destaca-se a metodologia ativa. Esse estudo buscou compreender as práticas de compartilhamento do conhecimento entre os docentes que aplicam a técnica de metodologia ativa na educação superior. Os procedimentos metodológicos adotados foram: pesquisa de caráter interdisciplinar e quanto aos fins de investigação: descritiva e exploratória. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevista com quatro professoras que estudam e aplicam a metodologia ativa. Percebeu-se que adotando a técnica de metodologia ativa, ocorre maior interação entre professores e alunos, promove o compartilhamento do conhecimento com os professores durante o planejamento das aulas e na instituição durante as capacitações docentes, quando o tema abordado trata das diferentes técnicas e modelos de ensino a serem praticados na sala de aula.

Palavras-Chave: Metodologias ativas. Compartilhamento do conhecimento. Aprendizagem.

Abstract: Some teachers dissatisfied with the traditional teaching approach, seek alternatives to innovate within the classroom, and highlights here the active methodologies. This study sought to understand the practices of knowledge sharing among teachers who apply the techniques of active methodologies in higher education. This interdisciplinary research was used for the purposes of descriptive and exploratory research. Data collection took place through a focus group interview, with four teachers who study and apply the active methodologies. It was noticed that adopting the techniques of active methodologies, there was a greater interaction between teachers and students, as well as, it was evidenced that the active methodologies promote the

¹ Mestranda do Programa de Pós Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico - PPGDS, Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC, meline.vitalidu@gmail.com.

² Mestranda do Programa de Pós Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico - PPGDS, Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC, karol_brasill@hotmail.com.

³ Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Docente do Programa de Pós-Graduação em Ambiente e Saúde e coordenadora Institucional do Stricto Sensu em Rede na Universidade do Planalto Catarinense – UNIPLAC. E-mail: criskyamaguchi@gmail.com.

sharing of knowledge with other teachers in the moments of class planning and within the institutions when they offer training on the different techniques and teaching models that can be practiced in classrooms.

Keywords: Active methodologies. Sharing knowledge. Learning.

INTRODUÇÃO

Ser docente é um desafio, principalmente quando este é posto em um meio onde a atualidade exige muito mais do que uma abordagem tradicional para reter a atenção dos alunos. Diante disso, a participação efetiva em sala de aula torna-se um desafio para o docente e a prática pedagógica necessita postura e comprometimento com o processo. A educação é fonte principal para auxiliar na construção de uma sociedade mais humanizada (DEBALD, 2003).

Visto isso, estabelece a geração do conhecimento por meio do relacionamento e qualificação voltada para a área de atuação específica, ou seja, diante de cada situação uma formação de conhecimento particular. As metodologias ativas se tornam significativas nesse processo e são reconhecidas como estratégias eficientes para a obtenção de conhecimento (REYES; GALVEZ, 2010). O método ativo tem como principal característica a participação ativa do aluno no processo de geração de conhecimento para cooperar e para formar ambientes ativos de aprendizagem (BARBOSA; MOURA, 2013).

Em linhas gerais, hoje pode-se considerar que as abordagens de ensino são tão importantes quanto os conteúdos a serem aplicados. De modo que, por meio de toda comunidade intelectual, já é possível perceber mudanças e evoluções sendo realizadas na educação propondo novas metodologias que efetivem a geração do conhecimento de forma mais eficiente. As metodologias ativas possuem diferentes alternativas e geram grandes desafios e benefícios para os mais diferentes níveis organizacionais (PAIVA et al., 2016).

Visto isso, esta pesquisa tem como objetivo compreender como ocorre o compartilhamento do conhecimento de docentes que trabalham com metodologias ativas na educação superior. A pesquisa ocorreu por meio da coleta de dados como entrevista em grupo focal com um grupo de estudos de metodologias ativas de uma Universidade do Extremo Sul Catarinense. Este trabalho está estruturado da seguinte forma: a) introdução, b) fundamentação teórica, c) resultados e análise, e por fim, d) considerações finais.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A Fundamentação teórica tem como objetivo salientar os assuntos abordados neste estudo, a fim de facilitar ao leitor o entendimento do mesmo.

METODOLOGIAS ATIVAS

O modelo tradicional de abordagem é referencial para a quebra de paradigma e a criação de novas abordagens que foram desenvolvidas ao longo dos anos, modificando a história educacional (LEÃO, 1999). Desse modo, desde a metade do século XIX até o início do século XX a metodologia ativa está presente na educação (ARAUJO, 2015). Esta pode ser entendida como um processo de aprendizagem que busca orientar a formação dos mais variados profissionais, para que o estudante tenha autonomia na aquisição do seu próprio conhecimento. Esse modelo, desperta a curiosidade e estimula a tomada de decisão, por meio de contextos e vivências do próprio estudante (BORGES; ALENCAR, 2014).

Considera-se que esta técnica de aprendizagem possibilita a formação crítica e reflexiva do estudante, propiciando o compartilhamento do conhecimento e uma formação baseada na realidade humana (BORGES; ALENCAR, 2014). A metodologia ativa ocorre por meio da interação com o aluno, quando o mesmo ouve, fala, pergunta e discute, sendo estimulado constantemente a desenvolver o seu próprio conhecimento. Nesse ambiente, o professor é o orientador, supervisor, facilitador do processo de aprendizagem, eliminando o engessamento dele ser a única fonte de conhecimento do grupo (BARBOSA; MOURA, 2013).

Uma das características da metodologia ativa é a interação com o professor e o aluno, gerando maior motivação entre as partes. Entretanto, o professor precisa avaliar se o método alcança todos os alunos, necessitando alinhar as melhores técnicas para cada perfil de sala de para que absorvam o conhecimento. Deste modo, o papel do professor é fundamental para a construção eficiente da metodologia ativa (BERBEL, 2011).

Contudo, para que a metodologia ativa sejam efetivas é necessário que os participantes acreditem no potencial pedagógico da técnica, já que existem variáveis que podem dificultar ou impedir seu objetivo (BERBEL, 2011).

A partir de uma revisão integrativa sobre a metodologia ativa um estudo pontuou os benefícios e desafios agregados a sua aplicação.

Como benefício da metodologia ativa de ensino-aprendizagem, o desenvolvimento da autonomia do aluno, o rompimento com o modelo tradicional, o trabalho em equipe, a integração entre teoria e prática, o desenvolvimento de uma visão crítica da realidade e o favorecimento de uma avaliação formativa. Como desafios do uso dessa metodologia constatou-se a mudança sistema tradicional, a necessidade de garantir a formação do profissional educador, a questão de abordar todos os conhecimentos essenciais esperados e a dificuldade de articulação com os profissionais do campo necessários em algumas modalidades de operacionalização (PAIVA et al, 2016, p. 152).

Como qualquer outra abordagem, a metodologia ativa necessita de maior planejamento, como o tempo de preparo das aulas, a aplicação e avaliação da atividade, que exigirá mais do professor. O trabalho necessita de pequenos grupos para tornar a técnica

efetiva e o conteúdo a ser aplicado deve ser trabalhado exaustivamente (SOUZA; IGLESIAS; PAZIN FILHO, 2014).

Existem diversas oportunidades para aplicar a metodologia ativa nas diferentes áreas de conhecimento, podendo ser aplicado nas aulas de laboratório, oficinas, tarefas em grupo, trabalhos em equipe dentro ou fora da universidade, produção de projetos, visitas técnicas e outros. Observa-se que a participação dos alunos nesse modelo de aprendizagem ocorre naturalmente. Contudo, a aplicabilidade da metodologia ativa enfrenta desafios pedagógicos, atualmente engessados pelas aulas tradicionais (BARBOSA; MOURA, 2013).

Percebe-se que existem professores adeptos à técnica de metodologia ativa, com diferentes tipos de aplicações, como abordado no próximo capítulo.

Tipos de metodologias ativas

Existem diferentes metodologias que podem ser desenvolvidas em sala de aula e contribuir na aprendizagem mais autônoma dos alunos (BERBEL, 2011).

A metodologia baseada em problema - PBL, é caracterizada pela resolução de um determinado problema, sendo que, o foco principal é a máxima subtração de informações desta resolução. Neste modelo, o professor atua como facilitador e deve conduzir os estudantes a observar a realidade, discutir em grupos conhecimentos sobre a situação, realizar uma análise dos pontos mais significativos, fundamentar, e por fim desenvolver hipóteses sobre as causas do problema aplicando estes a realidade (GEMIGNANI, 2012).

Esse modelo de aprendizagem pode ser aplicado para o desenvolvimento de competências básicas, que irão auxiliar a vida profissional do estudante. Entre essas habilidades pode-se elencar, planejamento e organização, comunicação escrita e oral, trabalho em equipe, habilidades interpessoais e reconhecimento (FERNÁNDEZ-JIMÉNEZ et al., 2014). De acordo com Robeldo et al. (2015) a aprendizagem baseada em problemas promove um desenvolvimento de competência.

A metodologia ativa da sala de aula invertida, também é uma opção para os educadores, esse modelo tem como função a antecipação do material utilizado em sala de aula, que posteriormente deve ser discutido com os colegas e professor. Neste âmbito, a sala se torna um ambiente dinâmico e iterativo discutindo um tema específico sob diferentes perspectivas (FGV-EAESP, 2015).

Outro modelo são as metodologias baseadas em projetos, onde o principal objetivo é que o aluno desenvolva um projeto, o qual tenha foco para o desenvolvimento de competências e habilidades específicas. Destaca-se que estes acontecem sob a orientação de um professor (MOURA; BARBOSA, 2006).

Além dos modelos de metodologias ativas apresentados existem diferentes tipos de

metodologias que podem ser utilizadas pelo professor, como meio de intensificar a aprendizagem do aluno, cabe ao professor realizar a melhor escolha e aplicar com eficiência e eficácia o melhor método (BARBOSA; MOURA, 2013; BERBEL, 2011). De modo geral, a aprendizagem exige um paradigma inovador que desafie professor e aluno para uma troca de conhecimento que ultrapasse as perspectivas de um ensino tradicional. Acredita-se que esse modelo leve o conhecimento as mais variadas dimensões e visões, frente a convivência múltipla proporcionada pela metodologia ativa (BEHRENS, 2014).

COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

Na chamada era da informação, que se caracteriza por uma sociedade em rede, a inovação depende da forma que uma organização busca e utiliza seus conhecimentos. Com a globalização e o aumento da competitividade, o capital, a mão-de-obra, os insumos, as tecnologias e informações circulam com maior facilidade; melhora a relação entre países, entre organizações e pessoas, o alcance dos objetivos torna-se mais difíceis (CASTELLS, 2006). Com isto, é evidente a preocupação com as formas de se compartilhar conhecimento e aplicá-lo de modo eficaz. Vergara e Alves (2009) descrevem o compartilhamento do conhecimento como um meio essencial para que seres humanos possam sair de uma condição de alienação, e buscam novas verdades e novos meios de fazer ou conduzir algo de acordo com os propósitos de todos os participantes.

O compartilhamento do conhecimento, sendo tácito ou explícito, acontece por meio da interação entre um sujeito e outros indivíduos, grupos, organizações ou interorganizacional. O conhecimento tácito é difícil de ser compartilhado, pois é aquele que está internalizado na pessoa e pode ser repassado por intermédio de relatos de experiências, modelos mentais, entre outros. Já o conhecimento explícito é de fácil acesso, pois o mesmo já foi externalizado em vídeos, documentos, áudios, livros, em meios físicos ou digitais (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Terra (2001) ressalta que apesar do conhecimento explícito ter sua importância, é necessário que se mantenha o compartilhamento do conhecimento tácito por meio de debates de diferentes opiniões, troca de experiência e pela colaboração mútua para a formação de novos conhecimentos.

Tonet e Paz (2006, p. 76-77) compreendem o compartilhamento de conhecimento como “o comportamento do indivíduo de repassar o que sabe para pessoas com quem trabalha e de receber o conhecimento que elas possuem.” Entretanto para que se efetive a troca de conhecimento entre indivíduos em qualquer contexto faz-se necessária a confiança entre os mesmos (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Outras dificuldades para o compartilhamento do conhecimento seriam a falta de uma linguagem clara sobre os processos da organização que possam prejudicar o entendimento das mesmas e ao mesmo tempo suas relações internas. Bem como o enraizamento de crenças que

estão internalizadas na organização e que podem prejudicar o desenvolvimento de novos procedimentos (TONET; PAZ, 2006).

Para o ambiente educacional, no qual o compartilhamento do conhecimento ocorre tanto entre professores e alunos, quanto entre colegas de trabalho e com o ambiente externo, também existem barreiras. Ao trazer uma metodologia, que apesar da sua literatura não ser nova, porém pouco aplicada, é necessário que o compartilhamento do conhecimento seja realizado de forma estruturada e de fácil compreensão para que seja efetivamente aplicada. Nesse sentido, esta pesquisa buscará evidenciar como ocorre o compartilhamento do conhecimento por professores que aplicam a metodologia ativa na educação superior com alunos, colegas e comunidade externa.

METODOLOGIA DE PESQUISA

De acordo com Andrade (2006, p.121), metodologia da pesquisa trata de “um conjunto de procedimentos sistemáticos, baseados no raciocínio lógico, com objetivo de encontrar soluções para problemas propostos, mediante a utilização de métodos científicos”. Sendo assim, para realizar o objetivo proposto nesse artigo, foram utilizadas algumas metodologias de pesquisas.

Quanto a interdisciplinaridade, caracteriza-se como pesquisa interdisciplinar, pois, utiliza do entendimento de mais de uma disciplina para realizar o objetivo proposto. Quanto aos fins de investigação, trata-se de pesquisa descritiva, que irá delinear a descrição de uma determinada população e exploratória (GIL, 2002).

Tratando-se dos meios de investigação, trata-se de pesquisa de campo, com técnica de coleta de dados por meio de entrevista em grupo focal. A coleta de dados aconteceu no dia 24 de maio de 2017, em uma universidade do extremo sul Catarinense, com um grupo de docentes que estudam e aplicam a técnica da metodologia ativa na sala de aula.

A entrevista foi realizada com quatro docentes com oito perguntas, visando entender o funcionamento da metodologia ativa em sala de aula, as principais dificuldades para sua aplicabilidade, os resultados com as trocas de conhecimento em relação ao aluno e entre os próprios professores.

RESULTADOS E ANÁLISE

Nesta seção serão apresentados os resultados e análises da pesquisa.

COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

O compartilhamento de conhecimento ocorre por meio de trocas realizadas entre

indivíduos, e as suas redes contribuem para o meio onde estão inseridos. Essa seção apresentará o compartilhamento de conhecimento percebido pelo professor e aluno, por intermédio de um grupo de estudos de professores que aplicam a metodologia ativa.

Professor-aluno

A metodologia ativa surgiu para as docentes diante da insatisfação das abordagens tradicionais para o ensino e aprendizagem e de uma atuação mais forte do conhecimento. Entretanto, um dos obstáculos ressaltados pelas professoras quando aplicam a técnica de metodologia ativa é a aceitação do aluno diante de novas abordagens de ensino. Como forma de convencimento, elas utilizam do compartilhamento de conhecimento com apresentação e identificação da nova técnica que será aplicada como método em sala de aula.

O fator que minimiza essa aceitação pelo aluno, é fazermos uma apresentação, um convencimento da metodologia [...] quando explicamos como se trabalha a metodologia ativa e o objetivo de fazer essa integração, então, eles aceitam melhor, porque parece que faz mais sentido o que se quer com aquela metodologia (PROFESSORA 1).

Sobre esse pressuposto, é importante ressaltar que no primeiro contato do aluno com a nova técnica, é necessária uma interação entre professor e aluno a fim de compartilhar como funciona a técnica e a importância para a aprendizagem. É essencial que o aluno compreenda os benefícios da metodologia ativa frente ao seu aprendizado. Quando a metodologia ativa é aplicada, há relatos nas entrevistas que indicam uma evolução em alguns alunos na construção do conhecimento.

O que eu percebo, é uma grande construção do conhecimento, percebemos pela relação que eles estabelecem uns com os outros, os alunos mais tímidos que não falavam passam a falar, se encorajam, discutem e participam melhor das aulas. (PROFESSORA 4)

A geração do conhecimento quando ocorre o compartilhamento do conhecimento é essencial para a aplicação da metodologia ativa. Entretanto, é necessário respeitar o perfil de aluno ou turma, utilizando um diagnóstico antes de sua aplicação.

[...] E outra coisa é que cada turma tem um perfil, mesmo trabalhando a mesma disciplina, turmas diferentes e o mesmo conteúdo, tem turmas que flui e tem turmas que não flui, por causa dessa questão da interatividade dos próprios alunos entre si e com a metodologia (PROFESSORA 3).

Identificou-se nas falas de uma entrevistada, que o compartilhamento do conhecimento explícito ocorre por meio de leitura ou estudo de algum material disponibilizado alguns dias que antecede a aula. A técnica de leitura antecipada auxilia no processo da aplicação da metodologia ativa em sala de aula, onde o aluno tem conhecimento prévio do tema a ser estudado.

[...] a aula precisa ser muito bem preparada antes da aula e necessita de muita pesquisa, porque necessita trabalhar com situações problemas da realidade em quase todas elas, é preciso disponibilizar material prévio para o aluno, requerendo um tempo antes da sala de aula [...] (PROFESSORA 4)

A entrevistada apontou diversas características de aprendizagem da metodologia ativa, visualiza-se assim que esta técnica é mais eficiente para compartilhar e criar conhecimento comparada à tradicional, na qual o aluno simplesmente reproduz o que o professor transmite.

A diferença é quando o aluno trabalha com a metodologia ativa, desenvolve mais a criticidade do pensamento lógico, desenvolve mais a forma autônoma de pensar, então ele se arrisca mais, ele produz mais, ele tem mais competência e habilidade, o aluno desenvolve maiores competências e habilidades de criticidade, de criatividade, iniciativa. E na metodologia tradicional aprende a reproduzir nos trabalhos, as atividades ele não se arrisca[...] (PROFESSORA 4)

Ainda sobre a técnica de ensino foi perceptível, diante dos relatos, que muitos professores ainda não conseguem visualizar a metodologia ativa como um meio de ensino. Ainda carregam em suas aulas características de uma abordagem mais tradicional.

[..] Tem professores, que quando se arriscam a trabalhar pela metodologia diferenciada, afirmam que é necessário disponibilizar um resumo, slides, explicar os slides sobre o conteúdo debatido. Porque alguns docentes ainda acham que o aluno precisa desses materiais para construir o conhecimento, precisa exclusivamente dele pra construir o conhecimento. Então, enquanto não mudarmos essa concepção sobre como ensinar e aprender não vamos conseguir mudar a prática (PROFESSORA 4).

Evidencia-se que na abordagem tradicional, o professor precisa compartilhar o seu conhecimento para que o aluno construa o seu. Já na metodologia ativa existe a possibilidade de os alunos buscarem novos conhecimentos de diferentes formas, criando conhecimento frente às situações problemas apresentados pelo professor. De modo, compreende-se, que a abordagem tradicional contribui apenas para a transmissão do conhecimento, já a metodologia ativa induz ao compartilhamento e criação do conhecimento.

Grupo de estudo

O compartilhamento do conhecimento tácito ou explícito, acontece por meio da interação entre um sujeito com outros indivíduos, grupos, organizações e interorganizacional (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). No intuito de melhorar a troca de conhecimento em sala de aula, as professoras entrevistadas criaram um grupo, com objetivo de discutir a metodologia ativa de modo geral, visando a troca de conhecimento sobre experiências, resultados, motivações entre outras ações. Para isto, foi necessária buscar por formação externa de alguns professores para posteriormente compartilharem com os demais.

[...] nos comprometemos quando voltássemos da capacitação sobre metodologia

ativa, em realizarmos uma capacitação interna para multiplicar o conhecimento, porém, quando voltamos, a primeira dificuldade foi de formar esse grupo, até para amadurecermos a ideia, precisamos estudar mais e iniciar a capacitação para os outros colegas (PROFESSORA 3).

Nosso grupo participou da formação sobre metodologia ativa durante três anos na cidade de Lorena em São Paulo, foi um curso de imersão, onde cada ano iam 3 a 4 docentes. Metodologia ativa é um guarda-chuva enorme e fomos para estudar algumas dessas metodologias (PROFESSORA 1).

O grupo se tornou o multiplicador da técnica de metodologia ativa por meio do compartilhamento do conhecimento para os professores que gostariam de aplicar técnica em suas aulas. O compartilhamento do conhecimento ocorreu durante a formação continuada para os professores da instituição, houve publicações de resumos e artigos, mídias sociais e a aplicação de formações externas a universidade, meios que o grupo utiliza para compartilhar conhecimento.

[...] realizamos todo semestre a formação com os professores da universidade. Dentro da programação da formação continuada da universidade, nosso grupo promove a capacitação sobre metodologia ativa. Outra forma de compartilhar conhecimento se dá pelas publicações sobre o tema (PROFESSORA 1)

Nos primeiros dois anos participávamos de eventos do consórcio, apresentando o que tínhamos feito e o que não tinha feito, relatava as experiências com as turmas. [...] utilizo as redes sociais para divulgar os resultados das atividades desenvolvidas com a metodologia ativa (PROFESSORA 3).

Há também, por parte do grupo, uma valorização do conhecimento tácito, pois acredita-se que a troca de experiências é essencial para evitar erros que já foram cometidos por outros e que podem ser evitados. Dessa forma se ressalta a importância da participação do grupo de estudos e que não se busque apenas materiais de fácil acesso nas mídias digitais.

Nosso grupo valoriza as experiências vividas pelo grupo, respeitando os princípios de cada professor. Por isso, é fundamental compartilhar o conhecimento e as boas práticas vividas e socializadas pelas pessoas que já trabalharam essas metodologias nas capacitações docentes (PROFESSORA 3).

Percebe-se que o professor que trabalha a metodologia ativa não pode ficar apenas no conteúdo da disciplina em si, mas precisam buscar meios para que seus alunos construam conhecimento e busquem compartilhar o conhecimento com outros professores que utilizam a mesma técnica. O compartilhamento do conhecimento é essencial para os professores que utilizam essas metodologias para disseminar os reflexos positivos e que ainda são pouco aplicadas na educação brasileira.

Na atual sociedade, o acesso a informações é fácil e rápido. Com o uso das tecnologias, os alunos obtêm conceitos, teorias e vídeos que abordam o assunto da disciplina que o professor irá ministrar sala de aula. O desafio dos professores é contribuir para que seus alunos possam internalizar esses conhecimentos e também instruir para sua aplicação.

Sobre a metodologia ativa, a pesquisa demonstrou que o professor fez com que o aluno perceba as ferramentas que tem em mãos, que construa seu conhecimento, internalize e aprenda a colocá-lo em prática. No entanto, por se tratar de uma técnica da qual os alunos e outros professores não estão acostumados, a dificuldade de compartilhar conhecimento com os alunos por meio da metodologia ativa fica ainda mais difícil. No entanto, ficou evidente que a metodologia ativa corrobora com Terra (2001) quando afirma que a interação entre indivíduos contribui para a criação de conhecimentos.

Não se pode descartar as críticas feitas à técnica da metodologia ativa, quando ressaltam que muitas vezes o professor não consegue ensinar os conceitos e teorias essenciais para uma educação superior, como ressalta Paiva et al. (2016) ao abordar os desafios da aplicação das metodologias. Dessa forma, é essencial que os professores busquem aplicar essa metodologia sempre compartilhando conhecimentos para que possam aperfeiçoá-la em suas aulas e também contribuir para que professores evitem cair no erro de não ensinar algo importante para a formação de seus alunos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A metodologia ativa está presente no ensino há alguns anos, contudo, sua aplicabilidade ainda é pequena frente aos métodos tradicionais. Desse modo, esse artigo buscou compreender como ocorre o compartilhamento do conhecimento entre docentes que trabalham com metodologia ativa na educação superior. A pesquisa ocorreu por meio de entrevista com grupo focal com quatro professoras do grupo de metodologias ativas de uma universidade do extremo sul catarinense.

Mesmo sendo um método que traz bons resultados, sua aplicabilidade depende de vários fatores e gera muitos conflitos e desafios, seja culturalmente ou resistência humana. A abordagem mesmo não sendo recente, ainda é pouca aplicada nas universidades, principalmente pelos professores e alunos. Contudo, existem grupos de professores que defendem a utilização de métodos diferenciados, para obter a atenção dos alunos, incentivar a participação ativa nas aulas e que contribua como ferramenta de aprendizagem.

Foi possível identificar o compartilhamento de conhecimento entre as professoras e entre os alunos por meio desta técnica, sendo que, além do compartilhamento do conhecimento, a criação do conhecimento se destaca quando utilizam os métodos ativos. Isso é justificado porque a metodologia ativa possibilita que o aluno intervenha no processo de aprendizagem e contribua no próprio conhecimento e autonomia.

Outro ponto importante na fala das entrevistadas é a evolução do aluno em relação ao seu conhecimento e na interação com os colegas e professores dentro da sala de aula, promovendo habilidades do pensamento lógico e crítico, maior envolvimento, criatividade,

iniciativa e a perda da timidez. De modo geral, ensinar é um desafio para o professor e vislumbrar abordagens que contribuam para a aprendizagem e desenvolvimento dos alunos é essencial, principalmente na dificuldade em obter e reter a atenção dos alunos num ambiente onde as informações estão dispostas na rede.

Esse trabalho possui fragilidades, pois se limitou a estudar apenas uma universidade, sendo recomendado para futuros trabalhos, compararem os resultados aqui levantados com outros grupos de professores de outras instituições, bem como, realizar entrevistas com alunos que participam desse processo.

AGRADECIMENTOS

Grupo de Pesquisa em Conhecimento, Inovação e Desenvolvimento – GECID.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução a metodologia do trabalho científico**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- ARAUJO, José Carlos Souza. Fundamentos da metodologia de ensino ativa (1890-1931). 37ª **Reunião Nacional da ANPEd** – 04 a 08 de outubro de 2015, UFSC – Florianópolis. 2015. Disponível em: < <http://37reuniao.anped.org.br/wp-content/uploads/2015/02/Trabalho-GT02-4216.pdf>>. Acesso em: 19 mai. 2017.
- BARBOSA, E. F. & MOURA, D. G. Metodologias ativas de aprendizagem na Educação Profissional e Tecnológica. **B. Tec. Senac**, Rio de Janeiro, v. 39, n.2, p.48-67, maio/ago. 2013.
- BEHRENS, Marilda Aparecida. **Metodologia de projetos: Aprender e ensinar para a produção do conhecimento numa visão complexa**. Coleção Agrinho. 2014. Disponível: <http://www.agrinho.com.br/site/wp-content/uploads/2014/09/2_04_Metodologia-de-projetos.pdf> Acesso em: 26 mai. 2017.
- BERBEL, N. A. N. As metodologias ativas e a promoção da autonomia de estudantes. **Semina: Ciências Sociais e Humanas**, Londrina, v. 32, n. 1, p. 25-40. 2011.
- BORGES, T. S.; ALENCAR, G. Metodologias ativas na promoção da formação crítica do estudante: o uso das metodologias ativas como recurso didático na formação crítica do estudante do ensino superior. **Cairu em Revista, Salvador**, v. 3, p. 119-143, 2014.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 9.ed, rev. e ampl. São Paulo: Paz e Terra, 2006.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 2.ed Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DEBALD, B. S. A docência no ensino superior numa perspectiva construtivista. In: Seminário

Nacional Estado e Políticas Sociais no Brasil, 2003, Cascavel. **Anais eletrônicos...** Cascavel: Unioeste, 2003. Disponível em: <[http://cac-php.unioeste.br/projetos/gpps/midia/seminario1/trabalhos/Educacao/eixo5/97blasiussilvano debald.pdf](http://cac-php.unioeste.br/projetos/gpps/midia/seminario1/trabalhos/Educacao/eixo5/97blasiussilvanodebald.pdf)>. Acesso em: 7 jun. 2017.

FERNÁNDEZ-JIMÉNEZ, C.; LÓPEZ-JUSTICIA, D.; FERNÁNDEZ, M.; POLO, T. Aplicación del aprendizaje basado en problemas para la formación de alumnado de educación en la atención a la discapacidad. Profesorado, **Revista de Currículum y Formación del Profesorado**, v. 18, n. 2, p. 335-352. 2014.

FGV-EAESP. **Tecnologia no ensino**. Ensino Inovativo. Volume especial, 2015. Disponível em:<<https://pt.scribd.com/document/307670730/FGV-Ensino-Inovativo-pdf>> Acesso em:25 mai. 2017.

GEMIGNANI, E. Y. M. Y. Formação de Professores e Metodologias Ativas de Ensino-Aprendizagem: Ensinar Para a Compreensão. **Revista Fronteira das Educação**, Recife, v. 1, n. 2, 2012.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas. 2002.

LEAO, D.M. M. Paradigmas Contemporâneos de Educação: Escola Tradicional e Escola Construtivista. **Cad. Pesqui**. São Paulo, n. 107, p. 187-206, 1999 .

MOURA, D. G.; BARBOSA, E. F. **Trabalhando com Projetos – Planejamento e Gestão de Projetos Educacionais**. Petrópolis: Editora Vozes, 2006.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**: Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 20 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

Paiva, M. R. F.; Parente, J. R. F.; Brandão, I. R.; Queiroz, A. H. B. Metodologias ativas de ensino-aprendizagem: revisão integrativa. **SANARE - Revista de Políticas Públicas**, v. 15, n. 2, p. 145-153. 2016.

REYES, E; GALVEZ, J. C. Introduction of innovations into the traditional teaching of construction and building materials. **Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice**, v. 137, n. 1, p 28-37. 2010.

ROBELDO, Patrícia; FIDALGO, Raquel; ARIAS Olga; ALVAREZ, Ma Lourdes. Students' perceptions of developing of competences through different innovative methodologies. **Revista de Investigacion Educativa**, v. 33, n. 2, p. 369-383. 2015.

SOUZA, C. da S.; IGLESIAS, A. G.; PAZIN FILHO, A. Estratégias inovadoras para métodos de ensino tradicionais – aspectos adicionais. **Medicina (Ribeirão Preto. Online)**, v. 47, n. 3, p. 284-292, 2014.

TONET, H. C.; Paz, M. G. T. Um Modelo para o Compartilhamento de Conhecimento no Trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.10, n. 2, p. 75-94. 2006.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

VERGARA, S. C.; ALVES, L. E. F. Compartilhamento do conhecimento nas organizações: possibilidades e limitações. **Revista Psicologia: organizações e trabalho**, v.9, n. 2, p. 47-59. 2009.

A GERAÇÃO Y NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR NA CIDADE DE PORTO ALEGRE

*The Generation Y in Organizational Environment of an Institution of Higher Education in the
City of Porto Alegre*

Jhony Pereira Moraes¹
Raquel Prá²

Recebido em: 11 dez. 2017
Aceito em: 11 out. 2018

Resumo: Este artigo teve por objetivo compreender como funcionários pertencentes à Geração Y que trabalham em uma Instituição de Ensino Superior (IES) na Zona Sul de Porto Alegre/Rio Grande do Sul a observam quanto a suas políticas de trabalho em relação aos benefícios, condições de trabalho, aplicação das habilidades técnicas e o relacionamento interpessoal entre chefias e funcionários no ambiente organizacional, por exemplo. A metodologia utilizada foi de cunho quantitativo e qualitativo. Como instrumento de pesquisa, aplicou-se um questionário, em um grupo de 39 funcionários de setores escolhidos aleatoriamente da IES, servindo de amostra para o objeto de estudo desse artigo, a Geração Y. Das análises dos dados, é possível afirmar que a Instituição, apesar das fragilidades apresentadas que se relacionam à filosofia desses jovens, mostrou promover um ambiente propício para as demandas dessa geração. A IES atua de forma significativa para a Geração Y no tocante às expectativas com o trabalho, orgulho em trabalhar na empresa, reconhecimento e motivação.

Palavras-Chave: Geração Y, IES, Ambiente Organizacional.

Abstract: This article aimed to understand how the employees, who belonging to the Generation Y and work in a Higher Education Institution (IES) in the South Zone of Porto Alegre / Rio Grande do Sul, observes their work policies regarding benefits, working conditions, application of technical skills and the interpersonal relationship between managers and employees in the organizational environment, for example. The methodology approach was quantitative and qualitative. As a research instrument, a questionnaire was applied to a group of 39 employees from selected sectors randomly of IES, serving as a sample for the study object of this article, the Generation Y. From the analysis of the data, it is possible to affirm that the Institution, despite the fragilities presented that relate to the philosophy of these young people, has shown to promote an environment conducive to the demands of this generation. IES acts in a significant way for Generation Y regarding expectations with work, pride in working in the company,

¹ Universidade Federal do Rio Grande do Sul. E-mail: jhonymoraes@hotmail.com.br.

² Universidade Federal do Rio Grande do Sul. E-mail: raquel.pra@hotmail.com.

recognition and motivation.

Keywords: Generation Y, IES, Organizational Environment.

INTRODUÇÃO

A sociedade, ao longo de sua existência, atravessou (e ainda atravessa) um processo de significativas transformações, sob diversas perspectivas, principalmente a social. Diferentes agrupamentos humanos contribuíram para a constituição de sociedades com características específicas, modeladas por traços histórico-sociais que se distinguem à medida que evolui. Esses aglomerados humanos, que embasam a conversa sobre gerações, no âmbito profissional, apresentam diferentes percepções sobre o trabalho e o contexto empresarial. Por gerações, apresentam-se os *Baby Boomers*, Geração X e Geração Y (DOS SANTOS *et al*, 2011), definidas por Melo e Souza (2012) como um conjunto de indivíduos que nasceram na mesma época e que compartilham características e ideais próprios.

Em síntese, Martins e Flink (2015) descrevem os *Baby Boomers* como sendo pessoas nascidas entre os anos de 1946 e 1964, repletas de otimismo, fieis à empresa em que trabalham, adeptas ao sistema de controle (ordens de superiores), propensas ao trabalho árduo e com expectativa de constituição de uma trajetória de carreira tradicional. De acordo com Maldonado (2009) são considerados da Geração X os nascidos entre 1964 e 1977. Caracterizam-se pelo individualismo, irreverência e autoconfiança. A autora relata ainda que a Geração X, quanto ao trabalho, tem por estímulo os desafios, as oportunidades e o *feedback*.

Contudo, a Geração Y vem sendo destaque nas organizações, principalmente pelo crescente número de jovens que estão em fase de inserção profissional (BRANCO, 2013). De acordo com Vasconcelos *et al* (2010, p. 229), a Geração Y compreende os indivíduos nascidos a partir do ano de 1978, são os “filhos da tecnologia”, adeptos à diversidade, voltados para o resultado, impacientes, inovadores, curiosos, que defendem a liberdade de opinião e flexibilidade no trabalho, etc.

Quando comparados os cenários mercadológicos anteriores e o atual, percebe-se que as organizações enfrentam o desafio de possuir um quadro de pessoal formado por pessoas que buscam a satisfação profissional aliada à pessoal, oportunidades de crescimento, valorização, dentre outros fatores dentro de um espaço de tempo relativamente curto. Portanto, a concentração deste estudo sobre a Geração Y, busca contribuir para a compreensão de aspectos que circundam a geração retratada, pois ela vem promovendo uma rápida transformação no ambiente organizacional, mais precisamente, no aspecto das relações humanas.

Nesse sentido, buscou-se com a pesquisa entender como os indivíduos da Geração Y que trabalham em uma Instituição de Ensino Superior (IES) na Zona Sul de Porto Alegre/Rio Grande do Sul a observam quanto a suas políticas de trabalho em relação aos benefícios,

condições de trabalho, aplicação das habilidades técnicas e o relacionamento interpessoal entre chefias e funcionários no ambiente organizacional, por exemplo.

A pesquisa empregou as metodologias quantitativa e qualitativa para a coleta, análise, e tratamento dos dados coletados por meio da aplicação de um questionário, portando 29 (vinte e nove) questões fechadas e 1 (uma) questão dissertativa, em um grupo de 39 funcionários de setores escolhidos aleatoriamente nessa Instituição de Ensino Superior (IES) localizada na Zona Sul da cidade de Porto Alegre/RS.

REFERENCIAL TEÓRICO

GERAÇÃO Y E SUAS CARACTERÍSTICAS

Nascida entre anos de 1980 e 2000 (DOS SANTOS *et al*, 2011), embora haja controvérsia entre autores, a Geração Y é descrita por Aprigio (2013) como multitarefa, impulsiva, desafiadora, desejosa por trabalho e aprendizado e de aceitação natural quanto à diversidade de raça, religião e ambiente. Ainda, para Aprigio (2013, p. 9) “muitas empresas estão em busca de capacitar seus gestores, a fim de reter esses talentos, pois por serem voltados ao trabalho, não criam laços e estão totalmente acessíveis às propostas de outras organizações” [...] “e seus modelos de trabalho são completamente diferentes das gerações anteriores”.

Em relação ao contexto social, estão intimamente envolvidas com a tecnologia. A grande maioria troca os métodos tradicionais como livros e cartas por computadores e e-mails, respectivamente (AGUILAR; LIMA; PIMENTEL; SACAGNI; SANTOS; MIGUEL, 2015). Na visão de Müller e Dewes (2012), os membros da Geração Y ou os *EchoBoomers*, estão atrás de uma evolução imediata, almejando rápido crescimento na carreira. Dentro desse contexto, Branco (2013) afirma a necessidade da geração em perceber o seu trabalho como relevante para os resultados da organização, assim como a percepção da real utilidade de suas opiniões e ideias para as ações planejadas por seus gestores, bem como nos processos internos à sua equipe.

Diante disso, é válido refletir a respeito do planejamento de novos métodos de trabalho pelas organizações. Na visão de Cavazotte *et al* (2012) há uma difícil missão das organizações em motivar e envolver as novas gerações entrantes no mercado de trabalho. Para os autores, a instabilidade das relações e a falta de comprometimento organizacional dos jovens são sinais para que pesquisadores e gestores estudem ainda mais os novos trabalhadores. Oliveira (2011) relaciona essa instabilidade entre a organização e os jovens profissionais a aspectos como: falta de reconhecimento e de valorização das competências; a ausência de estímulo a um ambiente colaborativo e, principalmente, ao entendimento de que esses jovens possivelmente poderão não responder satisfatoriamente aos objetivos projetados

pelos gestores. Podemos dizer, portanto, que um dos fatores que essa geração reluta é a adesão, traduzida por Xavier (2006) como o aceite às políticas e estratégias da organização.

Os comportamentos mudaram, assim como a liderança, que predomina na Geração Y, que é fortemente marcada pelo empreendedorismo. O líder dessa geração compõe-se de uma combinação de estilos de liderança: carismáticos, transformadores, delegadores e desenvolvedores de capacidades (SALVIANO *et al*, 2015).

Nessas premissas, o espaço para a Gestão de Pessoas é cada vez maior. O fortalecimento desse campo surge da transformação dos valores elencados pelas pessoas, fazendo com que o tato no relacionamento seja mais aprofundado. Com isso, a passagem da valorização da máquina para o capital humano, principalmente na contemporaneidade, está exigindo a elaboração de novas estratégias de gestão, considerando sempre os interesses pessoais e profissionais dos indivíduos. Soviensi e Stigar (2008) afirmam que a Gestão de Pessoas atua na formação profissional do colaborador (tanto em nível estratégico quanto operacional), conscientizando-o sobre suas atribuições e desenvolvendo suas habilidades e competências.

Santos (2004) salienta a responsabilização do profissional, que não deve estar somente atrelada ao cumprimento de objetivos das estratégias da organização, mas também à autonomia e liberdade de agir e impulsionar a criatividade. Rodrigues (2013) reflete sobre a necessidade de um novo modelo de gestão de pessoas, centrado no desenvolvimento, nos processos, nos interesses e nos modelos integrado e estratégico, com vistas a um melhor gerenciamento da Geração Y.

Calvosa (2007, p. 208) contribui para o exposto, afirmando uma nova orientação do administrador: “[...] liderar como a escolha de lidar com as pessoas de forma a comunicar-lhes seu valor e seu potencial de modo tão claro que elas acabem por vê-los em si mesmas”. É nesse caminho que o administrador de hoje deve seguir. As estruturas rígidas e burocratizadas devem permanecer no passado, pois o cenário atual necessita de flexibilidade, inovação, proatividade etc., principalmente do viés humano; e da horizontalização (TAGLIAPIETRA, 2015; SALVIANO *et al*, 2015).

Segundo Amatucci (2000), o administrador do século XXI deve priorizar as competências de seus colaboradores, as quais são essenciais para os negócios na Era do Conhecimento. Nessa perspectiva, o administrador do século XXI tem um importante papel a ser desempenhado: atuar conjunta e estrategicamente com a Gestão de Pessoas sobre a Geração Y, de forma a entender seus anseios e atendê-los, do ponto de vista do trabalho.

No quadro a seguir (Quadro 1), é possível observar com mais clareza as características da Geração Y no âmbito do trabalho.

Quadro 1 - Geração Y – características no âmbito profissional

Geração Y: características no âmbito profissional

Ambiciosos, decididos, individualistas, instáveis, convivem bem com a diversidade.
 Buscam um equilíbrio com a vida pessoal.
 Almejam altos salários.
 Visam à flexibilidade e a liberdade de expressão.
 São criativos.
 Possuem iniciativa.
 Apresentam alto grau de instrução.
 Esperam o reconhecimento imediato por parte dos gestores.
 Necessitam ser motivados e engajados para permanecerem na organização.
 Precisam de *feedbacks* constantemente.
 Devem ser direcionados nas tarefas que executam.
 Necessitam opinar e expor suas ideias.
 Sentem-se motivados quando a distância do relacionamento com os gestores é curta.
 Gostam de desafios contínuos.
 Necessitam usar o conhecimento que possuem.
 Pensam no curto prazo.
 Focam em resultados.
 Gostam de responsabilidade e liberdade para a tomada de decisão.
 Têm o trabalho como uma maneira de realização pessoal.
 Aceitam com dificuldade cobranças.

Fonte: DOS SANTOS *et al*, 2011; MÜLLER E DEWES, 2012; FLINK *et al*, 2015

Conforme se observa no Quadro 1, a Geração Y demonstra ser composta por indivíduos que verdadeiramente apresentam características profissionais muito distintas de suas gerações antecessoras. É cada vez mais reforçada a composição de um ambiente diversificado, com liberdade de opinião, criativo e que possibilite a troca de experiências entre os jovens colaboradores e os mais antigos, em termos de idade e experiência (BRANCO, 2013). Nesse contexto, a Geração Y valoriza os programas de mentoria no ambiente de trabalho, nos quais ocorrem trocas de conhecimento e de experiência entre todos os colaboradores (OLIVEIRA, 2011).

METODOLOGIA

A metodologia escolhida para a aplicação da pesquisa foi de cunho quantitativo e qualitativo. Moresi (2003) apropria a metodologia quantitativa na medição de opiniões e comportamentos. Moresi (2003, p. 64) relata que ela nos possibilita “determinar o perfil de um grupo de pessoas, baseando-se em características que elas têm em comum”. Segundo Rodrigues (2007), essa metodologia analisa e classifica numericamente as informações

suscitadas na pesquisa, tendo como ferramenta de apoio a estatística. Dalfovo *et al* (2008, p.7) ressalta que o método se aplica em estudos em que se busca “descobrir e classificar a relação entre variáveis”, afim de se “descobrir características de um fenômeno”. Para Raupp e Beuren (2003) procura a garantia dos resultados, evitando distorções tanto de interpretação quanto de análise. É um método empregado para amostra comportamental de uma determinada população, assim como se baliza da estatística desde o momento da coleta, da análise até o tratamento dos dados. Por outro lado, a metodologia qualitativa procura os porquês dos fenômenos, ou seja, esse método de pesquisa oferece maior grau de precisão para o entendimento de causa e efeito de um fenômeno (GODOY, 1995; NEVES, 1996).

Jardim e Pereira (2009, p. 3) salientam que o método qualitativo sugere o trabalho com variáveis do tipo “valores, crenças, representações, hábitos, atitudes e opiniões”. Para as autoras, usa-se a subjetividade para compreender profundamente o que está se estudando. O público pesquisado é limitado territorialmente, entretanto, é possível de ser analisado intensamente. Oliveira (2015) elenca algumas características do método qualitativo, tais como o foco na interpretação, a flexibilidade de condução do estudo, o contexto como agente de interferência no comportamento do respondente e a influência da pesquisa tanto sobre o pesquisador quanto o pesquisado.

A pesquisa foi aplicada através de um questionário com 29 (vinte e nove) perguntas de caráter fechado e 1 (uma) pergunta dissertativa. De acordo com Zanella (2009), questionário é um instrumento para coletar dados por meio de perguntas, abertas (opinião do respondente) ou fechadas (o respondente opta por uma resposta), as quais podem ser descritivas (descreve o perfil do universo-foco), comportamentais (comportamento do público-alvo) ou preferenciais (ponto de vista sobre o caso de estudo).

A população contou com a participação de 39 funcionários de setores escolhidos aleatoriamente de uma Instituição de Ensino Superior (IES) localizada na Zona Sul de Porto Alegre, Rio Grande do Sul. Os questionários foram aplicados em até quatro dias, sendo que após se processou a análise e discussão dos dados coletados. Buscou-se investigar e conhecer *in loco* o posicionamento dos funcionários da Geração Y quanto às políticas de trabalho da organização de forma global e as executadas em seus respectivos setores de trabalho.

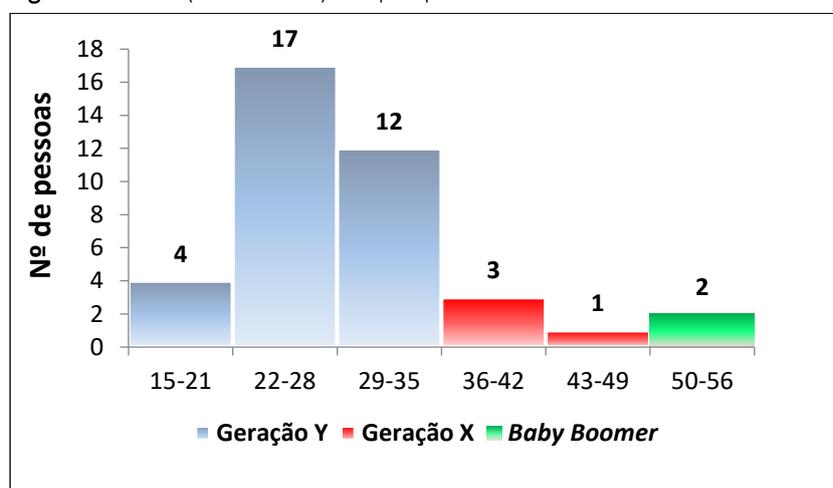
ANÁLISE DOS DADOS

A aplicação do questionário foi realizada com a participação de 39 (trinta e nove) colaboradores da Instituição de Ensino Superior, de diferentes setores. O motivo do baixo quórum deu-se, principalmente, pela desconfiança de que a pesquisa poderia comprometer, de alguma forma, o trabalho do funcionário na instituição, posição essa que se pode perceber no momento da aplicação e, na maioria dos casos, relatada pelo próprio pesquisado. Quanto a

isso, deixou-se claro no questionário que as informações eram sigilosas e a identidade do respondente seria preservada, uma vez que não foi solicitada identificação nominal. A participação dos funcionários no estudo configurou-se em 72% do gênero feminino e 26% do gênero masculino, 28 e 10 colaboradores, respectivamente. Apenas 1 pessoa não respondeu, compreendendo os 2% faltantes.

Referente à idade, constatou-se que dentre os pesquisados a Geração Y prevaleceu, 33 pessoas, sendo 4 pessoas compreendidas no intervalo de 15-21 anos, 17 no intervalo de 22-28 anos, e 12 pessoas no intervalo de 29 a 35 anos. Os dados confirmam, neste caso, a afirmação de que a Geração Y está constituindo a maioria dos postos de trabalho das organizações (BRANCO, 2013).

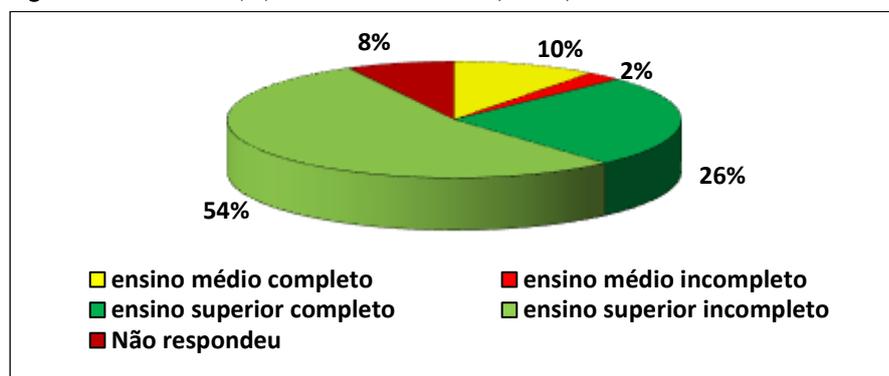
Figura 1 – Idade (em número) dos pesquisados.



Fonte: Dados da pesquisa.

Dado o período de pesquisa e as respectivas idades dos respondentes, os indivíduos Y representaram 86% da pesquisa contra o total de 10% da Geração X (4 pessoas), e 5% de *Baby Boomers* (2 pessoas). Estudou-se também o nível de escolaridade dos respondentes. De acordo com os dados, a predominância é o ensino superior, 31 pessoas, ou seja, 80% da pesquisa. Detalhadamente, 54% disseram possuir Ensino Superior Completo – muitos dos funcionários da instituição são também seus estudantes – e 26% afirmaram ter Ensino Superior Completo. Esse resultado contribui na afirmação de que os jovens da Geração Y, em sua maioria, frequentam os bancos das universidades, tendo, por isso, uma formação acadêmica mais elevada (OLIVEIRA, 2011; BRANCO, 2013). A pesquisa revela também uma característica importante marcada na Geração Y. Segundo Freire (1994), o alto nível de escolaridade pode ser derivado do aumento da demanda por mão de obra especializada. A comparação com os demais níveis de ensino está exposta na Figura 2, a seguir.

Figura 2 - Percentual (%) da escolaridade dos participantes.



Fonte: Dados da pesquisa.

No tocante à satisfação no ambiente organizacional, os participantes responderam um conjunto de perguntas a partir das opções “Muito satisfeito”, “Satisfeito” e “Insatisfeito”. Primeiramente, analisam-se os resultados da opção “Muito satisfeito”.

De acordo com os dados coletados, quando interrogados a respeito do relacionamento com os colegas do setor, 48,71% colaboradores estão muito satisfeitos. O relacionamento com o gestor também foi destacado (48,71%), assim como a flexibilidade de horários, férias e dias de trabalho (48,71%). Em uma análise inicial, pode-se observar o atendimento por parte da instituição de aspectos-chave para a Geração Y no âmbito profissional. De acordo com Oliveira (2010; 2011) e Branco (2013), os jovens da Geração Y valorizam ambientes em que há um bom clima de trabalho, tanto entre os próprios colaboradores quanto em relação às chefias. Os autores também afirmam ser relevante para esses jovens a proposta de flexibilidade no trabalho, pois se entende que a entrega das tarefas, independe do número de horas em que o funcionário permanece na organização. Trata-se de uma questão de competência.

Questionou-se também sobre os benefícios concedidos pela empresa: 71,79% dos respondentes sentem-se satisfeitos. Portanto, relembrando a característica da Geração Y da busca de benefícios nas organizações, a pergunta mostra que a IES está se configurando positivamente na retenção e fidelização de indivíduos da geração Y (MÜLLER; DEWES, 2012; FLINK *et al*, 2015).

Perguntou-se, respectivamente, sobre qualificações, cursos e treinamentos internos e externos; e sobre a remuneração. O resultado da pesquisa mostrou a seguinte ordem: 56,41% (qualificações, cursos e treinamentos internos e externos), 53,84% (remuneração) responderam estar insatisfeitos nesses aspectos. Esses resultados indicam atenção à IES. A Geração Y visa altos salários, independentemente da posição que ocupa na empresa (DOS SANTOS *et al*, 2011; MÜLLER; DEWES, 2012; FLINK *et al*, 2015). Mas, em contrapartida, 41,02% estão satisfeitos com a remuneração que recebem, o que se pode

traduzir como a busca de um equilíbrio salarial - compatível com os praticados pelo mercado - e que não diminui a busca pela valorização do funcionário. A Geração Y percebe como necessários investimentos em cursos de capacitação e treinamentos contínuos como forma de maximização do desempenho e novas aprendizagens (BRANCO, 2013).

Referente à renovação dos processos com o objetivo de aproveitamento das capacidades e habilidades dos funcionários, 48,71% sentiram-se insatisfeitos; e 46,15%, satisfeitos. Isso indica que possa existir pouca ou inadequada preocupação com renovação de processos, e conseqüentemente, com o desfrute eficiente do funcionário, mostrando-se atitude indesejada pela Geração Y. Conforme Dos Santos *et al* (2011), Müller e Dewes (2012) e Flink *et al* (2015), os profissionais da Geração Y buscam autonomia nas tomadas de decisão, o que reflete na organização de seu trabalho (processos e atividades), sem desconsiderar a supervisão próxima de seus gestores. Para eles, os resultados podem ser atingidos por meio de um caminho paralelo ao formalizado pela organização, ou seja, o “fazer do seu jeito” pode alcançar os resultados esperados de forma mais rápida, criativa e com a mesma qualidade.

Em relação à fluidez de informações relevantes para o desempenho das atividades, busca do desenvolvimento de jovens funcionários, oportunidade de inovação no ambiente de trabalho, burocracia nos processos, controle dos gestores sobre as atividades dos funcionários; e a qualidade e utilidade dos *feedbacks* pelo gestor, a instituição atende insatisfatoriamente sob a perspectiva dos jovens da Geração Y. Esses resultados reforçam a preocupação da IES em promovê-los, principalmente em termo setorial. Para a Geração Y, conforme a vertente teórica da área, o fluxo de informações deve ser claro, dinâmico e consistente, enfim, desburocratizado. Os jovens dessa geração necessitam de base informacional, o que se relaciona com o uso quase que ininterrupto da tecnologia em suas atividades. A capacidade criativa se une com a possibilidade de expressão e autonomia, o que reforça o comprometimento com a empresa e o engajamento no trabalho, além do reconhecimento próprio de que o que se faz é realmente relevante. Estimular o desempenho dessa Geração, seja por treinamentos, seja por qualificações, liga-se diretamente ao comprometimento e engajamento mencionados pelos seguintes autores: OLIVEIRA, 2010; OLIVEIRA, 2011, DOS SANTOS *et al*, 2011; CAVAZOTTE *et al*, 2012; MÜLLER; DEWES, 2012; BRANCO, 2013; FLINK *et al*, 2015; AGUILAR *et al*, 2015. O incentivo à inovação, *feedbacks* periódicos, monitoramento/acompanhamento das atividades pelos gestores, entre outros, são aspectos muito valorizados pela Geração Y e contribuem para a manutenção dessa geração nas empresas em que trabalham. Esse cenário impacta diretamente na retenção e na fidelização desses indivíduos, resultando, dentre muitas conseqüências, em uma rotatividade frequente (LANCASTER; STILLMAN, 2011; CAVAZOTTE *et al*, 2012).

Além desses questionamentos, os participantes foram expostos a nove perguntas com resposta “sim” ou “não”. Interrogou-se, primeiramente, se o trabalho que o funcionário

desempenha contribui para o crescimento da empresa em que trabalha. A totalidade dos respondentes disse “sim” à pergunta. Logo, isso é um fator importante da Instituição, pois é considerado requisito de permanência para os membros da Geração Y (LANCASTER; STILLMAN, 2011; CAVAZOTTE *et al*, 2012), uma vez que, somado ao investimento em qualificação, disposição a desafios, constantes feedbacks sobre seu trabalho e sua postura, reconhecimento sobre seu trabalho, entre outros, transmitem a sensação de importância à essas pessoas, sendo que elas entendem o trabalho como uma realização pessoal (DOS SANTOS *et al*, 2011; MÜLLER; DEWES, 2012; FLINK *et al*, 2015). Esse reconhecimento instiga a motivação, ponto característico da geração desses indivíduos.

Ademais, foram considerados positivos (resposta “sim”) os seguintes aspectos: 1) expectativas quanto ao trabalho desempenhado estão sendo atendidas (71,79%), 2) percepção de confiança pelos colegas e gestor (94,87%), 3) orgulho em trabalhar na organização (89,74%), 4) aceitar com facilidade críticas de colegas/gestor, opiniões sobre o trabalho que desenvolve, cobranças do gestor (94,87%) e 5) acreditar haver liberdade de escolha no que se refere ao modo de vestir (87,17%). É oportuno analisar o aspecto de número 4. De acordo com a teoria sobre Geração Y (DOS SANTOS *et al*, 2011; MÜLLER; DEWES, 2012; FLINK *et al*, 2015), o fácil aceite a críticas, opiniões sobre o trabalho e cobrança, não caracteriza o perfil do indivíduo da Geração Y, porque, teoricamente, demonstra certa resistência a esses fatores.

Os participantes também foram interrogados em relação à existência de competitividade no ambiente de trabalho e de limitação em desempenhar as atividades. Nessas questões, houve predominância da resposta “não” (61,54% e 69,23%, respectivamente). As respostas nos mostram um ambiente adequado à Geração Y nesses quesitos, com atenção à limitação no desempenho das atividades, considerando que a geração valoriza a flexibilidade e liberdade de expressão e a autonomia.

Por fim, os participantes foram interrogados se estipulavam um tempo para que a empresa reconhecesse o seu trabalho. Nessa questão, as opiniões ficaram bem divididas, sendo que 48,72% responderam “sim”; 51,28%, “não”. Esse resultado pode confrontar a teoria vigente, pois essa afirma que eles esperam rápido reconhecimento pelo o que fazem na organização (DOS SANTOS *et al*, 2011; MÜLLER; DEWES, 2012; FLINK *et al*, 2015).

DISCUSSÕES

A partir das análises dos dados, em modo geral, é possível afirmar que a Instituição, apesar das fragilidades apresentadas que se relacionam à filosofia dos jovens da Geração Y, mostrou promover um ambiente de trabalho receptivo a essa geração. Foi possível identificar um equilíbrio de percepções em relação às políticas de Gestão de Pessoas da IES e até mesmo no sentido da autopercepção do trabalhador evidenciado neste estudo no ambiente

organizacional, sob os olhares internos (eu) e externos (colegas e gestores). Observando-se os resultados, pode-se afirmar que os colaboradores da Geração Y que trabalham na instituição de ensino pesquisada aprovam o seu desempenho e esforço na garantia de um ambiente profissional que alcance as expectativas de seus colaboradores. Dizemos, então, que a empresa se envolve com e tem consciência das evoluções dos métodos e relações de trabalho existentes em sua estrutura. Uma prova dessa afirmação encontra-se em Melo *et al* (2013) quando dizem que as organizações priorizam hoje muito mais pessoas que buscam o crescimento e a inovação, mesmo que seja inevitável a troca de emprego, do que aquelas que focam o plano de carreira em uma determinada empresa.

Uma matéria do jornal Folha de São Paulo (2013) vem ao encontro do tratado nesse artigo: o equilíbrio entre trabalho e vida requeridos pelos membros da Geração Y. Para eles, é importante o tempo que passam com seus amigos e familiares, dando assim também tempo para outras prioridades. Com isso, surge a flexibilidade exigida pela geração, e pontuada pela IES. A matéria ainda nos remete ao modo de trabalho idealizado pelos jovens da Geração Y: “sustentável, significativo, prazeroso e compatível com o projeto pessoal de vida”. Esses apontamentos podem ser vistos na cultura organizacional da IES, os quais foram evidenciados nas respostas dos entrevistados.

De acordo com os dados da pesquisa, a IES atua de forma significativa para a Geração Y no tocante às expectativas com o trabalho, orgulho em trabalhar na empresa, reconhecimento e motivação, dentre outros. Diante desses requisitos, Daniele (2015) colabora ao unir em poucas palavras alguns dos anseios dos Y: impactar com seu trabalho à organização, ter o reconhecimento em uma equipe de sucesso, ter novas oportunidades de trabalho, receber treinamentos, aprender novas técnicas de trabalho. Segundo matéria na Folha de São Paulo (2013), as empresas ainda pouco entendem a Geração Y, fato que tende a fragilizar os processos de recrutamento e seleção, como também enfraquecer o processo de retenção.

Baseada em uma pesquisa (*Workforce* 2020) realizada pela empresa *SAP* e *Oxford Economics*, uma matéria da Folha de São Paulo (2013) traz à tona aspectos levantados no estudo. Algumas das constatações dessa pesquisa foram: existe uma deficiência na liderança, onde há presença de líderes pouco éticos, não muito claros e não motivadores; é necessário reforçar o quanto é importante o seu trabalho; deve haver flexibilidade e investimento em programas de qualificação e aperfeiçoamento. Para a pesquisa, a figura do líder é a peça propulsora para a manutenção da Geração Y em uma organização. É o líder o responsável pelo futuro do jovem trabalhador, pelo alcance dos objetivos do grupo e por sua transformação (BERGAMINI, 2005).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa colaborou para que novos estudos sejam realizados com a geração em destaque, visto que o mercado de trabalho está passando por significativas mudanças na forma como as operações nas empresas se desenvolvem, assim também no comportamento dos novos trabalhadores, influenciados pela geração que se enquadram. Percebeu-se com a pesquisa que os jovens da Geração Y exigem muito mais das organizações em diferentes aspectos, havendo uma lacuna de idealizações no ambiente empresarial quando comparados com as gerações que os antecederam, principalmente por influência do contexto histórico-social de sua época. A Geração Y exige uma organização mais humanista, que possibilite vínculos que ultrapassem o profissional e que o valorize pelo o que faz, que o motive, engaje, o acompanhe em sua rotina e que produza o sentimento de importância. Os resultados da pesquisa nos mostraram que, pelo menos, nessa IES é existente a preocupação com esses indivíduos, pois são eles que formarão o novo mercado de trabalho, e certamente, as organizações terão que passar por algumas transformações, tanto estruturais quanto no sentido das relações interpessoais.

É perceptível que a imagem do líder é um dos pontos altos para a Geração Y. É apropriado considerar que o investimento em liderança é um fator imprescindível no novo cenário do trabalho e saber articular-se com essa geração será de suma importância. Numa análise abrangente do que foi questionado, percebeu-se que a IES atende positivamente as exigências da Geração Y em relação aos benefícios proporcionados, relacionamento entre os colegas no ambiente de trabalho, relacionamento com o gestor, proposta de desafios, satisfação com o trabalho, possibilidade de autonomia ao funcionário, flexibilidade de horários, férias, dias para folgas; conciliação de objetivos organizacionais com os objetivos pessoais, tranquilidade e segurança para o funcionário e sua família; e possibilidade de adquirir vínculos sociais com funcionários de outros setores. Certamente, há muito o que se fazer em relação à Gestão de Pessoas, entretanto, a instituição de ensino pesquisada demonstrou estar em congruência com as expectativas do mercado de recursos humanos vigente.

REFERÊNCIAS

- AGUILAR, Camila da Silva; LIMA, Washington Luiz C.; PIMENTEL, Andréia Aparecida; SACAGNI, Sonia Regina; SANTOS, Maria Fernanda; MIGUEL, Mara Sueli de Moraes. **Geração Y os desafios da liderança**. Disponível em <http://fgh.escoladenegocios.info/revistaalumni/artigos/edEspecialMaio2012/Geracao_Y_e_os_Desafios_da_Lideranca.pdf> Acesso em 21/04/2015.
- AMATUCCI, Marcos. **Perfil do administrador brasileiro para o século XXI: um enfoque metodológico**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo – USP – São Paulo, 2000.

- APRIGIO, Bruna Tábata. **Gerações no mercado de trabalho: geração Y**. Revista de Administração do UNISAL. Campinas, v. 3, n. 3, p. 19-28, jan-abr, 2013.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia Aplicada à Administração de Empresas: Psicologia do comportamento organizacional**. São Paulo: Atlas. 2005
- BRANCO, Viviane Formosinho Castello. **A Gestão da Geração Y nas Organizações**. 1.Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2013.
- CALVOSA, Marcelo Vinicius Dória. **As competências e expectativas do futuro administrador: o estudo do perfil do estudante de Administração da UFRRJ**. Revista Univ. Rural, Sér. Ciências Humanas. Seropédica, RJ, EDUR, v. 29, n. 2, jul-dez, p. 204-221, 2007.
- CAVAZOTTE, Flávia de Souza Costa Neves; LEMOS, Ana Heloísa da Costa; VIANA, Mila Desouzart de Aquino. **Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais?** Caderno EBAPE.BR, v. 10, n. 1, artigo 9, Rio de Janeiro, mar, 2012.
- DALFOVO, Michael Samir; LANA, Rogério Adilson; SILVEIRA, Amélia. **Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v. 2, n. 4, p. 01-13, Sem. II, 2008.
- DOS SANTOS, Cristiane Ferreira; ARIENTE, Marina; DINIZ, Marcos Vinicius Cardoso; DOVIGO, Aline Aparecida. **O processo evolutivo entre as gerações X, Y e Baby Boomers**. XIV SemeAd – Seminários em Administração, novembro, 2011.
- FLINK, Richard; FERREIRA, Camila Nardini; HONORATO, Gláudio Menoni; ARAUJO, Juliana Rodrigues; PROENÇA, Tais Simon. **Porque e como atrair e reter os profissionais da geração Y nas empresas**. IX Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 2015.
- GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 2, mar-abr, p. 57-63, 1995.
- JARDIM, Anna Carolina Salgado; PEREIRA, Viviane Santos. **Metodologia qualitativa: é possível adequar as técnicas de coleta de dados aos contextos vividos em campo?** Sociedade brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, SOBER 47º Congresso, Porto Alegre, jul, 2009.
- JORNAL FOLHA DE SÃO PAULO. **Geração Y quer mais vida e menos trabalho**. 2013. Disponível em < <http://www1.folha.uol.com.br/dw/2013/11/1366264-geracao-y-quer-mais-vida-e-menos-trabalho.shtml> > Acesso em 24/05/2015.
- LANCASTER, Lynne C. STILLMAN, David. **O Y da questão: como a geração Y está transformando o mercado de trabalho**. São Paulo: Saraiva, 2011.
- MALDONADO, Maria Tereza. **A geração Y no trabalho: um desafio para os gestores**. CJF/CEJ – BIGJus – Boletim de Informações Gerenciais da Justiça Federal, ano III, n. 9, maio, 2009.
- MARTINS, Thiago Hamilton; FLINK, Richard. **Competências para gerenciar diferentes gerações**.

CONVIBRA, 2015.

MELO, Fernanda Augusta de Oliveira; SANTOS, Daniele Cristina dos; SOUZA, Cleiva Cristiane Mendes de. **A geração Y e as necessidades do mercado de trabalho contemporâneo: “um olhar sobre os novos talentos”**. SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Gestão e Tecnologia para a Competitividade, out, 2013.

MELO, José Airton Mendonça; SOUZA, Leila de Fátima. **Geração Y nas organizações e os desafios para a gestão de pessoas**. Revista Negócios em Projeção, v. 3, n. 2, 2012.

MORESI, Eduardo. **Metodologia da pesquisa**. Universidade Católica de Brasília – UCB, Brasília, mar, 2003.

MÜLLER, Jéssica; DEWES, Fernando. **O impacto da inserção da geração Y no mercado de trabalho**. Universo Acadêmico, Taquara, v. 5, n. 1, jan-dez, 2012.

NEVES, José Luis. **Pesquisa qualitativa – características, usos e possibilidades**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 1, n. 3, 2^o sem., 1996.

OLIVEIRA, Cristiano Lessa de. **Um apanhado teórico-conceitual sobre a pesquisa qualitativa: tipos, técnicas e características**. Revista Travessias, ed. 04, 2015.

OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y: o nascimento de uma nova versão de líderes**. São Paulo: Integrare Editora, 2010.

OLIVEIRA, Sidnei. **Ser Potencial ou Ser Talento? Faça por Merecer**. São Paulo: Integrare Editora, 2011.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. **Metodologia da pesquisa aplicável às Ciências Sociais**. Como elaborar trabalhos monográficos em Contabilidade, 2003.

RODRIGUES, Helena Moura. **Gestão de pessoas e a geração Y: um estudo dos processos de gestão de pessoas direcionados ao novo perfil de colaborador nas empresas Unimed Noroeste/RS e UNIJUÍ**. Trabalho de Conclusão de Curso, Ijuí, 2013.

RODRIGUES, William Costa. **Metodologia científica**. Material de apoio docente. FAETEC/IST, Paracambi, 2007.

SALOMÃO, Karin. **Empresas não entendem geração Y e prejudicam futuro**. Revista EXAME.com, dez, 2014. Disponível em < <http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/empresas-nao-entendem-geracao-y-e-prejudicam-futuro-diz-sap> > Acesso em 24/05/2015.

SALVIANO, Ana Caroline; VIEIRA, Daniel; COSTA, Maria Luiza; ARAÚJO, Milton; ARAÚJO, Pollyanna; LINHARES, Thaiguara. **O estilo de gestão da geração Y: características e tendências**. Jaguaribe, PB, 2015.

SANTOS, Maria João Nicolau. **Gestão de recursos humanos: teorias e práticas**. Sociologias, Porto Alegre, ano 6, n. 12, jul-dez, p. 142-158, 2004.

SOVIENSKI, Fernanda; STIGAR, Robson. **Recursos humanos x gestão de pessoas**. GESTÃO – Revista Científica de Administração, v. 10, n. 10, jan-jun, 2008.

TAGLIAPIETRA, Odacir Miguel. **A dinâmica das organizações modernas: flexibilidade, inovação e valorização dos talentos humanos**. Universidade Paranaense – UNIPAR – PR, Toledo, 2015.

VASCONCELOS, Kátia C. de Araújo; MERHI, Daniele Quintanilha; GOULART, Vânia Maria; SILVA, Alfredo Rodrigues Leite. **A geração Y e suas âncoras de carreira**. Revista Gestão.ORG, v. 8, n. 2, p. 226-244, mai-ago, 2010.

XAVIER, Ricardo de Almeida Prado. **Gestão de pessoas na prática**. Editora Gente, São Paulo, 2006.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Departamento de Ciências da Administração. UFSC, Brasília, CAPES: UAB, 2009.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E GOVERNANÇA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO COOPERATIVISTA

Organizational structure and governance: a case study in a cooperative institution

Larissa Araújo Pereira¹
Natália Almeida Picinin²
Edrilene Barbosa Lima Justi³
Jamson Justi⁴
Jadson Justi⁵
Victor Antunes de Souza Serrão⁶

Recebido em: 09 maio 2018

Aceito em: 13 dez. 2018

Resumo: Esta pesquisa apresenta uma análise conceitual de estrutura organizacional e uma síntese do sistema cooperativista. Leva em consideração temáticas organizacionais de forma a evidenciar as estruturas modernas relatando sobre as práticas de governança, que, contemporaneamente, têm ganhado destaque no universo corporativo, quando o assunto é gerenciamento das organizações e redução de riscos. Este estudo tem por objetivo verificar de que forma os conceitos de estrutura organizacional e governança podem ser desenvolvidos em uma organização cooperativista e que influências essas definições trazem para o ambiente da organização. Metodologicamente, engendra-se como um estudo de caso, descritivo com abordagem qualitativa, sendo estruturado em aspectos conceituais, contextuais e embasados na coleta de dados, que ocorreu por intermédio de pesquisa in loco. Os dados coletados evidenciam que a cooperativa estudada deve instituir, de forma objetiva e consensual, programas de capacitação com o programa de formação de dirigentes e conselheiros na área de capacitação em governança cooperativa e gestão de cooperativa. Conclui-se que o desafio de uma mudança na estrutura organizacional, e na própria cultura, parte dos cooperados e gestores que devem buscar o desenvolvimento ou ampliação dos processos e as práticas referentes à tomada de decisões, otimizando a comunicação e a relação dos envolvidos, aperfeiçoando o conhecimento da gestão, e maximizando a transparência dos administradores e do próprio negócio.

Palavras-Chave: Estrutura organizacional. Governança corporativa. Cooperativa.

Abstract: This research presents a conceptual analysis of organizational structure and a synthesis of the cooperative system. It takes into consideration organizational themes in

¹ Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. E-mail: larissa_araujo03@hotmail.com.

² Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. E-mail: natalia01picinin@hotmail.com.

³ Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. E-mail: edrilene@gmail.com.

⁴ Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. E-mail: jamsonjusti@yahoo.com.br.

⁵ Universidade Federal do Amazonas. E-mail: jadsonjusti@hotmail.com.

⁶ Universidade Federal do Amazonas. E-mail: victorantunes2016@gmail.com.

order to show the modern structures reporting on the practices of governance, which, at the same time, have gained prominence in the corporate universe when it comes to managing organizations and reducing risks. This study aims to verify how the concepts of organizational structure and governance can be developed in a cooperative organization and what influences these definitions bring to the organization's environment. Methodologically, it is generated as a case study, descriptive with a qualitative approach, being structured in conceptual, contextual and based aspects in the data collection, which occurred through in loco research. The collected data show that the cooperative studied should institute, in an objective and consensual way, training programs with the training program of leaders and advisers in the area of training in cooperative governance and cooperative management. It is concluded that the challenge of a change in the organizational structure, and in the culture itself, is part of the cooperative and managers who must seek the development or expansion of processes and practices regarding decision making, optimizing the communication and the relationship of those involved, improving management knowledge, and maximizing the transparency of managers and the business itself.

Keywords: Organizational structure. Corporate governance. Cooperative.

INTRODUÇÃO

O mercado contemporâneo vem se tornando cada vez mais competitivo, exigindo das organizações um diferencial no mercado em que atuam, e, para que isso ocorra, é necessário que elas tenham uma estrutura organizacional qualificada, para atender suas expectativas e necessidades. Uma gestão eficiente é uma proposta inovadora na estrutura organizacional das empresas em geral, proporcionando, assim, uma perspectiva mais ampla, que, se bem-desenvolvida, produz efeitos positivos no mercado.

Seguindo o pensamento contemporâneo, as empresas devem adequar seus padrões e regimentos, a fim de se estabilizar e progredir no mercado. Desse modo, a governança corporativa auxilia nas tomadas de decisões e na melhor forma de como atingir seus objetivos, monitorando os relacionamentos entre empresa e associados, qualificando a organização, impulsionando as competências de dirigentes, acionistas e colaboradores, agregando valor e maximizando o resultado.

Portanto, a questão-chave deste trabalho é: como a estrutura organizacional e a governança se aplicam em uma instituição cooperativa? Nesse sentido, este artigo tem por objetivo verificar de que forma os conceitos de estrutura organizacional e governança podem ser desenvolvidos em uma organização cooperativista e que influências essas definições trazem para o ambiente da organização. A empresa em estudo trata-se de uma cooperativa agroindustrial, contextualizando o que vem sendo trabalhado, e o que deve ser agregado em sua estrutura, a fim de aperfeiçoar suas políticas organizacionais.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Na sociedade moderna, todas as organizações estão presentes nas atividades cotidianas comunitárias, sendo inevitáveis, por exemplo, a compra de um pão, que envolve um processo organizacional desde a compra da matéria-prima até a comercialização do produto. Segundo Chiavenato (2007), a sociedade moderna é considerada como uma sociedade industrializada, que parte do pressuposto de que o homem depende das organizações desde seu nascer, ou até mesmo ganhar a sua própria remuneração, assim ficando evidente que são fatores essenciais para sua sobrevivência. “[...] Historicamente, o objetivo das estruturas organizacionais era institucionalizar a estabilidade. Na empresa do futuro, o objetivo do desenho [organizacional] será institucionalizar as mudanças.” (NADLER; TUSHMAN, 2000, p. 59).

Para que a organização alcance uma produtividade eficiente e rentabilidade nas suas atividades, é necessário que exista uma estrutura organizacional elaborada. Essa mesma estrutura é considerada como uma perspectiva relativa à atividade gerencial, envolvendo em sua metodologia um conjunto de inter-relações que oportuniza a execução do trabalho (SBRAGIA, 1980). É válido destacar que a estrutura organizacional interfere na relação do trabalho das pessoas. Ou seja, cada trabalhador de uma organização distinta está submetido a uma estrutura, influenciando o comportamento e sua agregação no ambiente em que trabalha. Assim, cada indivíduo tem um perfil que age mutuamente com o perfil da organização. Pode-se dizer que a estrutura organizacional caracteriza um elo entre seus trabalhadores, abrangendo um compartilhamento por deveres ou ocupações diferentes, havendo assim uma divisão do trabalho, sempre obedecendo às políticas e às normas estabelecidas pela organização (MÜLBERT; MUSSI; ANGELONI, 2008).

A estrutura organizacional define-se pelos métodos no qual a empresa é administrada. Esse critério possui três características essenciais, segundo Santos, Silva e Guimarães (2014): a) desempenhar produtos e objetivos organizacionais; b) normalizar a atuação das oscilações dentro da organização; c) evidencia a forma de como o poder é executado, estabelecendo as decisões e tarefas. Conforme Costa, Souza e Fell (2012), é de extrema importância que uma instituição tenha uma estrutura organizacional, pois nela consiste em apontar o poder, auxiliar e definir o processo decisório, aumentar a comunicação, seja em um formato horizontal ou vertical, formalização, participação e as especializações. Assim, para que a organização tenha um melhor funcionamento, é necessário que haja um controle e que tenha divisão de tarefas e responsabilidades.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL COOPERATIVISTA

Para as cooperativas, a estrutura organizacional é considerada como um processo

administrativo, estabelecendo identificação, análise, ordenação e agrupamento das atividades e recursos a fim de determinar os pontos ascendentes e processo decisório, nele identificando os objetivos assinalados, sejam no planejamento estratégico, tático ou operacional (OLIVEIRA, 2012).

Para Vasconcellos e Hemsley (1997), os elementos da estrutura organizacional são determinados em quatro fatores:

- a) responsabilidade: obrigação que uma pessoa ou uma empresa tem sobre ela, inclusive sobre a cooperativa e os cooperados. Desta forma, podem-se definir as formas de departamentalização que viabilizam as maneiras de se organizar, ou efetuar o agrupamento correspondente;
- b) autoridade: pode ser caracterizada como uma forma de dar ordens e subsequentemente exigir a obediência de seus subordinados;
- c) comunicação: envolve a ação entre o emissor e o receptor (transmitir e receber a mensagem);
- d) decisão: determinação ou resolução que se sobrepõe algo.

ESTRUTURAS COOPERATIVAS (DEPARTAMENTALIZAÇÃO)

A departamentalização é uma imposição do crescimento das empresas, pois sua principal finalidade é a de proporcionar meios para o seu crescimento e desenvolvimento racional, de acordo com Oliveira (2012):

- a) departamentalização por turno: trata de períodos ou turnos em atividades contínuas, em uma mesma unidade organizacional. Ela é voltada para níveis mais baixos de hierarquia na cooperativa;
- b) departamentalização funcional: é a mais utilizada pelas cooperativas, pois trata da atividade diferente alocada em um mesmo complexo a fim de atingir um mesmo objetivo;
- c) departamentalização territorial: este segmento é destinado às organizações que atuam em diversas localidades ou regiões, sendo supervisionadas por um executivo ou gestor a fim de se atingir um mesmo objetivo;
- d) departamentalização por produtos ou serviços: refere-se à maneira como a organização irá organizar-se respeitando o produto ou serviço que será exercido;
- e) departamentalização por grupos de cooperados ou clientes: atividades alinhadas conforme as necessidades dos clientes da cooperativa ou dos

cooperados, para atender diferentes nichos de mercado. Desta forma, facilita-se a coordenação dos resultados, permitindo mais flexibilidade, facilitando a utilização máxima da captação dos recursos;

- f) departamentalização por projetos: essa denominação diz respeito a atribuições por um período temporário. Após o término do projeto, a equipe envolvida volta as suas tarefas cotidianas. Essa departamentalização conta com um gestor responsável, que coordena todo ou parte da execução do projeto;
- g) departamentalização matricial: refere-se à responsabilidade compartilhada, envolvendo gerentes que assumem responsabilidades em diversos setores funcionais. Para que isso flua perfeitamente, deve haver confiança para atingir os objetivos;
- h) departamentalização por unidades estratégicas de negócio: pode ser considerada como um conjunto de tarefas que trabalham juntas tendo um objetivo em comum. Essa departamentalização é comum nas cooperativas, pois é capaz de sistematizar suas estratégias de negócios de forma a proporcionar um aumento na receita. Nota-se, também, mais flexibilidade no plano de gestão da empresa, aprimora a utilização dos recursos e posiciona suas oportunidades no mercado em que trabalha;
- i) departamentalização por processos: as atividades são ligadas para atingirem os objetivos. Assim, devem ser especificadas dentro de um processo que corresponde às tarefas, aos departamentos, às equipes, classificando as funções a serem realizadas, criando, dessa forma, maior valor para o cliente;
- j) departamentalização mista: é a mais utilizada, pois parte da realidade que a empresa está vivenciando, ou seja, a departamentalização que melhor se adéqua ao estilo de vida dela.

ESTRUTURAS MODERNAS

O mercado contemporâneo está se desenvolvendo com uma grande velocidade, alterando padrões para aperfeiçoar os mecanismos e quebrando metodologias do passado. Nota-se que essa realidade perfaz com que o presente traga cada vez mais tecnologias eficientes e desta forma torne-se diferente do passado. A era da informação influencia qualquer tipo de organização, seja ela em um modelo estrutural, cultural ou comportamental. Desta forma, a atual realidade temporal busca por excelência com ênfase na participação, no comprometimento, na produtividade e na competitividade.

As cooperativas em si buscam sempre as melhores práticas modernas para abordar dentro de sua estrutura. As metodologias, as técnicas e os processos das cooperativas devem

estar em perfeita interligação às diversas partes e atividades, proporcionando uma administração estruturada, baseada em indivíduos, pois esses representam o principal foco de conhecimento, informação e decisão (OLIVEIRA, 2012).

O crescimento das organizações cooperativistas acarreta uma maior complexidade estrutural e operacional, o que cobra de seus dirigentes e administradores a competência para gerir seu negócio, obtendo mais capacitação e especialização (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2015a).

GOVERNANÇA CORPORATIVA

A governança corporativa surgiu a fim de estabelecer normas que regulamentassem o relacionamento dentro de uma empresa, para liderar e monitorar as ações de seus gestores, preservando os interesses de seus acionistas controladores, acionistas minoritários e acionistas administradores, facilitando o acesso a recursos.

A Governança Cooperativa avança em todo o mundo porque contribui para a longevidade e perenidade das cooperativas, aumenta o seu valor, gera mais confiança junto a todos os públicos relacionados, atrai o melhor capital (de qualidade e com custo mais baixo) e, assim, alavanca de forma saudável o seu crescimento. As melhores práticas de Governança Corporativa proporcionam maior transparência e qualificam os relacionamentos entre cooperados, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal, contribuindo para reduzir os riscos e harmonizar os conflitos de interesses presentes em todas as instituições. (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2015a, p. 19).

Os estudos sobre governança corporativa nas obras de Berle e Means, em *Modern Corporation and Private Property* (1932) e, posteriormente, Jensen e Meckling, em *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure* (1976), tiveram como motivador a separação entre propriedade e controle. Nesse pensar, a separação entre propriedade e gestão se torna um obstáculo para que o executivo principal seja o responsável direto do efeito riqueza da ação permitindo a apropriação dos benefícios das decisões por parte dos demais públicos interessados na organização. Também, reduz os custos e problemas no processo de tomada de decisão coletiva e promove mais eficácia na função controle.

Para Williamson (1996), a governança corporativa permite mediar os interesses da organização, de seus proprietários e da sociedade como um todo. Além disso, a temática da governança corporativa, a partir de objetos de estudo com temáticas voltadas para alocação de risco, especialização, risco moral, eficiência, produtividade e desempenho, gestão nas cooperativas agropecuárias, empresas familiares, valor financeiro de mercado dentre outros, é abordada, cronologicamente, por Alchian e Demsetz (1972), Fama e Jensen (1983), Hansmann (1996), Costa, Azevedo e Chaddad (2012) Ferreira et al. (2013) e Silva Junior, Silva e Silva (2013).

Nesse sentido, é imprescindível a adoção de ações bem-definidas, alinhadas aos

princípios da governança corporativa e que possa evidenciar um norte a que as organizações devam seguir, a fim de agregar novos valores e práticas eficientes na gestão. A governança corporativa visa a promover transparência nas informações e transações, viabilizando investimentos e agregando valor às empresas. Desse modo, oferecer segurança aos investidores no que tange ao gerenciamento da organização é baseada em um conjunto de métodos eficientes que auxiliam na comunicação dos atos dos gestores nas organizações

Segundo Andrade e Rosetti (2006), a governança corporativa consiste em um padrão de comportamentos, com o objetivo de monitorar as organizações por intermédio de mecanismos normativos, definidos em estatutos legais, termos contratuais que conduzem ao gerenciamento eficaz.

Governança corporativa é o conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital. A análise das práticas de governança corporativa aplicada ao mercado de capitais envolve, principalmente: transparência, equidade [sic] de tratamento dos acionistas e prestação de contas. (COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS, 2002, p. 1).

A governança corporativa estabelece estratégias definidas, de como as sociedades podem ser monitoradas e controladas, estabelece poder de decisão, estrutura decisória, ciclo sustentável de crescimento e externalidade. Um bom sistema de governança corporativa, de acordo com Andrade e Rosetti (2006), ajuda a fortalecer as empresas, reforça competências, amplia as bases estratégicas da criação de valor, é fator de harmonização de interesses, aumentando a confiança de seus investidores.

A definição dos princípios da governança apresenta conceitos precisos e claros, segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2015b), os princípios básicos compreendem:

- a) transparência: divulgar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas impostas por leis ou regulamentos, especialmente aquelas que envolvem ações econômico-financeiras, que causam impacto nos negócios, envolvem risco, ou as que norteiam a ação gerencial e que conduzem à criação de valor. Que os gestores desenvolvam o desejo de informar e não a obrigação de fazê-lo;
- b) equidade: caracteriza-se pelo tratamento justo e igualitário a todos os sócios e às demais partes interessadas, que cada ação seja representada pelo seu voto, evitando fraudes contra acionistas minoritários, ou vantagem em um negócio para outro;
- c) prestação de contas: é responsabilidade explícita dos agentes de governança, que são os sócios, os administradores (conselheiros de administração e executivos/gestores), os conselheiros fiscais que devem prestar contas de sua

atuação, a quem os elegeu, e responder pelos seus atos referentes ao seu mandato, corroborando o princípio da transparência;

- d) responsabilidade corporativa: os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade e perenidade das organizações, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações. A empresa deve oferecer oportunidades de emprego, qualificação e diversidade da força de trabalho, melhoria da qualidade de vida por meio de ações educativas, culturais, assistenciais e de defesa do meio ambiente.

O processo de governança somente surtirá resultados se esta for a essência da organização, tem que existir de maneira intrínseca e endógena, manifestada em cada indivíduo da organização. De nada adianta projetos bem-estruturados, divulgados e ilustrados se não houver participação efetiva por parte de todos os envolvidos no negócio; isso deve fazer parte da consciência corporativa e de uma mudança no processo cultural da organização.

O modelo de estrutura de governança utilizado usualmente pelas cooperativas segue embasado na Lei n. 5.764, de 16 de dezembro de 1971, Lei das Cooperativas, mas, perante as regras de boas práticas de governança, se tornam um tanto obsoletas (BRASIL, 1971).

A aplicação da governança corporativa nas cooperativas pode ter diferentes origens e necessidades, tais como: questões administrativas, como o desenvolvimento da capacitação profissional; questões estratégicas, como o desenvolvimento de novos negócios; questões legais, como o processo de atuação e de gestão da cooperativa; e questões societárias, como as interações da cooperativa com todos os cooperados (OLIVEIRA, 2012).

Organizações que seguem os princípios da Governança Corporativa profissionalizam sua administração e gestão, ampliam a eficácia de seus controles, mitigam riscos, melhoram sua competitividade e criam um diferencial na condução de seus negócios. Este guia [intitulado *Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas*] surge, portanto, para disseminar as diretrizes e boas práticas de Governança Corporativa para as cooperativas no Brasil e zelar para que os seus mecanismos de decisão evoluam e assegurem a preservação da identidade cooperativa. (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2015a, p. 19).

Oliveira (2012, p. 219) elucida sobre governança corporativa:

É o modelo de gestão que, a partir da otimização das interações entre cooperados, conselhos-administração e fiscal-, auditoria-externa e interna e diretoria executiva, proporciona a adequada sustentação para o aumento da atratividade da cooperativa no mercado-financeiro e comercial-e, conseqüentemente, incremento no valor da cooperativa, redução no nível de risco e maior efetividade da cooperativa ao longo do tempo.

Na estrutura da governança corporativa, o processo de governança corporativa é constituído pelos proprietários, definido por aqueles que se reúnem em assembleia geral, pelo conselho fiscal, pelo conselho de administração e pela diretoria executiva, que é eleita pelo

conselho de administração (ANDRADE; ROSETTI, 2006). Conforme Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2015a), a governança corporativa contribui para a longevidade e perenidade das cooperativas, contribuindo para agregar valor, gerar mais confiança a todos os envolvidos. Além de proporcionar mais transparência e alinhar os relacionamentos entre cooperados, conselho de administração, diretoria, auditoria independente e conselho fiscal. Dessa forma, constitui-se o salutar crescimento da organização, contribuindo para reduzir os riscos e harmonizar os conflitos de interesses que podem se fazer presentes nas instituições.

METODOLOGIA

Este estudo engendra-se como um estudo de caso, descritivo com abordagem qualitativa, sendo estruturado em aspectos conceituais e contextuais de fontes teóricas e teórico-reflexivas, sobre estrutura organizacional e governança corporativa em um sistema cooperativo. Os dados coletados ocorreram por intermédio de pesquisa em campo sobre a organização; todavia, as informações encontradas foram comparadas aos aspectos presentes na própria empresa.

Para que fosse possível coletar informações necessárias para o estudo, foram entrevistados os próprios dirigentes e gestores da cooperativa, tendo acesso a documentos de registro pertencentes à empresa. Por conseguinte, realizou-se diagnóstico referente ao modelo de estrutura organizacional e práticas relacionadas à governança corporativa, levando em consideração sua importância para a melhoria e adequação do desempenho de uma empresa cooperativa agroindustrial situada no Estado de Mato Grosso do Sul. Optou-se pelo anonimato do lócus deste estudo para a garantia do resguardo ético. A referência da empresa em questão dá-se ao longo do manuscrito apenas como “cooperativa”.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Instigados pelo desejo mútuo do desenvolvimento e em defesa das atividades de seu negócio, como a venda da produção agropecuária, produtores rurais do município de Nova Andradina, MS, decidiram unir forças a fim de valorar mais seu produto. Partindo dessa união, foi criada uma cooperativa em 1981. Ela atua em Nova Andradina e em municípios do entorno e iniciou suas atividades com o intuito de industrializar e comercializar a produção de algodão e milho dos pequenos produtores da região.

Decorrente da escassez e posterior crise do algodão, a cooperativa começou a investir no mercado leiteiro, captando leite *in natura* de produtores situados na região, com o intuito

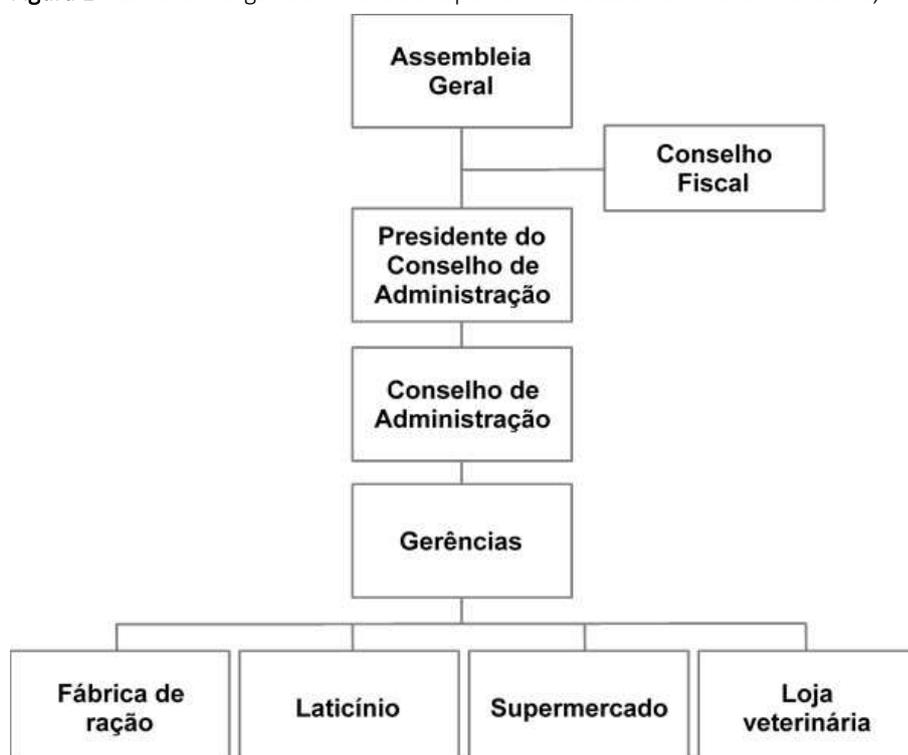
de estruturar a atividade. Com o fortalecimento do setor, e grande aceitação dos cooperados, a cooperativa investiu na construção de um laticínio, localizado no município de Batayporã, MS. As atividades foram iniciadas com uma capacidade de processamento de 35.000 litros por dia, e, em alta produção, chegou a operar em sua capacidade máxima. Além da captação do leite *in natura*, produz o queijo muçarela, produto de muita aceitação na região.

Em meados dos anos de 1990, a cooperativa inaugurou uma loja veterinária, e, por conseguinte, um supermercado, disponibilizando uma diversidade de produtos e insumos a preços mais acessíveis, com o intuito de atender as necessidades dos cooperados e possibilitar melhorias em sua atividade. Com o intuito de maximizar a gama de insumos e variabilidade de produção, foi criada uma fábrica de rações, que atende os cooperados no seu processo produtivo, constituindo mais uma fonte de produção.

A estrutura organizacional da cooperativa foi desenvolvida pelos seus dirigentes, constituída por intermédio de uma hierarquia e seguindo a essência do estatuto social da sociedade em estudo. Essa mesma estrutura foi formada pelo conselho de administração, composta de cinco membros, sendo a diretoria executiva e o conselho fiscal, como órgão fiscalizador, composto de três membros efetivos e três suplentes.

A Figura 1 apresenta a estrutura organizacional atual da cooperativa, localizada em Nova Andradina, MS, objeto deste estudo.

Figura 1 - Estrutura organizacional da cooperativa localizada em Nova Andradina, MS



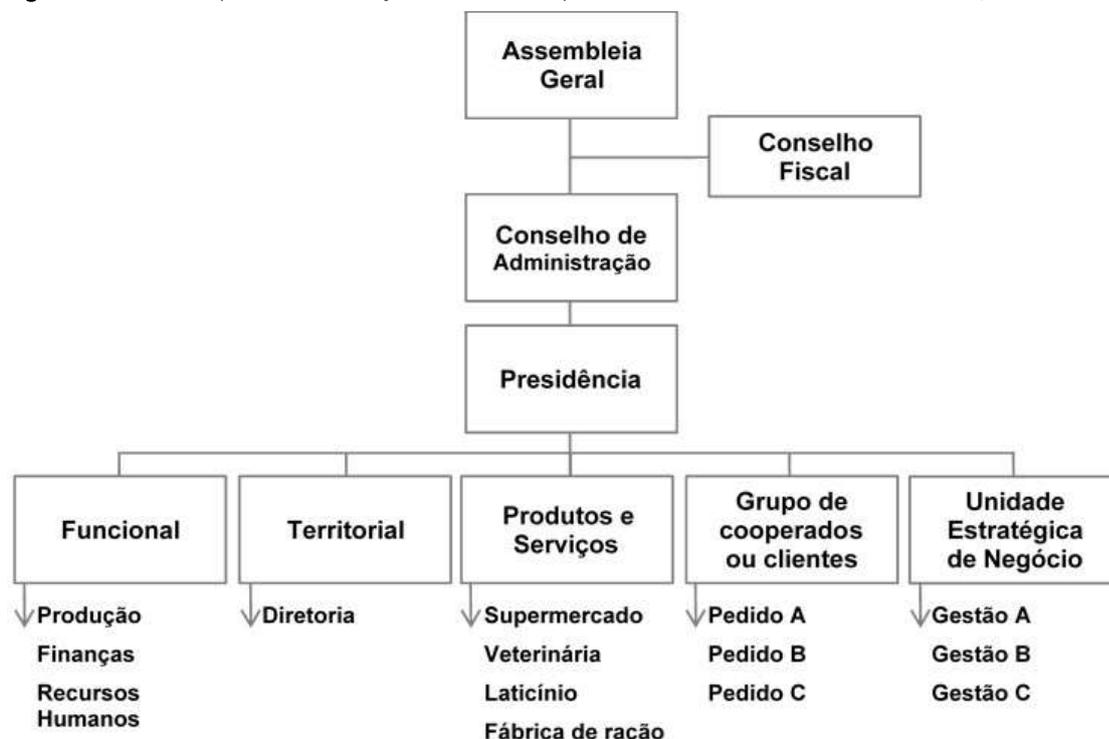
Fonte: elaborada pelos autores, 2018.

Diante do que foi exposto, Pagnussatt (2004) afirma que, em relação ao modelo estrutural de uma organização, mesmo amparado por regulamentação clara das atividades, funções bem-definidas, responsabilidades e métodos operacionais bem-estruturados, não constitui ferramenta suficiente para assegurar uma gestão eficaz, proposta a garantir sua perenidade. A eficácia faz-se atuante à medida que exista a junção desses atributos aliados às práticas de governança. Colocados em ação por pessoas com perfis adequados aos cargos e comprometidas com a realização desse processo.

A cooperativa é constituída por 161 cooperados e 352 produtores que realizam a entrega de matéria-prima, mas não são associados dela. Apresenta, também, cerca de 70 funcionários vinculados ao supermercado, à loja veterinária, ao laticínio e à fábrica de ração. Após a associação, o produtor passa a utilizar os benefícios pertinentes ao cooperado, desde o desconto na aquisição de produtos, assistência técnica na produção, convênios com farmácias, instituições de ensino até o plano de saúde.

A organização em estudo faz uso da departamentalização mista, pois une diversos fatores dentro dessa categoria (Figura 2). Sendo elas: a funcional, que tem suas atividades agrupadas de acordo com a função; a territorial, que trata das unidades de laticínio, veterinária e fábrica de ração, que são controladas e gerenciadas por um grupo organizacional que se faz presente na matriz, ou seja, no supermercado. Outra em destaque dentro desta empresa é a de produtos e serviços, que trata de uma mesma linha de produção ligada a um mesmo departamento, por exemplo, os pedidos para a produção dentro da unidade fábrica de ração são feitos na loja veterinária. Uma das mais importantes é a departamentalização por grupo de cooperados e clientes, que atende as necessidades de cada indivíduo em um determinado ramo que ele se encontra. Por fim, a unidade estratégica de negócio, que trata de matriz e filiais, trabalhando juntos, com um mesmo objetivo, para maximizar a receita e aprimorar o desenvolvimento igualitário.

Figura 2 - Uso da departamentalização mista da cooperativa localizada em Nova Andradina, MS



Fonte: elaborado pelos autores, 2018.

Destaca-se a necessidade de acompanhamento do planejamento estratégico, no que se refere aos cronogramas estabelecidos, de forma a constituir alinhamento entre orçamento, execução e provisão de receitas. Visto que as decisões são manifestadas mediante reuniões direcionadas a um propósito definido, ou divulgadas em momento único em assembleia geral.

GOVERNANÇA CORPORATIVA

Como destacam Costa, Chaddad e Azevedo (2012), as cooperativas agropecuárias brasileiras enquanto organizações econômicas apresentam como característica uma estrutura de propriedade difusa, com direitos vagamente definidos. Além disso, possuem uma estrutura hierárquica e atuam em atividades econômicas variadas, o que permite relacioná-las como organizações complexas. Assim, os autores citados recomendam que essas firmas, com a finalidade de aumentar a probabilidade de sua existência, deveriam promover a separação entre propriedade e gestão.

No caso estudado, o cooperado é o proprietário dos recursos produtivos que mantém o negócio, e, conforme o estatuto, possui direitos e deveres, entre eles, o direito de participar dos atos da cooperativa. No aspecto analisado, alguns princípios básicos de governança se fazem presentes, como transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, que são atos inegociáveis que uma cooperativa deve manter, objetivando

publicidade aos associados.

Como primeira ação para que a governança corporativa possa ser instituída e efetiva, é necessária a constituição de um conselho consultivo, a fim de analisar a situação da cooperativa e estudar quais medidas poderão ser adotadas ou aperfeiçoadas. Algumas ressalvas são pertinentes, como a utilização de medidas preventivas sobre os conflitos de interesses, devendo ser desenvolvidas normas que visem a sua inibição, ou procedimentos de como resolvê-los.

TRANSPARÊNCIA

A cooperativa mantém sua transparência estabelecida dentro de seus parâmetros, demonstrando seus processos, arquivos, prestação de contas e dados de forma transparente a todos os envolvidos no negócio dessa organização. A proibição da utilização ou divulgação de informações privilegiadas é obrigatória para os sócios e conselheiros de administração, diretores, conselheiros fiscais, membros de órgãos técnicos e consultivos e deve estar contemplada no estatuto social ou regimento interno. Verifica-se a necessidade da adequação desses dois aspectos a serem apontados à diretoria.

EQUIDADE

De acordo com o que é estabelecido em seu estatuto, a cooperativa em questão determina direitos iguais para diretores, sócios e cooperados. A assembleia é a instância máxima de deliberação e acaba sendo crucial que haja participação em massa de seus associados. É recomendado que a cooperativa estabeleça uma política de relacionamento com seus cooperados, por intermédio de visitas em suas propriedades, a fim de estar mais próximo das necessidades deles. Nota-se que essa política pode ocorrer também por meio do desenvolvimento de núcleos por regiões, com reuniões mensais e atividades que possibilitem a inserção da família do cooperado na cooperativa, despertando o senso de parceria e propriedade.

Em sua assembleia, tanto anual quanto de eleição, todos os sócios ativos têm direito ao voto, contudo, ressalta-se que todo sócio pode constituir uma chapa de candidatura para diretoria, desde que haja pelo menos quatro anos filiado a esta organização.

PRESTAÇÃO DE CONTAS

A prestação de contas é um dever necessário para que haja transparência. Para isso, a cooperativa realiza reuniões e encontros de cooperados, pelo menos uma vez por ano, com o intuito de mobilizar seu espírito cooperativista, para somar esforços para atingir objetivos comuns que beneficiam a todos. No entanto, percebe-se a resistência de alguns cooperados

em participar efetivamente, e enxergar a cooperativa como sua propriedade, primando somente retorno do seu capital, e não contribuindo de forma a gerar benefício coletivo. Para tanto, é necessária mais sinergia por parte dos administradores, a fim de desenvolver uma educação cooperativista e promover o espírito de união e participação.

RESPONSABILIDADE

A responsabilidade abordada dentro da organização é bem-específica quando o assunto é hierarquia, cada supervisor assume uma responsabilidade necessária para dar sequência ao seu fluxo de trabalho, começando desde a diretoria e cooperados até ao “chão de fábrica” que assume deveres e obrigações para atingir e superar os resultados estipulados.

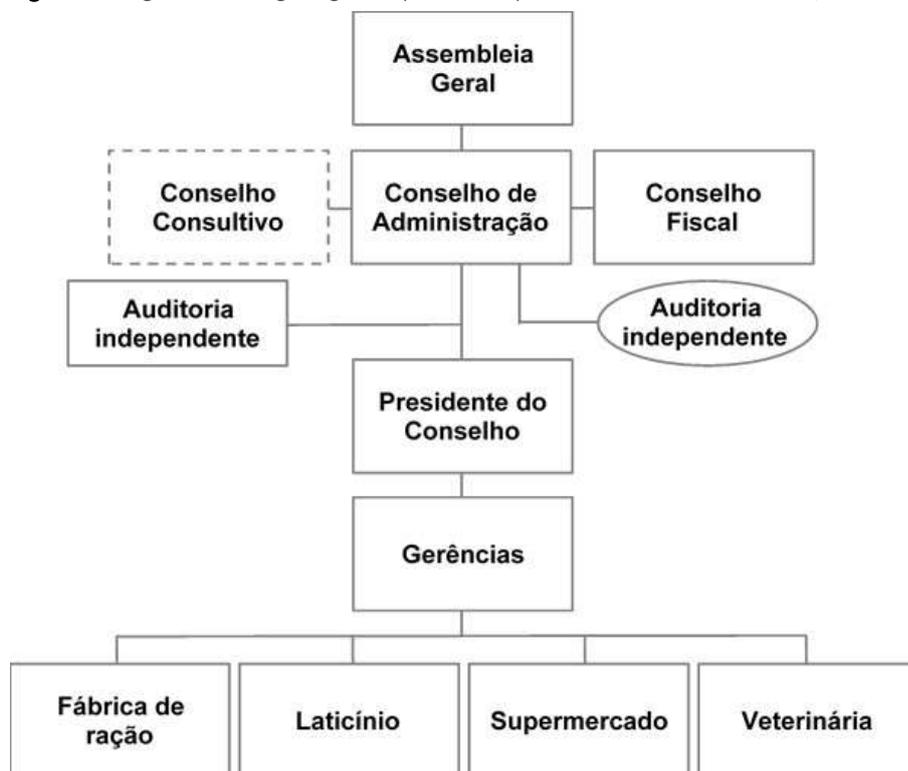
Ressalta-se a necessidade de uma aproximação entre auditoria independente e conselho fiscal, e não se limitando o contato na apuração do encerramento do exercício. É recomendado, seguindo o código de boas práticas de governança, desenvolver uma agenda para compartilhar informações úteis para verificar se as operações realizadas e os serviços prestados correspondem aos especificados nos documentos contábeis da cooperativa. Como também orientar, na possibilidade de futuramente implantar um comitê de auditoria para desenvolver trabalho juntamente com a gestão da cooperativa.

Outro ponto a destacar é a criação de um regimento interno para os conselheiros, com o objetivo de normatizar suas ações e atos, pautados nas boas práticas de governança, realizando avaliações, certificando-se de sua aplicabilidade, e, se possível, determinar medidas punitivas caso não seja seguido. Dessa forma, ela tenta aplicar responsabilidades também na área social e ambiental da organização, definindo os negócios e operações, assim conseguindo oferecer oportunidades de emprego, qualificar e diversificar a força de trabalho, melhorar a qualidade de vida por meio de ações educativas, culturais, assistenciais e de defesa do meio ambiente.

SUGESTÕES DE MUDANÇA

Com base nos dados apresentados, é sugerida uma adequação na estruturação da cooperativa, com a inclusão de comitês. A Figura 3 apresenta uma sugestão de organograma.

Figura 3 - Sugestão de organograma para a cooperativa de Nova Andradina, MS



Fonte: adaptado do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2015a).

Conforme estudo realizado por Costa, Chaddad e Azevedo (2012), 48% das cooperativas agropecuárias brasileiras pesquisadas pelos autores não promoviam a separação entre propriedade e gestão. Isto é, nessas organizações, os proprietários não são desvinculados das decisões de gestão. Acrescenta-se que Saito e Silveira (2008) afirmam que não há modelos ainda com fundamentação teórica segura que incluam prescrições para decisões ótimas acerca de termos-chave em governança corporativa, como estrutura de capital e conselho de administração, como também se verifica uma carência de fundamentação teórica sobre temas-chave da governança corporativa, em especial a relação com o desempenho.

Sendo assim, esse organograma foi elaborado com base nas boas práticas de governança corporativa, identificando assim a necessidade da criação desses comitês, que devem ter ação limitada a fim de assessorar o conselho de administração. Logo, é necessário aderir a melhorias no processo organizacional da cooperativa, no aspecto da educação continuada, a fim de alinhar objetivos dos sócios com os gestores e realizar divulgação dessas práticas em relatório anual dessas melhorias alcançadas. Essa medida demonstra transparência da cooperativa com os seus associados e demais *stakeholders*.

A cooperativa poderá instituir, de forma objetiva e consensual, programas de capacitação com o programa de formação de dirigentes e conselheiros na área de capacitação em governança cooperativa e gestão de cooperativa. Nota-se a necessidade de planejamento

de sucessão dos dirigentes, visando à preparação de gestores futuros. É recomendada a estruturação de um planejamento estratégico, reformulado anualmente com projetos preestabelecidos, com metas determinadas, aplicação de recursos e confrontação do previsto com o realizado. Esse trabalho deve ser desenvolvido conjuntamente entre conselho de administração e diretoria executiva no sentido de documentar procedimentos de forma clara e objetiva, promovendo assim uma gestão assertiva, utilizando a governança da cooperativa como norte.

Para que a governança possa ser instituída, é necessário que a cooperativa estabeleça distinção entre o conselho de administração e a diretoria executiva em seus documentos constitutivos. De maneira a evitar precocemente conflitos de interesses, e que suas ações estejam alinhadas a fim de promover a valoração do capital dos proprietários. Com base nos dados supracitados, é recomendado realizar medidas para adequação ao código de boas práticas de governança, dentre elas, criarem estratégias juntamente com a diretoria executiva, para gerenciar riscos de forma mais efetiva. É necessário, também, analisar a possibilidade de criar uma estrutura de auditoria interna e estabelecer formas de avaliação dos conselheiros, amparadas por processos formais bem-definidos, conduzidas pelo presidente do conselho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que o objetivo proposto fora alcançado de forma satisfatória. O estudo em questão traz benefícios com a transcrição de informações da estrutura organizacional de uma cooperativa e fornece subsídios para sua melhoria, expondo as teorias e como vem sendo abordada em seu aspecto organizacional, no qual foi ramificado em diversas ideologias, tendo como a principal abordagem a governança corporativa que possibilita que os demais desafios sejam superados por intermédio de suas diretrizes, contribuindo, assim, para uma gestão transparente, sólida e durável.

O contexto abordado traz o desafio de uma mudança na estrutura organizacional, e na própria cultura, partindo dos cooperados e gestores que buscaram desenvolver ou ampliar os processos e as práticas referentes à tomada de decisões, otimizando a comunicação e a relação dos envolvidos, aperfeiçoando o conhecimento da gestão e maximizando a transparência dos administradores e do próprio negócio.

Como apresentado, a organização já faz uso de alguns temas abordados na governança corporativa, e, se referindo aos aspectos burocráticos à cooperativa, cumpre o que é determinado por lei, estando regida por seu estatuto. Contudo, foram citados possíveis mudanças e ajustes na sua estrutura organizacional, adequando as funções, as modalidades de controles internos, qualificando os gestores, líderes e cooperados, para que a empresa flua em prol de seu desenvolvimento.

REFERÊNCIAS

ALCHIAN, A. A.; DEMSETZ, H. Production, information costs, and economic organization. **The American Economic Review**, New York, v. 62, n. 5, p. 777-795, 1972. Disponível em: <https://business.illinois.edu/josephm/BA549_Fall%202010/Session%205/Alchian_Demsetz%20%281972%29.pdf>. Acesso em: 13 dez. 2018.

ANDRADE, A. ROSSETTI, J. P. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 2. ed. São Paulo, Atlas, 2006.

BERLE, A. A.; MEANS, G. **Modern corporation and private property**. New York: MacMillan, 1932.

BRASIL. Presidência da República. Lei n. 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] União da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 16 dez. 1971. Não paginado. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L5764.htm>. Acesso em: 8 maio 2018.

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. **Recomendações da CVM sobre governança corporativa** [cartilha de governança]. Rio de Janeiro, 2002. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br/export/sites/cvm/decisoes/anexos/0001/3935.pdf>>. Acesso em: 8 maio 2018.

COSTA, D. R. M.; AZEVEDO, P. F.; CHADDAD, F. R. Determinantes da separação entre propriedade e gestão nas cooperativas agropecuárias brasileiras. **Revista de Administração (São Paulo)**, São Paulo, v. 47, n. 4, p. 581-595, dez. 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rausp/v47n4/a06v47n4.pdf>>. Acesso em: 13 dez. 2018.

COSTA, M. C. F.; SOUZA, B. S. S.; FELL, A. F. A. Um estudo da estrutura organizacional e as mudanças organizacionais: proposta de um novo modelo. **Navus**, v. 2, n. 1, p. 57-74, 2012. Disponível em: <<http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/download/62/40>>. Acesso em: 8 maio 2018.

FAMA, E. F.; JENSEN, M. C. Separation of ownership and control. **The Journal of Law & Economics**, Chicago, v. 26, n. 2, p. 301-325, 1983.

FERREIRA, R. N. et al. Governança corporativa, eficiência, produtividade e desempenho. **RAM: Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 14, n. 4, p. 134-164, 2013. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ram/v14n4/v14n4a06.pdf>>. Acesso em: 13 dez. 2018.

HANSMANN, H. **The ownership of enterprise**. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press, 1996.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Guia das melhores práticas de governança para cooperativas**. São Paulo, 2015a. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/Publicacoes/GUIA_DAS_MELHORES_PRATICAS_DE_GOVERNANCA_PARA_COOPERATIVAS.pdf>. Acesso em: 8 maio 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5. ed. São Paulo, 2015b. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/codigoMP_5edicao_web.pdf>. Acesso em: 8 maio 2018.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, Amsterdam, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976. Disponível em: <https://ac.els-cdn.com/0304405X7690026X/1-s2.0-0304405X7690026X-main.pdf?_tid=88482e93-ac21-41d3-908d-34fdc265ccc3&acdnat=1544724108_6d1661033fd60a3d759d24183aaacc96>. Acesso em: 13 dez. 2018.

MÜLBERT, A. L.; MUSSI, C. C.; ANGELONI, M. T. Estrutura: o desenho e o espírito das organizações. In: ANGELONI, M. T. (Org.). **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologia**. São Paulo: Saraiva, 2008. p. 62-78.

NADLER, D. A.; TUSHMAN, M. L. A organização do futuro. **HSM Management**, São Paulo, n. 18, p. 58-67, 2000.

OLIVEIRA, D. P. R. **Manual de gestão das cooperativas: uma abordagem prática**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PAGNUSSATT, A. **Guia do cooperativismo de crédito: organização, governança e políticas corporativas**. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2004.

SAITO, R.; SILVEIRA, A. D. M. Governança corporativa: custos de agência e estrutura de propriedade. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 48, n. 2, p. 79-86, 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v48n2/v48n2a07.pdf>>. Acesso em: 13 dez. 2018.

SANTOS, A. A. M.; SILVA, D. S. L.; GUIMARÃES, E. A. Departamentalização e os principais tipos. **Revista Científica Intermeio**, Fortaleza, ano 2, n. 3, p. 43-55, 2014. Disponível em: <http://www.fafor.edu.br/pesquisa/arquivos/Revista_Intermeio_n3_Junho_2014.pdf>. Acesso em: 8 maio 2018.

SBRAGIA, R. Algumas características da estrutura matricial. In: MAXIMIANO, A. C. A. et al. (Org.). **Administração do processo de inovação tecnológica**. São Paulo: Atlas, 1980. p. 147-163.

SILVA JUNIOR, A.; SILVA, P. O. M.; SILVA, A. R. L. Sistemas de valores e implicações na governança corporativa em um grupo empresarial familiar. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 20, n. 65, p. 239-260, 2013. Disponível em:

<<http://www.scielo.br/pdf/osoc/v20n65/v20n65a04.pdf>>. Acesso em: 13 dez. 2018.

VASCONCELLOS, E.; HEMSLEY, J. R. **Estrutura das organizações**: estruturas tradicionais, estruturas para inovação e estrutura matricial. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

WILLIAMSON, O. E. **The mechanisms of governance**. Oxford: Oxford University Press, 1996.

A IMPORTÂNCIA DOS INDICADORES ECONÔMICOS, FINANCEIROS E DE ENDIVIDAMENTO COMO GESTÃO DO CONHECIMENTO NA TOMADA DE DECISÃO EM TEMPOS DE CRISE

*The importance of economic, financial and debt indicators as knowledge management in
decision-making in crisis times*

Rodrigo Regert¹
Gilberto Medeiros Borges Junior²
Sandra Mara Bragagnolo³
Joel Haroldo Baade⁴

Recebido em: 24 jun. 2018
Aceito em: 28 ago. 2018

Resumo: Nos tempos hodiernos, a crise é uma constante que deve ser levada em consideração para a tomada de decisão. As empresas brasileiras, por estarem inseridas num cenário cuja economia é instável, precisam buscar diariamente informações na contabilidade sobre sua situação financeira, visando extrair dados que auxiliem na tomada de decisão. Tendo em vista isso, o presente artigo tem como objetivo realizar uma abordagem sobre a importância dos principais indicadores econômicos, financeiros e de endividamento como gestão do conhecimento na tomada de decisão. Diante deste contexto, serão abordados conceitos, objetivos, tipos e vantagens da análise econômica, financeira e de endividamento que podem ser realizadas em uma empresa. Para isso, a pesquisa será de forma descritiva com base bibliográfica. Conclui-se que esse estudo dará condições de conhecer a situação econômico-financeira de uma organização, analisando-a através de três pontos fundamentais: Liquidez, Rentabilidade e Endividamento. Ter ciência disso é essencial para a tomada de decisão, uma vez que a empresa precisa ter conhecimento da sua situação patrimonial para efetuar investimentos e projeções futuras.

Palavras-Chave: Indicadores econômico-financeiros. Gestão do conhecimento. Tomada de decisão.

Abstract: In modern times, the crisis is a constant that must be taken into account for decision making. Brazilian companies, because they are inserted in a scenario in which economy is unstable, need to daily seek information in the accounting about their financial situation, in order to extract data that aid in decision making. Thus, the present

¹ Mestre. Universidade Alto Vale do Rio do Peixe – UNIARP. E-mail: regert.rodrigo@gmail.com.

² Mestrando. Universidade Alto Vale do Rio do Peixe – UNIARP. E-mail: gilberto93.junior21@gmail.com.

³ Mestra. Universidade Alto Vale do Rio do Peixe – UNIARP. E-mail: sandra.mara612@gmail.com.

⁴ Doutor. Universidade Alto Vale do Rio do Peixe – UNIARP. E-mail: baadejoel@gmail.com.

article aims to make an approach on the importance of the main economic, financial and debt indicators as knowledge management in decision making. Given this context, concepts, objectives, types and advantages of economic, financial and indebtedness analysis that can be carried out in a company will be addressed. For this, the research will be descriptive on a bibliographic basis. It is concluded that this study will provide conditions to know the economic-financial situation of an organization, analyzing it through three fundamental points: Liquidity, Profitability and Indebtedness. Knowing this is essential for decision making, since the company needs to be aware of its financial position to make future investments and projections.

Keywords: Economic indicators. Economic and financial indicators. Knowledge management. Decision-making.

INTRODUÇÃO

A Contabilidade é uma ciência que tem por objeto o patrimônio das aziendas, o qual é composto pelo conjunto de Bens, Direitos e Obrigações, seu objetivo é o estudo das variações patrimoniais, sejam elas quantitativas ou qualitativas. Sendo assim, a contabilidade vem ganhando espaço nos tempos hodiernos, pois, além de fornecer informações estruturadas, avalia a situação econômica e financeira, possibilitando inferências sobre tendências futuras.

Nesse sentido, os indicadores econômico-financeiros podem propiciar resultados satisfatórios a empresas. Esses indicadores são fundamentais no processo decisório e de gerenciamento, independentemente do porte econômica da empresa.

A gestão do conhecimento tem a finalidade de compartilhar informações entre indivíduos de uma organização. Os indicadores financeiros geram um grande volume de informações sobre a organização e são importantes métodos de avaliação de performance.

A instabilidade do mercado e o aumento da competitividade fazem com as empresas necessitem de atualização e monitoramento constante do conhecimento, de forma a potencializar sua capacidade de análise periódica de seus indicadores econômicos e financeiros. Esse conhecimento e capacidade permitem acompanhar seu desempenho no cenário econômico em que a organização se insere. Essa postura tende a levar à otimização de lucros e a redução dos impactos negativos sobre os seus investimentos.

Quando os indicadores não são analisados, as decisões tomadas pelos gestores podem acarretar perdas, dependendo do momento, essas perdas podem ser irreversíveis. Portanto, ter conhecimento e informação atualizados torna-se base para tomada de decisão consistente e assertiva no contexto atual. Nesse cenário, a contabilidade aparece como a responsável pela elaboração e interpretação das informações econômicas e financeiras.

Assim, o presente estudo tem como objetivo realizar uma abordagem sobre a importância dos principais indicadores econômicos, financeiros e de endividamento como gestão do conhecimento para a tomada de decisão. Para isso a pesquisa se desenvolveu de

forma descritiva com base bibliográfica, onde as informações foram extraídas em artigos científicos, teses de doutorado e livros, impressos ou em sites eletrônicos.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para poder estabelecer relações mais consistentes nas análises, inicia-se a abordagem pela conceituação de gestão do conhecimento para, em seguida, seguir para a compreensão do que é análise econômica, financeira e de endividamento e suas derivações, bem como os tipos de análises e suas emanções.

GESTÃO DO CONHECIMENTO

As organizações, inseridas em um mercado competitivo, buscam, não somente desenvolver conhecimentos, mas também e principalmente, adequar métodos para que haja gestão desse conhecimento no sentido de tornar tal conhecimento explícito, ou seja, que este torna-se parte do capital da organização. Uma efetiva gestão do conhecimento leva à obtenção de informações em tempo hábil para auxiliar na tomada de decisão. Logo, as organizações mais bem-sucedidas são as que valorizam, investem e transformam o conhecimento em lucratividade.

O século XXI faz parte da tida por muitos como “a sociedade do conhecimento”, tem-se acesso à informação como nunca se teve antes e também facilidades de recursos não disponíveis outrora (como mão de obra barata, recursos de capital mais acessível, facilidades de comunicação e logística) (TERRA, 2000).

Para o bom desenvolvimento e aprendizagem em grupo, é necessário que se transforme o conhecimento tácito, que nada mais é do que o conhecimento que uma pessoa adquiriu ao longo da vida, através de suas experiências, em conhecimento explícito, que é o conhecimento compartilhado, ou seja, é transmitido de maneira clara e objetiva, sem complicações, para os demais (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

De acordo com Hernandez, Cruz e Falcão (2000, p. 3) a “gestão do conhecimento é o processo pelo qual uma organização, consciente e sistematicamente, coleta, cria, organiza, compartilha e quantifica seu acervo de conhecimento para atingir seus objetivos estratégicos”.

Para Stewart (1998, *apud* LUCAS; LUCAS, 2010):

As empresas têm o conhecimento como a matéria-prima mais importante para a realização de seus trabalhos. Dessa forma, o conhecimento tornou-se o elemento primordial e um recurso presente em todas as atividades, visando o sucesso da organização.

Analisar os tópicos relacionados a indicadores econômicos, financeiros e de endividamento geram o conhecimento e informação da situação da organização e quais

decisões devem ser tomadas para garantir o sucesso empresarial.

ANÁLISE ECONÔMICA E FINANCEIRA

A análise econômico-financeira advém de uma análise e interpretação das demonstrações contábeis. Através destas análises se evidencia a “saúde” financeira de uma empresa, os resultados obtidos, visam demonstrar a melhor performance para se administrar os recursos e buscar resultados favoráveis e preservar o princípio contábil que é a continuidade da empresa.

De acordo com Soares (2006, p. 45):

A análise econômico-financeira aponta limitações e problema, mas quando manuseada convenientemente, pode tornar-se uma solução preventiva para os seus usuários. As limitações das investigações e aplicações da análise de balanços são de natureza essencialmente financeira. Deste modo, tratando, trabalhando e analisando os dados das demonstrações contábeis, pode-se acrescentar e ampliar a percepção de eventuais imperfeições das demonstrações contábeis.

Marion (2012) afirma que só há condições de conhecer a situação econômico-financeira de uma empresa por meio de três análises, sendo elas a análise de Liquidez, Rentabilidade e de Endividamento. Para Ludícibus (1993, p. 59):

É muito mais útil calcular um certo número selecionado de índices e quocientes, de forma consistente, de período para período, e compará-los com padrões preestabelecidos e tentar, a partir daí, tirar uma ideia de quais problemas merecem uma investigação maior, do que apurar dezenas e dezenas de índices, sem correlação entre si, sem comparações e, ainda, pretender das um enfoque e uma significação absolutos a tais índices e quocientes.

A análise econômico-financeira é um instrumento importante no processo de gerenciamento de uma empresa. Constitui-se de um processo de verificação e entendimento das demonstrações contábeis, obtendo-se a situação da empresa, em seus aspectos operacionais, econômicos, patrimoniais e financeiros (PADOVEZE, 2008).

Os resultados obtidos são interpretados com a finalidade de obter conhecimento dos fatos que acarretam a evolução do patrimônio e, ao mesmo tempo, verificar as tendências futuras da empresa.

Não existem critérios ou padrões que determinem se o diagnóstico do analista está correto. Apesar das técnicas e ferramentas existentes, os analistas podem ter conclusões e visões diferentes da mesma empresa (IUDÍCIBUS, 2008).

Segundo Zdanowicz (2012, p. 3), “na prática, esses conceitos são muito relevantes para se atingirem a eficiência e a eficácia na gestão empresarial. Para tanto, ela precisa estar focada em resultados, e não em expectativas de mercado”.

Ainda de acordo com Zdanowicz (2012, p. 3), a análise econômica:

[...] estuda a capacidade da organização de gerar resultados positivos e a perspectiva para os próximos anos. Outra finalidade dessa análise é pesquisar se isso está ocorrendo de forma gradual, segura e rentável, ou seja, projetar se ela será autossustentável no futuro.

O resultado econômico poderá ser afetado por fatores externos e internos, o surgimento de um novo concorrente, sazonalidade do mercado, as decisões político-econômicas de um país, ou uma greve parcial ou total das atividades de uma empresa (ZDANOWICZ, 2012).

A análise financeira é uma das tarefas mais importante para os contadores, pois o levantamento e a interpretação destas informações contribuem para o desenvolvimento das empresas.

As informações extraídas de uma análise financeira demonstram a capacidade de pagamento de uma empresa. Estes dados podem ser utilizados para contribuir com decisões estratégicas, para uma expansão futura das atividades ou para melhorar o desempenho da organização. Segundo Zdanowicz (2012, p. 4),

A análise financeira estuda a capacidade que a empresa tem para pagar suas obrigações com terceiros na data combinada. Essa análise visa avaliar se a organização está gerando um caixa suficiente para honrar com pontualidade os compromissos assumidos com terceiros.

A análise financeira pode ser aplicada em qualquer tipo de organização, seja ela lucrativa ou não, pois sua utilização não visa encontrar valores exatos e perfeitos que retratem uma empresa perfeita, mas, sim, verificar se os resultados obtidos estão dentro da normalidade das empresas do mesmo ramo (MARION, 2006).

Para obter uma análise concreta e confiável, faz-se necessário verificar um conjunto de indicadores, para, com base nesses resultados, interpretá-los de forma correta, pois uma informação equivocada ou mal interpretada pode acarretar perdas irreversíveis. Também é necessário considerar os acontecimentos no ambiente externo, que podem causar grandes impactos em uma organização (IUDÍCIBUS, 2008).

Ainda mencionando Zdanowicz (2012, p. 67),

A análise financeira estuda, de forma criteriosa, os aspectos pertinentes às disponibilidades de caixa, comparando-as com as principais variáveis endógenas e exógenas que afetaram a organização. A partir das Demonstrações Financeiras, pode ser realizado uma série de análise financeiras pelo enfoque gerencial, visando avaliar analiticamente o comportamento da empresa.

A partir desses conceitos, é possível verificar a importância da análise econômica e financeira de uma empresa, pois expressa a real situação da mesma perante o mercado em que está inserida.

Objetivos da Análise Econômico-financeira

A análise econômico-financeira utiliza dados e informações contábeis para diagnosticar a exata situação em que se encontra a empresa. Já em um segundo momento, projeta o futuro, através dos elementos patrimoniais e de resultados extraídos das demonstrações financeiras, tornando possível definir decisões a serem tomadas sobre questões de curto, médio e longo prazo (ZDANOWICZ, 2012).

Zdanowicz (2012, p. 6) cita os principais objetivos que devem ser considerados nas análises econômico-financeiras e patrimoniais na organização:

- a) Analisar a capacidade de gerar resultados (lucro) no período;
- b) Avaliar as condições de pagar as obrigações assumidas com pontualidade (caixa);
- c) Calcular a rentabilidade sobre o capital investido próprio e total;
- d) Definir os melhores indicadores para medir o desempenho empresarial;
- e) Estudar as peças contábeis para fins de associação, fusão, cisão ou incorporações.

Nesse sentido, observa-se que o objetivo da análise econômico-financeira é avaliar, calcular e definir os indicadores que evidenciam a situação patrimonial da entidade. Neste mesmo segmento, ainda Zdanowicz (2012, p. 6) afirma que:

As análises auxiliam a direção a se auto avaliar, quanto ao passado sobre os acertos da gestão e, quanto ao futuro, o desafio em continuar focada em resultados mediante o desenvolvimento gradual, competente e seguro de todas as atividades através de pessoas treinadas e tecnologias modernas.

Mais uma vez, nota-se que, para a empresa, a análise econômico-financeira aborda acontecimentos passados e evidencia tendências futuras, contribuindo para a maximização dos lucros e a preservação do princípio contábil da continuidade.

Vantagens da análise econômico-financeira

Os resultados da análise econômico-financeira fornecem ao administrador uma orientação de grande importância para as decisões a serem tomadas. Através dos índices, o administrador tem a possibilidade de verificar a evolução de seus resultados em determinados períodos e também de compará-los com os resultados de empresas do mesmo ramo, a fim de evidenciar se seus resultados estão dentro da normalidade.

De acordo com Zdanowicz (2012, p. 7), as principais vantagens para a empresa realizar as técnicas das análises são:

- a) Determinar a lucratividade (margem) obtida e compará-la com o setor;
- b) Calcular o giro (rotação) dos produtos e/ou atividades no período;
- c) Apurar o retorno sobre o investimento total e próprio;
- d) Projetar a participação dos funcionários nos resultados;
- e) Conhecer os níveis mínimos e máximo de liquidez através do fluxo de caixa;
- f) Fixar um grau de endividamento aceitável;
- g) Ter o prévio conhecimento do ponto de equilíbrio das áreas e produtos;

- h) Adequar o capital de giro ao nível de atividade;
- i) Calcular quantos dias, em média, são necessários para financiar o ciclo operacional.

Constata-se que a aplicabilidade da análise econômico-financeira em uma organização torna possível identificar se os resultados são os esperados pela gestão. Logo, verifica-se a importância da validação periódica dos tipos de análise que serão apresentadas a seguir.

TIPOS DE ANÁLISE ECONÔMICO-FINANCEIRA

A análise econômico-financeira pode ser efetuada através dos índices de liquidez, endividamento e rentabilidade.

Índices de Liquidez

Os índices de liquidez são utilizados para avaliar a capacidade de pagamento da empresa, demonstram se a empresa tem capacidade para saldar seus compromissos. Esta capacidade de pagamento pode ser avaliada, considerando longo prazo, curto prazo e prazo imediato. De acordo Zdanowicz (2012, p. 68), “liquidez é a capacidade financeira que a empresa tem para pagar os compromissos assumidos com terceiros em dia”.

A análise de liquidez é realizada através de quocientes. Os índices de liquidez, usualmente utilizados são: imediata, seca, corrente e total. Eles relacionam os bens e direitos com as obrigações da empresa, por intermédio de uma operação de divisão. Afirma-se que os índices de liquidez medem o quanto a organização tem para cada unidade monetária que ela deve a terceiros (ZDANOWICZ, 2012, p. 70).

As informações para realizar os cálculos e as análises são extraídos do balanço patrimonial. Os indicadores de liquidez têm por objetivo avaliar a capacidade de pagamento da empresa no período em análise (ZDANOWICZ, 2012).

A elaboração destes indicadores atenderá os usuários internos e externos, denominados *stakeholders*, em especial aos credores, para avaliação de riscos no momento da concessão de empréstimos. Sendo assim, estes indicadores tornam-se relevantes para a avaliação e projeção da capacidade financeira da empresa no curto e longo prazo.

Liquidez Imediata

O índice de liquidez imediata é utilizado para evidenciar os recursos que estão disponíveis para saldar os compromissos de curto prazo da empresa, utilizando de suas disponibilidades. De acordo com Zdanowicz (2012, p. 70),

Esse indicador informa o quanto de dívidas em curto prazo da empresa pode ser saldado de imediato, ou seja, utilizando-se somente as suas disponibilidades (caixa, bancos e aplicações financeiras de pronto resgate) existente no momento.

O Cálculo da liquidez imediata é realizada através da seguinte fórmula:

Equação 1 - Liquidez Imediata.

$$Li = \frac{D}{PC}$$

Li = Liquidez imediata;
D = Disponibilidades (caixa, bancos e aplicações no mercado financeiro de resgate imediato);
PC = Passivo Circulante (todas as obrigações vencíveis até um exercício social).

Fonte: (ZDANOWICZ, 2012).

A liquidez imediata examina a capacidade de pagamento das obrigações da empresa a curto prazo, utilizando de suas disponibilidades. Através desta equação, pode-se dar início à análise dos indicadores da empresa. Vale ressaltar que um índice isolado possui poucas informações para tomada de decisão.

2.3.1.2 Liquidez seca

O índice de liquidez seca tem como objetivo verificar a capacidade de pagamento da empresa no curto prazo, sem levar em consideração os valores de estoques, por serem elementos menos líquidos do ativo circulante.

Nesse sentido, Zdanowicz (2012, p. 72) esclarece que:

A liquidez seca informa a capacidade financeira da empresa em pagar suas obrigações de curto prazo, valendo-se dos seus ativos mais líquidos no período considerando, ou seja, as disponibilidades e os valores a receber líquidos de vendas (os recebíveis).

O índice de liquidez seca é calculado pela seguinte fórmula:

Equação 2 - Liquidez Seca.

$$LS = \frac{AC - E}{PC}$$

Onde:

LS = Liquidez Seca

AC = Ativo Circulante (Disponibilidade (disponível), Clientes, Estoques e Despesas Pagas Antecipadamente;

E = Estoque

PC = Passivo Circulante (Todas as Obrigações vencíveis até um exercício social).

Fonte: (ZDANOWICZ, 2012).

O índice de liquidez seca aponta a capacidade financeira da empresa pagar suas obrigações de curto prazo, utilizando dos seus ativos mais líquidos no período.

Liquidez corrente

O índice de liquidez corrente é utilizado para evidenciar o quando a empresa possui de bens e direitos circulantes de curto prazo (Ativo circulante), para cumprir com suas obrigações de curto prazo (Passivo Circulante).

De acordo com Marozini *apud* Helfert (2005, p. 62):

O índice mais utilizado para avaliar a exposição à dívida representada no balanço patrimonial é o índice de liquidez corrente. Ela relaciona os ativos circulantes com os passivos circulantes e é uma tentativa de demonstrar a segurança dos direitos dos possuidores da dívida atual no caso de inadimplência.

O índice de liquidez corrente (Lc) é calculado pela seguinte fórmula:

Equação 3 - Liquidez corrente.

$$LC = \frac{AC}{PC}$$

Onde:
LC = Liquidez Corrente
AC = Ativo Circulante
PC = Passivo Circulante

Fonte: (ZDANOWICZ, 2012).

A liquidez corrente é a confrontação do ativo circulante com o passivo circulante, evidenciando se a organização possui recursos suficientes para fazer frente a suas obrigações de curto prazo. Neste sentido, Silva (2012, p. 271) afirma que “alguns autores mencionam que o índice tem que ser maior que 1 (um), outros consideram que acima de 1,5 (um e meio) já é muito bom”.

Liquidez total

A liquidez total considera quanto a empresa possui de bens e direito realizáveis no curto e longo prazo, para fazer frente a suas obrigações de curto e longo prazo. No dizer de Zdanowicz (2012, p. 73):

A liquidez total é também denominada por liquidez geral. A Liquidez total informa a situação financeiras da empresa de longo prazo, ou seja, é a relação entre a totalidade dos capitais circulantes próprios de curto e longo prazo da organização (exceto os itens do Ativo Fixo) em relação ao conjunto dos capitais de terceiros captados pela empresa.

O cálculo da Liquidez total (Lt) é realizado através da seguinte fórmula:

Equação 4 - Liquidez Total.

$$LT = \frac{AC + ARLP}{PC + PELP}$$

Onde:
LT = Liquidez Total;
AC = Ativo Circulante;
ARLP = Ativo Realizável de Longo Prazo;
PC = Passivo Circulante;
PELP = Passivo Exigível de Longo Prazo.

Fonte: (ZDANOWICZ, 2012).

A liquidez total aponta quanto a empresa tem de recursos financeiros, sem envolver seu ativo permanente para saldar suas obrigações com terceiros de curto e longo prazo. Este índice é o mais interessante para a empresa avaliar sua situação financeira sem envolver os ativos fixos.

Índices de Endividamento

Os índices de endividamento apontam se a empresa é financiada por capitais de terceiros ou por capitais próprios. Através destes, analisa-se se a dívida da empresa possui seu vencimento no curto ou longo prazo.

Índice de Participação de Capitais de Terceiros (PCT)

O indicador de garantia de capital de terceiros demonstra a proporção do capital de terceiros sobre o capital próprio, informando se a empresa tem dependência ou não de recursos de terceiros para viabilizar suas atividades (ZDANOWICZ, 2012).

Este índice representa o percentual de capital de terceiros sobre o total do passivo. Sendo seu cálculo efetuado através da seguinte fórmula:

Equação 5 - PCT.

$$PCT = \frac{PC + PENC}{PC + PENC + PL}$$

Onde:
 PCT = Participação de Capitais de Terceiros;
 PC = Passivo Circulante;
 PENC = Passivo Exigível Não Circulante;
 PL = Patrimônio Líquido.

Fonte: (MARION, 2012).

O Passivo compreende a origem dos recursos, representado pelas obrigações com capitais de terceiros e próprio. Desta forma, este índice procura evidenciar qual o valor da Participação de Capitais de Terceiros sobre o valor total do passivo.

Garantia do Capital Próprio ao Capital de Terceiros – (GCPCT)

O índice Garantia do Capital Próprio ao Capital de Terceiros indica o montante do Patrimônio Líquido (PL) em relação ao Passivo Exigível. Sendo, seu cálculo efetuado através da seguinte fórmula:

Equação 6 – GCPCT.

$$GCPCT = \frac{PL}{PC + PENC}$$

Onde:
 GCPCT = Garantia do Capital Próprio ao Capital de Terceiros;
 PL = Patrimônio Líquido;
 PC = Passivo Circulante;
 PENC = Passivo Exigível Não Circulante.

Fonte: (MARION, 2012).

Este indicador vai demonstrar se empresa é dependente ou não de capital de terceiros para executar suas atividades. Para Zdanowicz (2012), se o resultado for inferior que a unidade,

significa que há uma participação maior de capitais de terceiros, verificando-se, nesta situação, que a empresa está alavancando seu negócio com capitais alheios.

Composição do Endividamento (CE)

O indicador de composição de endividamento demonstra quanto da dívida da empresa deverá ser pago no curto e longo prazo, analisando sobre o total das obrigações da empresa. O cálculo será efetuado através da seguinte equação:

Equação 7 - Composição do Endividamento.

$$CE = \frac{PC \times 100}{PC + PELP}$$

Onde:
CE = Composição do Endividamento;
PC = Passivo Circulante;
PELP = Passivo Exigível Longo Prazo

Fonte: (SILVA, 2001).

O índice de composição do endividamento mostra as características do endividamento da empresa quanto ao vencimento das suas obrigações. Quanto mais dívidas para pagar em curto prazo, maior será a necessidade de a empresa gerar recursos para honrar seus compromissos.

Índices de Rentabilidade

Os índices de rentabilidade procuram demonstrar o resultado das operações realizada pela empresa, evidenciando qual foi a rentabilidade sobre os capitais investidos. É um dos principais indicadores de desempenho de um negócio.

Taxa de Retorno Sobre o investimento - TRI

A Taxa de Retorno sobre o Investimento – TRI – mede a eficácia da administração de uma empresa em termos de geração de lucros com os ativos disponíveis (GITMAN, 2004). O cálculo da taxa de retorno sobre o investimento ocorre através da seguinte fórmula:

Equação 8 - Taxa de Retorno sobre Investimento.

$$\text{TRI} = \frac{\text{LL}}{\text{AT}}$$

Onde:
TRI = Taxa de Retorno sobre Investimento;
LL = Lucro Líquido;
AT = Ativo Total.

Fonte: (MARION, 2012).

A TRI vai apontar o período que a empresa necessita para obter o retorno de seu investimento. É por meio desta taxa que o investidor pode analisar se é viável investir ou não em uma empresa.

Taxa de Retorno Sobre o Patrimônio Líquido (TRPL)

O índice de rentabilidade do patrimônio líquido tem objetivo de demonstrar para o acionista o retorno obtido sobre o capital investimento. O cálculo do retorno sobre o patrimônio líquido será efetuado através da seguinte fórmula:

Equação 9 - Taxa de Retorno sobre o Patrimônio Líquido.

$$\text{TRPL} = \frac{\text{LL}}{\text{PL}}$$

Onde:
TRPL = Taxa de Retorno sobre o Patrimônio Líquido;
LL = Lucro Líquido;
PL = Patrimônio Líquido.

Fonte: (MARION, 2012).

Este indicador vai medir a performance da empresa, mostrando se ela está ou não gerando rentabilidade aos seus acionistas. Os indicadores de rentabilidade têm a função de proporcionar ao acionista a visão da sua empresa diante do mercado onde a mesma está

inserida e ainda comparar se o retorno está sendo maior que outros investimentos existentes no mercado financeiro, como por exemplo: poupança, Certificado de Depósito Bancários (CDB), Tesouro Direto, Letra de Crédito Imobiliário (LCA) e Letra de Crédito do Agronegócio (LCA).

Através desta análise, o acionista pode verificar a viabilidade de seu investimento e tomar a decisão se continua ou encerra as suas atividades.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os indicadores econômicos, financeiros de endividamento e a gestão de conhecimento são temas que preocupam as empresas diariamente. Isso se deve à alta competitividade e a velocidade com que um mercado evolui. A atualização e o monitoramento constante das informações são cruciais para a tomada de decisão.

Com base nas informações obtidas através da pesquisa descritiva e bibliográfica, pode-se afirmar que os indicadores econômicos, financeiros de endividamento e a gestão de conhecimento são ferramentas importantes para o processo decisório dentro de uma organização. Isso se deve ao fato de que os números e indicadores são importantes e fundamentais, mas, em contrapartida, precisam de um tratamento eficiente, moldado pelo conhecimento e pela inteligência das organizações, presentes, como é de se esperar, nas pessoas.

Quando não se tem conhecimento dos indicadores econômico-financeiros, as decisões tomadas podem acarretar perdas. Logo, em tempos de complexidade, o conhecimento torna-se primazia para as organizações.

Nos dias de hoje, é de suma importância que se invista no capital humano para que a organização possa se desenvolver e ter o seu lugar no mercado. Dessa forma, a presente discussão contribui para as pessoas que atuam nas áreas administrativas, visando auxiliar e contribuir no desenvolvimento do conhecimento científico.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo contextualizar a importância dos principais indicadores econômicos, financeiros de endividamento e gestão do conhecimento na tomada de decisão no dia a dia de uma empresa.

A informação e o conhecimento são recursos fundamentais no processo decisório de uma organização. A necessidade de informações confiáveis faz com que a contabilidade desenvolva um sistema de informação que permita mensurar a situação econômica da empresa, aplicando métodos e conceitos que produzam informações consistentes para embasar a tomada de decisões dos gestores.

As informações de uma organização são constantemente comparadas com as de outras organizações, as quais atuam no mesmo segmento. Essas mesmas informações também possibilitam ao administrador estabelecer comparação em um contexto geral do desempenho da empresa diante do cenário econômico no qual está inserido, com vistas a planejar seu futuro e potencializar suas capacidades competitivas.

Assim, as organizações podem contar com a gestão do conhecimento por meio da contabilidade, gerando indicadores e informações úteis, consideradas como primazia no mundo dos negócios, visando a sobrevivência e a competitividade das empresas.

Com isso, pode-se concluir que o trabalho dos profissionais da área contábil compõe o capital intelectual de uma organização, configurando-se como conhecimento fundamental na geração de indicadores. Isso permite verificar a extrema importância do conhecimento para uma gestão estratégica competitiva.

Neste contexto, a contabilidade tem se mostrado como ferramenta empresarial importante, demonstrando o quanto é relevante para a empresa ter conhecimento e domínio das informações econômicas e financeiras, não apenas como índices isolados, mas como uma gama de indicadores que permitem um diferencial em termos de conhecimento sobre sua situação econômico-financeira e, conseqüentemente, de sua vantagem competitiva.

REFERÊNCIAS

HERNANDES, Carlos Alberto.; CRUZ, Cláudio Silva da.; FALCÃO, Sérgio Dagnino. Combinando o Balanced Scorecard com a Gestão do Conhecimento. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, vol. 01, n. 12. 2000. Disponível em:

<http://sistemas.aims.gov.br/incentivo/Biblioteca/Gestao_governanca/bsc_e_gestao_do_conhecimento.pdf>. Acesso em: 21 nov 2017.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Teoria da Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1993.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Análise de Balanços**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LUCAS, Douglas Ribeiro; LUCAS, Denilson da Silva. Capital Intelectual: Conhecimento, Habilidade e Competências que Geram Receitas. **Revista Mineira de Contabilidade**. Minas Gerais, 2010, vol. 2, n. 38. Disponível em:

<<http://revista.crcmg.org.br/index.php?journal=rmc&page=article&op=view&path%5B%5D=352&path%5B%5D=156>>. Acesso em: 21 nov 2017.

MARION, José Carlos. **Análise das Demonstrações Contábeis: Contabilidade Empresarial**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MOROZINI, João Francisco. **Análise Econômico-Financeira de Sociedade Anônimas em Processo de Concordata na Cidade de Curitiba-PR**. 2005. 171 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis – área de Controladoria) – Curso de Mestrado em Ciências Contábeis. FURB,

Universidade Regional de Blumenau, Blumenau. Disponível em:
<http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/FURB_d754307c1abcd8b1db75ccfde7b70636>. Acesso em: 21 nov 2017.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SILVA, José Pereira da. **Análise Financeiras das Empresas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

SOARES, Maria Aparecida. **Análise de Indicadores para Avaliação de Desempenho Econômico-Financeiro de Operadoras de Planos de Saúde Brasileiras: Uma Aplicação da Análise Fatorial**. 2006. 122f. Dissertação (Mestrado em Ciência Contábeis) Curso de Mestrado em Ciências Contábeis. USP, Universidade de São Paulo, São Paulo. Disponível em:
<<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-15122006-121519/pt-br.php>>. Acesso em: 21 nov 2017.

TERRA, José Claudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. São Paulo: Negócios, 2000.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Finanças Aplicadas para Empresas de Sucesso**. São Paulo: Atlas, 2012.

ANÁLISE DO DESEMPENHO ECONÔMICO DAS EMPRESAS ABERTAS QUE EMITIRAM ADR NO PERÍODO PRÉ E PÓS-CRISE SUBPRIME

*Analysis of the Economic Performance of Open Companies that Issuing ADR in the Period Pré
and Post-Crisis Subprime*

Edilson Sidnei Padilha¹
Estelamaris Reif²
Vania Regina Morás³
Nelson Hein⁴
Carolina Klein Padilha⁵

Recebido em: 19 jul. 2018
Aceito em: 24 out. 2018

Resumo: Este estudo teve por objetivo analisar o desempenho econômico das empresas abertas que emitem ADR no período pré e pós-crise subprime. Para tal, foi realizada uma pesquisa descritiva, documental e quantitativa. A amostra compreendeu 32 empresas com sede na América Latina e que emitem ADR, no período de 2005 a 2010. Para o tratamento e análise dos dados, foi utilizada a análise de Correlação Canônica com utilização do software STATGRAPHICS®. Os resultados demonstraram que apenas a variável ROI apresentou um coeficiente de correlação de 0,620948, representando uma força de associação moderada. As variáveis ROE e ROA apresentaram um coeficiente de correlação de 0,766223 e 0,789048, respectivamente, as quais representam uma força de associação alta e as variáveis MARKUP e Lucro por Ação apresentaram um coeficiente de correlação de 0,901484 e 0,984087, respectivamente, as quais representam uma força de associação muito forte. Os indicadores da pesquisa apontam que não houve oscilações no desempenho econômico-financeiro no período antes da crise em relação ao período pós-crise subprime.

Palavras-Chave: Crise Financeira. Indicadores Econômico-financeiros. American Depositary Receipt (ADR).

Abstract: This study aimed to analyze the economic performance of listed companies issuing ADR in the pre and post-subprime crisis. For such a specification, document and quantitative research was conducted. The sample consisted of 35 companies based in Latin America and issuing ADR in the period 2005-2010. For the treatment and analysis of data, analysis Canonical Correlation with use of STATGRAPHICS® software was used.

¹ Mestre. Centro Universitário de Brusque – UNIFEBE. E-mail: edilson@unifebe.edu.br.

² Mestre. Universidade Regional de Blumenau – FURB. E-mail: estelamarisreif@gmail.com.

³ Mestre. Universidade Regional de Blumenau – FURB. E-mail: vania@yahoo.com.br.

⁴ Doutor. Universidade Regional de Blumenau – FURB. E-mail: hein@furb.br.

⁵ Doutoranda. Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. E-mail: carolaki2008@gmail.com.

The results showed that only the ROI variable had a correlation coefficient of 0.620948, representing a combination of moderate strength. The ROE and ROA variables showed a correlation coefficient of 0.766223 and 0.789048, respectively, which exert a strong association and MARKUP and Earnings per Share variables showed a correlation coefficient of 0.901484 and 0.984087, respectively, which exert a very strong association. Indicators of research show that there were not fluctuations in financial performance in the period before the crisis in relation to the subprime post-crisis period.

Keywords: Financial Crisis. Economic and financial indicators. American Depositary Receipt (ADR).

INTRODUÇÃO

Devido às diversas crises mundiais, o mercado de capitais tem merecido atenção especial do seu público. Dentre as crises que mais impactaram o mercado mundial, podem ser citadas: crise de títulos no mercado americano em 1994, crise mexicana de 1995, crise asiática de 1997, crise na Rússia em 1998 além de outras diversas crises cambiais ocorridas na América Latina, e a crise *subprime* iniciada em 2007. Têm-se ainda como fatores que influenciam diretamente no mercado de capitais os riscos políticos e econômicos. Essa inconstância das Bolsas de Valores resulta na busca por formas de se avaliar a eficiência do mercado de capitais (GUSMÃO; GARCIA, 2008).

A crise iniciada em 2007 nos Estados Unidos espalhou-se por diversos países e deu origem a vários problemas econômico-financeiros em vários setores da economia. Como principais adversidades observam-se a quebra de instituições bancárias, seguradoras, e os enormes impactos causados na bolsa de valores (GOMSTYN, 2009).

O Brasil, para manter o seu crescimento e gerar mais emprego, reagiu com políticas keynesianas voltadas para o mercado interno. O país preocupou-se com a política de exportação, tendo como objetivo obter mais dólares para manter parte de suas reservas internacionais como contra ataques especulativos, embora tenha sofrido com os efeitos da crise econômico-financeira mundial (CARVALHO, 2008).

De acordo com Darós (2006), a participação de empresas estrangeiras no mercado de capitais americano ocorre por meio da emissão de American Depositary Receipts (ADR), que são recibos emitidos por bancos depositários norte-americanos, que representam ações de um emissor estrangeiro que se encontram depositadas sob custódia. Os ADRs são cotados em dólares e fazem a introdução de empresas estrangeiras no mercado de capitais dos Estados Unidos. Segundo Zonatto (2008), ADRs são alternativas para as empresas captarem volumes de recursos fora do seu país de origem.

Borça Jr e Torres Filho (2008) entendem que a crise *subprime* se destacou no âmbito internacional, surpreendendo todo o sistema financeiro, ameaçando as grandes instituições financeiras e os fundos de investimentos. Os mesmos autores ressaltam que instituições

financeiras e corretoras americanas tiveram papel de financiar as operações de crédito para o mercado imobiliário, financiando os *subprime* por essas operações não terem garantia tradicionais que o governo federal a tomadores de empréstimos de baixa renda.

No cenário mundial, ocorreram diversas mudanças nas áreas social, política e econômica, as quais refletiram no âmbito empresarial, impondo novos padrões de competitividade que afetam os processos de trabalho e as práticas de gestão das empresas. A informação contábil tradicional não é suficiente para dar respostas a todos os interesses dos usuários, sendo que as empresas necessitam aprimorar seus relatórios para demandar as informações (COCENZA, 2003).

A análise da estrutura econômico-financeira de uma empresa resulta do estudo do conjunto de diversos indicadores operacionais que vão refletir em todas as decisões tomadas pela empresa em relação ao capital de giro e seu equilíbrio financeiro. O objetivo de toda empresa é a maximização de seu valor de mercado e a sinalização de estratégias financeiras que agregam valor e reforçam a viabilidade econômica e a continuidade do empreendimento (ASSAF NETO, 2015).

Desta forma, o objetivo da pesquisa é **analisar o desempenho econômico das empresas abertas que emitem ADR no período pré e pós-crise *subprime* por meio dos indicadores econômicos.**

O estudo justifica-se tendo em vista a necessidade de se avaliar a eficiência do mercado de capitais, de modo a proporcionar maior confiabilidade aos usuários, aumentando estudos a respeito dessa temática, como em pesquisas de Oliveira, Martins e Mette (2013) que estudaram a respeito dos efeitos da crise de crédito americana de *subprime* e seus desdobramentos sobre o desempenho do mercado de ações, analisando o preço histórico das ações dos bancos. Como resultados, observaram que o comportamento do mercado de ações brasileiro foi menos afetado com a crise, porém, no ápice da crise, ambos os mercados foram igualmente afetados, demonstrando as características sistêmicas da crise.

Estudos acerca desta temática também foram desenvolvidos por Ferreira e Mattos (2012) a fim de analisar o efeito contágio da crise financeira internacional sobre os índices do mercado de ações do Brasil, a partir do estudo do padrão das covariâncias estimadas entre os índices do mercado acionário brasileiro e americano. Os resultados mostraram que a estrutura das covariâncias estimadas indicou evidências de contágio nos índices considerados. No período da crise financeira internacional, houve uma elevação da covariância entre os índices do mercado norte-americano e brasileiro. Os Índices Imobiliário e Financeiro tiveram os maiores contágios entre os analisados, contemplando as perdas das indústrias de construção civil, e o pouco crédito interno e externo.

REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico aborda tópicos que ajudaram a embasar e fornecer suporte na realização do estudo. Primeiramente, foram apontados dados referentes à crise financeira de 2007, denominada *subprime*. Em seguida foram abordadas as particularidades sobre as ADR's e por último apresentaram-se os indicadores econômicos.

CRISE FINANCEIRA (*SUBPRIME*)

Subprime é o segmento de agentes econômicos que, pelas normas de concessão de crédito, não tinham condições de arcar com as parcelas de seus respectivos financiamentos (BORÇA JR.; TORRES FILHO, 2008). São operações de crédito de longo prazo, trinta anos, com condições compostas de pagamentos, que envolvem dois regimes diferentes (KIFF; MILLS, 2007).

Inicialmente havia um período curto, de dois ou três anos, em que as prestações e as taxas de juros eram fixas e baixas, muitas vezes inferiores às praticadas no mercado. Nos anos seguintes, as prestações e os juros elevavam-se e eram reajustados com base nas taxas de mercado (BORÇA JR.; TORRES FILHO, 2008).

Outra característica *das subprimes* é a oscilação das análises sobre suas eventuais repercussões no lado real da economia, em que a análise mais pessimista considerava a crise do *subprime* como a mais grave desde a Grande Depressão de 1929. No entanto, devido à atuação dos Bancos Centrais, proporcionando liquidez nos mercados por meio de variados instrumentos, foi importante para eliminar, inicialmente, as expectativas ruins sobre a crise (BORÇA JR.; TORRES FILHO, 2008).

Em 2003 a emissão de hipotecas *subprime* passou a ser relevante. O mercado hipotecário norte-americano atingiu seu auge em 2003, com a emissão de quase US\$ 4 trilhões em novas hipotecas. O suporte do ciclo imobiliário expansionista até o fim de 2006 ocorreu devido ao aumento da relevância do segmento *subprime* a partir de 2004, seja pela emissão de novas hipotecas ou pelo seu processo de securitização (BORÇA JR.; TORRES FILHO, 2008).

Dessa forma, o controle da bolha no mercado imobiliário dos EUA foi realizada pela incorporação dessa parte de tomadores de hipotecas. Em 2006, o volume *subprime* nos EUA chegou a atingir US\$ 600 bilhões, representando 20% do mercado total de novas hipotecas (BORÇA JR.; TORRES FILHO, 2008). Bancos americanos e europeus como UBS, Deutsche Bank, Bank of America, JP Morgan, Bear Stearns, Lehman Brothers, HSBC, Morgan Stanley, Wachovia, Barclays, Crédit Suisse, Royal Bank of Scotland, e o japonês Nomura Securities, tiveram prejuízo com transações relacionadas ao mercado *subprime*. Os bancos canadenses CIBC, NBC, BMO e RBC tiveram perdas pesadas contabilizadas (FREITAS; CINTRA, 2008).

Diferente das hipotecas *prime*, concedidas a tomadores que dão a entrada tradicional

e comprovam os seus rendimentos, as hipotecas *subprime* referem-se aos compradores que, ao adquirir um imóvel pelo crédito hipotecário, não são capazes de dar entrada, não têm renda comprovada (GONTIJO, 2008), ou história de crédito que justificassem a concessão do empréstimo (PRATES; FARHI, 2009).

De acordo com Di Martino e Duca (2007), o crescimento rápido do crédito hipotecário *subprime* ocorreu devido à adoção de técnicas de classificação de crédito utilizadas no segmento *subprime* do financiamento de automóveis. Porém, os bancos precisavam de capital suficiente para manter grandes montantes desse tipo de empréstimo de risco em carteira, e as instituições financeiras não poderiam gerar e vender esses créditos a investidores como títulos garantidos por hipotecas imobiliárias sem adicional proteção contra *defaults*. A divulgação de novos produtos referentes à proteção contra *default* também veio a fomentar o crescimento dos empréstimos *subprime*.

A expansão do mercado hipotecário *subprime* também teve fomento das inovações financeiras, que possibilitaram ao tomador de recursos com cadastro problemático, ter acesso ao crédito habitacional. Tais inovações foram resultantes do momento favorável do ciclo da construção, e da grande quantidade de recursos financeiros e das baixas taxas de juros que prevaleceram a partir de 2002 (GONTIJO, 2008).

A crise financeira iniciada nos EUA contagiou o mundo inteiro, inclusive os países na América Latina. Argentina, Brasil, Chile e México, quando comparados a outros países da América Latina, apresentaram uma posição favorável. O Chile realizou operações de recompra de títulos públicos de 60 e 90 dias, flexibilizou os requerimentos relativos às suas reservas; e fez leilões públicos para prover liquidez em dólares para bancos domésticos (CARVALHO, 2008). Já o Brasil reduziu o superávit primário. Por meio do BACEN, injetou dólares na economia para evita a especulação sobre o real, incentivou as exportações, reduziu os compulsórios e realizou parcerias com outros países da América Latina (CARVALHO, 2008).

Carvalho (2008), ao referir-se a crise *subprime*, ressalta que a Argentina, por exemplo, buscou combater os efeitos da crise externa por meio da redução das exigibilidades em divisas estrangeiras em termos de contrapartida para as operações que induzissem a utilização das suas reservas cambiais; recompra de títulos de curto prazo emitidos pelo banco central; aumento das operações de crédito dos bancos domésticos. No mesmo sentido de amenizar os efeitos da crise o México, recomprou os títulos de médio e longo prazo e criou uma linha de financiamento para troca de títulos de longo para curto prazo.

Após a crise financeira internacional gerada pelas hipotecas *subprime*, a moeda brasileira, o Real, manteve-se em situação favorável, ocupando a primeira posição no *ranking* das moedas dos países emergentes que adotaram regimes de flutuação que mais se valorizaram frente ao dólar (PRATES; FARHI, 2009).

Em 2008, o Real teve apreciação de 17%, frente aos 9,6% da nova lira turca, 8,6% do

peso mexicano, 8,3% do rublo russo, 6% do ringgit malaio, 3,4% do peso chileno, 2,5% do peso argentino e 1,4% da rúpia Indonésia. Comparando com o euro, a apreciação foi de 5,2%, constituindo uma indicação de que a valorização da moeda brasileira não foi apenas um reflexo da depreciação do dólar no mercado internacional (PRATES; FARHI, 2009).

AMERICAN DEPOSITARY RECEIPT (ADR)

ADR é um título negociável no mercado norte-americano, cotado em dólar e que representa uma ou várias ações de empresas não americanas. O mercado de ADRs desenvolveu-se com os mercados emergentes e é uma das formas que os investidores estrangeiros possuem para investir em ações de outros países, em busca de maiores lucros e de menor risco, diversificando seus investimentos (MARCON, 2002).

Segundo Loures et al. (2017), os ADRs são títulos representativos de ações ou outros valores mobiliários, que representam direitos e ações emitidos no exterior pelas instituições denominadas depositárias. Emitidos e negociados no mercado de capitais dos EUA, os ADRs são garantidos por ações de uma empresa não americana.

De acordo com Marcon (2002), a análise do efeito do lançamento de ADRs sobre o custo de capital próprio das empresas brasileiras auxilia tanto as empresas que captam recursos, quanto o entendimento do comportamento de algumas variáveis do mercado de capitais doméstico, frente tal abertura. Os benefícios provenientes do lançamento de ADRs podem ser notados em diversos segmentos do mercado de capitais: investidores estrangeiros e nacionais, empresas, organismos de regulação e instituições financeiras.

Dentre as vantagens apontadas para as empresas que emitem ADRs estão: a) abrir o capital nas bolsas norte-americanas, aumentando o número de investidores, b) melhorar a sua imagem, c) aumentar a liquidez de suas ações, d) facilitar as fusões e aquisições internacionais e e) reduzir o custo de capital. Os custos incorridos com a emissão destes papéis na maioria dos casos são menores que os benefícios advindos (MARCON, 2002).

INDICADORES ECONÔMICOS E FINANCEIROS

A internacionalização das atividades econômicas provocou aumento na competição empresarial, característica da globalização mundial. A concentração de capitais e a reestruturação patrimonial, organizacional e societária ganha destaque, é permitida por meio das atividades de aquisição e fusão, as quais torna viável às condições econômicas vigentes no ambiente econômico nacional e internacional (DE CAMARGOS; BARBOSA, 2005).

Fischmann e Zilber (1999) conceitua o desempenho das organizações como a capacidade da empresa em atingir os objetivos estratégicos por meio da implantação de estratégias adotadas durante o processo de planejamento. Desta forma, a empresa deve

possuir um sistema de indicadores de desempenho que permite analisar o efetivo sucesso da gestão estratégica.

A decisão financeira tomada por uma empresa se dá por meio da captação de recursos (decisões de financiamento) e a aplicação destes valores (decisões de investimento). Estes são apurados no ativo e no passivo da empresa, os quais podem definir a estabilidade financeira e atratividade econômica. As decisões não podem ser tomadas de forma independente, pois uma decisão pode ser influenciada por outra, para obter equilíbrio financeiro deve-se adequar-se entre a maturidade dos passivos e a capacidade de geração de caixa dos ativos e estabelecer atratividade econômica por meio da continuidade e valorização (ASSAF NETO, 2015).

Entre as diversas técnicas disponíveis na literatura para o desempenho de uma empresa destaca-se a Análise de Índices Econômicos e Financeiros, técnica que utiliza as demonstrações contábeis como fonte de dados e informações, transformados em índices e indicadores, para possibilitar e identificar a evolução do desempenho econômico e financeiro das empresas e efetuar análises para futuras projeções e planejamentos (DE CAMARGOS; BARBOSA, 2005).

Os indicadores econômico-financeiros representam informações e dados que apontam o comportamento de diferentes variáveis e fenômenos que compõem o sistema econômico de uma região, estado ou país. Propiciam uma melhor compreensão da situação presente e as tendências econômicas de curto prazo, para auxiliar na tomada de decisões estratégicas tanto por parte do governo como por parte de empresa e consumidores (LOURENÇO; ROMERO, 2002).

Na tomada de decisões financeiras, a empresa estabelece três estratégias: investimentos, financiamento e operacionais, as quais possuem objetivo de nortear as decisões para a viabilização dos negócios e maximização do seu valor econômico. As decisões de investimentos buscam identificar as oportunidades que remuneram pelo menos o custo do capital, remuneração mínima exigida pelos investidores. As decisões de financiamentos originam-se de fontes próprias, recursos dos acionistas ou de terceiros, identificados como empréstimos e financiamentos, e por fim, as decisões operacionais advindas do resultado operacional da empresa (ASSAF NETO, 2015).

Conforme Takashina e Flores (1996), Day e Reibstein (1999) e Fischmann e Zilber (1999), a partir dos valores dos indicadores é possível estabelecer a taxa de melhoria obtida, sua amplitude e importância, pois a geração dos mesmos é criteriosa e assegura a disponibilidade dos dados e resultados no menor tempo possível e ao menor custo. Os indicadores são base de qualidade para o cliente, são gerados a partir de sua necessidade e expectativa, por meio das características e qualidade dos produtos e serviços.

Assaf Neto (2015) acrescenta que os indicadores econômico-financeiros buscam relacionar os elementos das demonstrações contábeis com o objetivo de extrair conclusões

sobre a situação da empresa. Para realizar a análise, existem diversos índices: liquidez, operacional, rentabilidade, endividamento e estrutura, análise de ações e geração de valor.

Conforme Matarazzo (2003) considera-se índice a relação entre contas ou grupos de contas relacionados às demonstrações financeiras, com o objetivo de fornecer informações sobre a situação econômico-financeira das empresas em geral. A escolha dos índices e a quantidade devem estar relacionadas com a profundidade desejada de análise do objeto de estudo.

Nesse sentido, Assaf Neto (2015) discorre que cada indicador econômico-financeiro possui sua importância para auxiliar nas informações. O lucro por ação representa a parcela do resultado líquido da empresa, apurado em determinado período, o qual compete para cada ação, sendo calculado pela divisão entre o lucro líquido e o número de ações emitidas. A margem de lucro operacional (MARKUP) demonstra o desempenho da empresa medido por meio de valores utilizados nas operações normais da empresa, ou seja, quanto de receita foi destinado para cobrir as despesas operacionais e quanto se transforma em lucro.

Conforme Silva et al (2018), *Return on Asset (ROA)*, *Return on Equity (ROE)* e *Return on Investment (ROI)*, são indicadores financeiros. Segundo Xin, Ting e Yuan (2012), os indicadores ROA, ROE e ROI são utilizados para analisar o lucro da empresa em relação ao nível de vendas, de ativos ou também o volume de capital investido pelos proprietários ou total de recursos destinados aos investimentos.

Os indicadores ROI e ROA medem o desempenho econômico da empresa, já o ROE representa a taxa de rentabilidade auferida pelo capital próprio da empresa (ASSAF NETO, 2015). O ROI representa o retorno apresentado pela empresa em relação aos investimentos. Considera-se como investimentos o Patrimônio Líquido mais o Passivo Oneroso (exclui o Passivo de Funcionamento). Também é possível calcular o investimento utilizando Ativo Total menos o Passivo de Funcionamento (ASSAF NETO, 2015).

De acordo com Reis (2011), o ROA demonstra a capacidade que a empresa tem de gerar lucro com o total dos capitais aplicados na empresa. Já para Gitman (2010), o indicador representa a capacidade da empresa de gerar retorno a partir dos ativos disponíveis. Gitman (2010) e Ludícibus (2012) relatam que o ROE indica os resultados que a gerência obteve na gestão de recursos que resultará em retorno aos acionistas. Ribeiro (2014) discorre que estas informações possibilitam que os acionistas comparem o retorno obtido com o que obteriam se o capital tivesse sido investido no mercado financeiro.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo caracteriza-se quanto aos objetivos como descritivo, pois descreve o desempenho econômico das empresas abertas que emitem ADR no período pré e pós-crise

subprime por meio dos indicadores econômicos, e que segundo Hair Jr. et al (2005) é utilizada para medir as características descritas em uma questão de pesquisa.

No que se refere aos procedimentos técnicos, trata-se de uma pesquisa documental, pois se buscou informações em bases de dados (GIL, 1999). E no que tange a abordagem do problema, caracteriza-se como uma pesquisa quantitativa, utilizando-se método estatístico para o tratamento e análise dos dados (RICHARDSON, 1989).

Observa-se que até poucas décadas atrás, os mercados nacionais eram extremamente fechados. Isso ocorria devido aos altos custos de transação e as inúmeras taxas para a ampliação e abertura de transações internacionais. Essa falta de flexibilidade tornava os mercados menos desenvolvidos e com baixa liquidez (BORTOLI FILHO; PIMENTA JUNIOR, 2003).

Em estudo realizado por Sandrin e Soares (2012), verificaram-se evidências visuais de que as empresas que emitem ADR's evitam com maior grau a emissão de sinais negativos para o mercado através da conversão de pequenos prejuízos em pequenos ganhos. Porém os próprios autores afirmam que estes dados não foram evidenciados de formas estatísticas e para isso caberia novos estudos.

Gusmão e Garcia (2008) descrevem que o Governo Brasileiro, objetivando impulsionar o mercado de capitais, regulamentou o Depositary Receipt (DR), por meio da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), nos termos da regulamentação do Anexo V, da Resolução nº 1.289, de 20/03/1987, com redação aprovada pela Resolução nº 1.927, de 18/05/92, que dispõe nova redação ao regulamento ao Anexo V, onde autoriza e impõe regras para os investimentos de capitais estrangeiros através do mecanismo de DR (*depositary receipt*) e revoga a Resolução nº 1.848, de 31/07/91, do Banco Central do Brasil, onde possibilita as empresas de capital aberto a negociarem suas ações em mercados primários e secundários de economias estrangeiras.

Conforme Gusmão e Garcia (2008), a DR (*Depositary Receipt*) fornece inúmeras vantagens, como a diversificação das carteiras com menores riscos, após adaptações nas Demonstrações Contábeis, gerando maior *disclosure*, além de liquidez, melhora no desempenho do preço da ação, fragmentação de acionistas e captação de recursos menores custos.

Leal e Saito (2003) comentam que já existem evidências que dão suporte a certeza de que a emissão de ADR (*American Depositary Receipt*) geram baixa no custo de capital acionário das empresas emitentes. Devido a maior transparência exigida pelos órgãos reguladores americanos, juntamente com uma maior eficiência do judiciário, apontam para menores riscos para os investidores.

POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população pesquisada neste trabalho consiste em empresas abertas, latino-

americanas que emitem ADRs. Os países pertencentes à população da pesquisa foram Chile, Argentina, México, Brasil e Peru. Desta forma a amostra é composta por 32 empresas com sede nestes países e que dispõe de todas as informações necessárias para a construção desta pesquisa, apresentadas no Quadro 1. As empresas financeiras que emitem ADR's foram retiradas da amostra.

Quadro 1 - Empresas da Amostra

Nº	Empresa	País	Nº	Empresa	País
1	Administradora de Fondos de Pensiones PR	Chile	17	Fibria Celulose S.A. - ADR	Brasil
2	Alto Palermo S.A. (APSA) ADR	Argentina	18	Gerdau S.A.	Brasil
3	Cia Brasileira de Distribuição ADR	Brasil	19	Grupo Televisa S.A.	México
4	Cia de Saneamento Básico Est. São Paulo	Brasil	20	IOCHPE-MAXION S.A.	Brasil
5	Cia Energética de MG	Brasil	21	Irsa Inversiones y Representaciones S.A.	Argentina
6	Cia Siderúrgica Nacional	Brasil	22	Kimberly-Clark de México S.A.	México
7	YPF Sociedade Anonima	Argentina	23	Nortel Inversora S.A.	Argentina
8	Cia Cervecerias Unidas S.A – ADR	Chile	24	OI/S.A. – ADR	Brasil
9	Cia de Minas Buenaventura S.A.	Peru	25	Petróleo Brasileiro S.A.	Brasil
10	Cia Paranaense de Energia – COPEL	Brasil	26	Sociedade Química y Minera de Chile S.A.	Chile
11	CPFL Energia S.A. - ADR	Brasil	27	Telecom Argentina Stet France S.A. – ADR	Argentina
12	CRESUD S.A. – ADR	Argentina	28	Telefônica Brasil S.A.	Brasil
13	Embotelladora Andina S.A.	Chile	29	Ultrapar Participações	Brasil
14	EMBRAER S.A. – ADR	Brasil	30	Union Andina de Cementos S.A. – ADR	Peru
15	Empresa ICA S.A.	México	31	USIMINAS S.A.	Brasil
16	Enersis S.A.	Chile	32	Vina Concha y Toro S.A.	Chile

Fonte: Dados da Pesquisa.

COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A coleta de dados ocorreu por meio da utilização da base de dados do *software Thomson one Banker*. O período de análise compreendeu os anos de 2005 a 2010. A técnica estatística utilizada foi a Correlação Canônica, por meio da utilização do *software STATGRAPHICS®*. As variáveis do estudo podem ser observadas no Quadro 2.

Quadro 2 - Variáveis do estudo

Variável	Descrição	Fórmula	Coleta	Autores
ROE	Retorno sobre o patrimônio líquido	ROE= $\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido}}$	Thomson®	Assaf Neto (2015); Matarazzo (2003)
ROI	Retorno sobre o investimento	ROI= $\frac{\text{Lucro Operacional}}{\text{Investimento}}$	Thomson®	Assaf Neto (2012); Matarazzo (2003)
ROA	Retorno sobre o ativo total	ROA= $\frac{\text{Lucro Operacional}}{\text{Ativo Total}}$	Thomson®	Assaf Neto (2015); Matarazzo (2003)
MARKUP	Margem de Lucro Operacional	Markup = $\frac{\text{Resultado Operacional}}{\text{Receita de Vendas}}$	Thomson®	Assaf Neto (2015); Matarazzo (2003)
Lucro/Ação	Lucro por ação	LPA= $\frac{\text{Resultado Líquido}}{\text{Nº Ações Emitidas}}$	Thomson®	Assaf Neto (2015); Matarazzo (2003)

Fonte: Dados da pesquisa.

Após a coleta, para o tratamento e análise dos dados foi utilizada a correlação canônica, por meio do *software STATGRAPHICS®*.

CORRELAÇÃO CANÔNICA

A análise de correlações canônicas foi proposta por Hotelling (MINGOTI, 2005) e tem como objetivo principal “o estudo das relações lineares existentes entre dois conjuntos de variáveis” (MINGOTI, 2005, p.143). Basicamente, a técnica resume a informação de cada conjunto de variáveis-resposta em combinações lineares, sendo que a escolha dos coeficientes dessas combinações é feita tendo-se como critério a maximização da correlação entre os conjuntos de variáveis-resposta. Essas combinações lineares construídas são denominadas de variáveis canônicas, enquanto que a correlação entre elas é chamada de correlação canônica. Essa correlação mede o grau de associação existente entre dois conjuntos de variáveis, no caso desempenho econômico das empresas abertas que emitem ADR no período pré e pós-crise *subprime* por meio dos indicadores econômicos. Matematicamente, pode-se dizer que a regressão é uma generalização da regressão linear múltipla, ou que esta é um caso particular da primeira.

O que o modelo canônico pretende estabelecer são as relações:

$$a_1x_1 + a_2x_2 + a_3x_3 \dots + a_mx_m = b_1y_1 + b_2y_2 + b_3y_3 + \dots + b_ny_n$$

Formalmente, define-se o par de variáveis canônicas deste artigo por meio das

variáveis $X = \{ROE, ROI, ROA, MARKUP, LucroAção\}_e$

$Y = \{ROE, ROI, ROA, MARKUP, LucroAção\}$, ou seja, $m=n=5$. Neste caso, serão comparadas as mesmas variáveis: ROE, ROI, ROA, MARKUP referente os anos de 2005, 2006 e 2007 representa o desempenho econômico das empresas antes da crise e os anos de 2008, 2009 e 2010 representa o desempenho econômico das empresas após a crise, em que $a=[a_1, a_2, \dots, a_m]$ e $b=[b_1, b_2, \dots, b_n]$, são vetores de constantes, respectivamente escolhidos de modo que a correlação entre variáveis U_1 e V_1 seja máxima e tais que essas duas variáveis tenham variância iguais a 1, isto é: $\text{Var}(U_1)=\text{Var}(V_1)=1$.

Para obter os vetores a_k e b_k , está demonstrado na literatura (SEBER, 1984; ANDERSON, 2002 e TIMM, 2002) que se deve solucionar o seguinte sistema linear:

$$\begin{cases} (\Sigma_{XY}\Sigma_{YY}^{-1}\Sigma_{YX} - \lambda_k \Sigma_{XX}) a_k = 0 \\ (\Sigma_{YX}\Sigma_{XX}^{-1}\Sigma_{XY} - \lambda_k \Sigma_{YY}) b_k = 0 \end{cases}$$

Considerando que:

Σ_{XX} é a matriz de variância de X

Σ_{YY} a matriz de variância de Y

Σ_{XY} e Σ_{YX} as são as matrizes de covariância

λ_k é o k-ésimo maior autovalor da matriz $\Sigma_{XX}^{-1}\Sigma_{XY}\Sigma_{YY}^{-1}\Sigma_{YX}$.

Este estudo faz apenas a análise de U_1 e V_1 para cada caso, pois estas podem ser interpretadas como sendo indicadores que podem medir o desempenho econômico das empresas abertas que emitem ADR no período pré e pós-crise *subprime*.

Quanto à inferência estatística, há um teste para verificar se as matrizes X, Y, W e Z são, ou não, correlacionadas entre si. Contudo, esse teste somente se aplica quando os vetores são normais multivariados. Quando a normalidade multivariada é válida, também é possível construir testes estatísticos para avaliar a significância das variáveis canônicas. Como o software utilizado no artigo é o pacote *Statgraphics*, estes testes já se apresentam por *default*.

O caso da correlação e determinação foram efetuadas mediante o uso das fórmulas

que seguem: $r = \sqrt{\frac{SQ(\text{modelo})}{SQTotal(\text{corrigida})}} \Rightarrow r^2 = \frac{SQ(\text{modelo})}{SQTotal(\text{corrigida})}$, onde SQ(modelo) denota a soma dos quadrados referentes ao modelo de regressão ajustado aos dados e SQTotal é a soma dos quadrados em sua totalidade).

Assim, a correlação canônica se torna uma “candidata lógica para solução de muitos dos mais complexos problemas abordados com técnicas multivariadas”, devido a sua flexibilidade quanto ao número de variáveis (HAIR JR. et al., 2005, p. 365). Os resultados destes testes e os métodos utilizados possibilitam comprovar o objetivo desta pesquisa.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção, apresenta-se a descrição e análise dos dados em que foi verificado o desempenho econômico das empresas abertas que emitem ADR no período pré e pós-crise *subprime*. Analisaram-se três anos antes da crise e três anos após a crise. Os anos de 2005, 2006 e 2007 representam o desempenho econômico das empresas antes da crise e os anos de 2008, 2009 e 2010 representam o desempenho econômico das empresas após a crise. Por meio da Tabela 1 verifica-se a correlação canônica do ROE (Retorno sobre o Patrimônio Líquido).

Tabela 1 - Correlação canônica ROE.

Número	Auto-valor	Canonical Correlation	Wilks Lambda	Chi-quadrado	D.F.	P-Value
1	0,587097	0,766223	0,391482	28,6034	9	0,0008
2	0,0506206	0,22499	0,948122	1,62479	4	0,8043
3	0,00132407	0,0363878	0,998676	0,0404109	1	0,8407

Fonte: Dados da pesquisa.

É possível constatar, por meio da Tabela 1, que a combinação do indicador ROE referente aos anos de 2005, 2006 e 2007, em relação ao indicador ROE, referente os anos de 2008, 2009 e 2010, apresentou um coeficiente de correlação de 0,766223, o qual representa uma força de associação alta. Todas as combinações foram significativas apresentando um *p-value* de 0,0008.

A Tabela 2 representa a correlação canônica do ROI (Retorno sobre o Investimento).

Tabela 2 - Correlação canônica ROI.

Número	Auto-valor	Canonical Correlation	Wilks Lambda	Chi-quadrado	D.F.	P-Value
1	0,385577	0,620948	0,457374	23,0765	9	0,0060
2	0,227217	0,476673	0,744397	8,70784	4	0,0688
3	0,036732	0,191656	0,963268	1,104	1	0,2934

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com os dados da Tabela 2, verifica-se que a combinação do indicador ROI

referente aos anos 2005, 2006 e 2007 em relação ao indicador ROI, representado pelos anos de 2008, 2009 e 2010, apresentou um coeficiente de correlação de 0,620948, o qual representa uma força de associação moderada. Porém, houve significância do *p-value* de 0,0060.

Por meio da Tabela 3, observa-se a correlação canônica entre o ROA (Retorno sobre o Ativo).

Tabela 3 - Correlação canônica ROA.

Número	Auto-valor	Canonical Correlation	Wilks Lambda	Chi-quadrado	D.F.	P-Value
1	0,622596	0,789048	0,308152	35,9034	9	0,0000
2	0,145856	0,381911	0,816505	6,18304	4	0,1859
3	0,0440664	0,20992	0,955934	1,37454	1	0,2410

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 3, é possível observar a combinação do indicador ROA referente aos anos de 2005, 2006 e 2007 em relação ao indicador ROA, referentes os anos de 2008, 2009 e 2010, que apresentou um coeficiente de correlação de 0,789048, o qual representa uma força de associação alta. Todas as combinações foram significativas, apresentando um *p-value* de 0,0000. Portanto, durante a crise *subprime* este indicador não teve nenhuma influência nessas empresas.

A Tabela 4 apresenta a correlação canônica entre o MARKUP (Margem de Lucro Operacional).

Tabela 4 - Correlação canônica MARKUP.

Número	Auto-valor	Canonical Correlation	Wilks Lambda	Chi-quadrado	D.F.	P-Value
1	0,812673	0,901484	0,183114	51,7782	9	0,0000
2	0,0203676	0,142715	0,977509	0,693815	4	0,9521
3	0,00216781	0,0465597	0,997832	0,0661899	1	0,7970

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se, por meio da Tabela 4, que a combinação do indicador MARKUP referente aos anos 2005, 2006 e 2007, em relação ao indicador MARKUP relativo aos anos 2008, 2009 e 2010, apresentou um coeficiente de correlação de 0,901484, que representa uma força de associação alta com tendência para muito forte, sendo que a partir de 0,91 a correlação torna-se muito forte. Todas as combinações foram significativas apresentando um *p-value* de 0,0000, o que significa que este indicador não foi influenciado pela crise *subprime* e não teve oscilações no período pré crise para o período pós crise.

A Tabela 5 apresenta a correlação canônica entre o Lucro por Ação.

Tabela 5 - Correlação canônica Lucro por Ação.

Número	Auto-valor	Canonical Correlation	Wilks Lambda	Chi-quadrado	D.F.	P-Value
1	0,968428	0,984087	0,0225112	115,709	9	0,0000
2	0,282186	0,531212	0,712999	10,3174	4	0,0354
3	0,00670708	0,0818968	0,993293	0,205255	1	0,6505

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme os resultados apresentados na Tabela 5, verifica-se que a combinação do indicador Lucro por Ação, referente aos anos 2005, 2006 e 2007 em relação ao indicador Lucro por Ação, representado pelos anos 2008, 2009 e 2010, apresentou coeficiente de correlação de 0,984087, a qual representa força de associação muito forte. Assim, houve significância do *p-value* de 0,0000, ou seja, o Lucro por Ação não teve influência em seu desempenho econômico diante da crise *subprime*.

Portanto, como resultado, a presente pesquisa demonstra que houve significância no período pré-crise com o período pós-crise *subprime* em todas as combinações de indicadores ROE, ROI, ROA, MARKUP e Lucro por Ação. No entanto, o indicador ROI é único que apresenta uma força de associação moderada com um coeficiente de correlação de 0,620948. Os indicadores ROE e ROA apresentam uma força de associação alta com um coeficiente de correlação de 0,766223 e 0,789048, respectivamente. Já os indicadores MARKUP e Lucro por Ação apresentaram uma força de associação muito forte, com um coeficiente de correlação de 0,901484 e 0,984087, respectivamente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do objetivo desta pesquisa, analisar o desempenho econômico das empresas abertas que emitem ADR no período pré e pós-crise *subprime* por meio dos indicadores econômicos, realizou-se uma pesquisa descritiva, documental e quantitativa, com dados das empresas da América Latina que emitem ADR, no período de 2005 a 2010, compreendendo seis anos. A amostra do estudo totalizou 32 empresas que emitem ADR com sede na América Latina.

Para o tratamento e a análise dos dados utilizou-se a análise de Correlação Canônica, por meio da utilização do *software STATGRAPHICS®*. O teste de correlação canônica entre o conjunto de variáveis X que representa o período antes da crise *subprime* e o conjunto de variáveis Y que correspondem ao período pós-crise *subprime*.

Os resultados demonstraram que apenas a variável ROI apresentou coeficiente de

correlação de 0,620948, representando força de associação moderada, com significância do *p-value* de 0,0060. As variáveis ROE e ROA apresentaram coeficiente de correlação de 0,766223 e 0,789048, respectivamente, as quais representam força de associação alta, e *p-value* significativo, o que indica que o desempenho da empresa pode estar relacionado com a taxa de rentabilidade auferida pelo capital próprio da empresa (ASSAF NETO, 2015).

Porém, as variáveis MARKUP e Lucro por Ação, que de acordo com Assaf Neto (2015) são destinadas a demonstrar o desempenho da empresa por meio de valores utilizados nas operações normais da empresa e a parcela do resultado líquido da empresa, respectivamente, apresentaram coeficiente de correlação de 0,901484 e 0,984087, respectivamente, as quais representam força de associação muito forte, e *p-value* de 0,0000. Portanto, de forma geral, os indicadores da pesquisa apontam que não houve oscilações no desempenho econômico-financeiro no período antes da crise em relação ao período pós-crise *subprime*.

Os resultados encontrados, por não haver oscilações no desempenho econômico-financeiro antes e após a crise-*subprime*, corroboram com a literatura de Gusmão e Garcia (2008), em que argumentam que a DR (*Depositary Receipt*) fornece inúmeras vantagens, como diversificação das carteiras com menores riscos. A partir das adaptações nas Demonstrações Contábeis geram maior *disclosure*, além de liquidez, e conseqüentemente, gerando melhoria no desempenho do preço da ação, fragmentação de acionistas e captação de recursos menores custos.

As limitações impostas a esta pesquisa referem-se ao desenvolvimento de poucos estudos sobre o desempenho econômico-financeiro das empresas que emitem ADR's relacionados à crise *subprime*. Recomenda-se para estudos futuros que a amostra da pesquisa seja aumentada, contemplando empresas que não emitem ADR's, assim como a utilização de outros indicadores para analisar o desempenho econômico-financeiro. Por fim, os resultados não podem ser generalizados, e as conclusões referem-se apenas à amostra estudada.

REFERÊNCIAS

- ANDERSON, T. W. **An Introduction to multivariate analysis**. New York: John Wiley, 2002.
- ASSAF NETO, A. **Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- BORÇA, J.; TORRES, E. T. Analisando a crise subprime. **Revista do BNDES**, v. 15, n. 30, p. 129-159, 2008.
- BORTOLI FILHO, J. I.; JÚNIOR, T. P. Dupla listagem internacional: a emissão de ADRs de empresas brasileiras e seus impactos no comportamento das ações. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 40, n. 2, 2005.

CAMARGOS, M. A.; BARBOSA, F. V. Análise do desempenho econômico-financeiro e da criação de sinergias em processos de fusões e aquisições do mercado brasileiro ocorridos entre 1995 e 1999. **REGE Revista de Gestão**, v. 12, n. 2, p. 99-115, 2005.

CARVALHO, F. C. de. Entendendo a recente crise financeira global. Dossiê da Crise. **Associação Keynesiana Brasileira**, p. 16-22, nov. 2008. Disponível em: <<http://www.ppge.ufrgs.br/akb>>. Acesso em: 26 jun. 2014.

COSENZA, J. P. A eficácia informativa da demonstração do valor adicionado. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 14, n. SPE, p. 07-29, 2003.

DARÓS, L. L. Evidenciação de instrumentos financeiros derivativos nas demonstrações contábeis: uma comparação entre as informações divulgadas no Brasil e nos Estados Unidos pelas empresas brasileiras emitentes de American Depositary Receipts – ADRs. 2006. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

DAY, G. S.; REIBSTEIN, D. J. **A dinâmica da estratégia competitiva**. Campus, 1999.

DIMARTINO, D.; DUCA, J. D.. The Rise And Fall of Subprimr Mortgages. **Federal Reserve Bank of Dallas Economic Letter**. v. 2, n. 11, 2007.

FERREIRA, D. M.; MATTOS, L. B. O efeito contágio da crise do subprime no mercado acionário. 2011. p.12 Dissertação (Mestrado em Economia Aplicada); Universidade Federal de Viçosa, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Disponível em: <http://www.tede.ufv.br/tedesimplificado/tde_arquivos/6/TDE-2012-08-16T093033Z-3858/Publico/texto%20completo.pdf> Acessado em: jun. 2014.

FREITAS, M. C. P.; CINTRA, M. A. M. Inflação e deflação de ativos a partir do mercado imobiliário americano. **Revista de Economia Política**, v. 28, n. 3, p. 111, 2008.

FISCHMANN, A. A.; ZILBER, M. A. Utilização de indicadores de desempenho como instrumento de suporte à gestão estratégica. Encontro da ANPAD, XXIII, **Anais**, 1999.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. 775p.

GOMSTYN, A. Former AIG CEO Greenberg Defends Reputation. March 16, 2009. Disponível em: <<http://abcnews.go.com/blogs/headlines/2009/03/former-aig-ceo/>>. Acesso em: 15 jun. 2014

GONTIJO, C. Raízes da crise financeira dos derivativos Subprime. Texto para discussão no. 342, **CEDEPLAR/FACE/UFMG**, Belo Horizonte, 20008.

GUSMÃO, I. B.; GARCIAS, P. M. Análise dos Custos de Transação, das Oportunidades de Arbitragem e da Eficiência de Mercado nas Empresas Brasileiras Emissoras de ADR.

In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE. 2008. p. 125-141.

HAIR JR. J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise Multivariada de dados**. 5 ed. Porto Alegre. Bookman, 2005.

IUDÍCIBUS, S. **Análise de Balanços**. São Paulo: Editora Atlas, 2012. 254 p.

KIFF, J.; MILLS, P. Money for nothing and checks for free: recent development in U.S. subprime mortgage markets. Washington, DC: **International Monetary Fund**, jul. 2007 (IMF Working Paper, 7/188). Disponível em: < <https://www.imf.org/external/pubs/cat/longres.aspx?sk=21200.0> >.

LEAL, R. P. C.; SAITO, R. Finanças corporativas no Brasil. **RAE eletrônica**, v. 2, n. 2, p. 1-15, 2003.

LOURENÇO, G. M.; ROMERO, M. **Indicadores econômicos**. FAE Business School. Economia empresarial. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, p. 27-41, 2002.

LOURES, L. L.; GONÇALVES, C. A.; PARDINI, D. J. **Disclosure of Relevant Acts or Facts: A Study of Brazilian Companies Issuing American Deposit Receipts—Adrs at American Stock Exchanges**. Archives of Business Research—Vol, v. 5, n. 1, 2017.

MARCON, R. **O custo de capital próprio das empresas brasileiras: O caso dos American Depository Receipts (ADRs)**. Florianópolis. 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – UFSC. 2002.

MATARAZZO, D. C. **Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial**. São Paulo. 6. ed. Atlas, 2003.

MINGOTI, S. A. **Análise de dados através de métodos de estatística multivariada: uma abordagem aplicada**. Bel Horizonte: Editora UFMG, 2005.

OLIVEIRA, C. S.; MARTINS, M. A. S.; METTE, F. M. B. Um estudo do comportamento das ações dos bancos brasileiros e norte-americanos em relação à crise do mercado de hipotecas dos EUA. **Revista de Contabilidade, Ciência da Gestão e Finanças**, v. 1, n. 1, p. 112-126, 2013.

PRATES, D.; FAHRI, M. A crise financeira internacional, o grau de investimento e a taxa de câmbio do real. **IE/Unicamp**, n. 164, jun., 2009.

REIS, A.. **Demonstrações Contábeis: estrutura e análise**. São Paulo: Editora Saraiva, 2011. 411 p.

RIBEIRO, O. M. **Estrutura e análise de balanços fácil**. São Paulo: Saraiva, 2014.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

SANDRIN, R. A.; SOARES, R. O. Gerenciamento de resultados em empresas latino-americanas com ADR'S negociadas nos Estados Unidos. **Revista Contabilidade e Controladoria-RC&C**, v. 4,

n. 3, 2012.

SEBER, G. A. F. **Multivariate observations**. New York: John Wiley and Sons, 1984.

SILVA, R. S.; BOAVENTURA, J. M. G.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.. Metanálise da relação entre a performance social e a performance financeira corporativa. **Gest. Prod.**, São Carlos, 2018 . Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2018005012101&lng=en&nrm=iso>. access on 08 Oct. 2018. Epub July 30, 2018. <http://dx.doi.org/10.1590/0104-530x025-18>.

TAKASHINA, N. T.; FLORES, M. C. X. **Indicadores da qualidade e do desempenho: como estabelecer metas e medir resultados**. Qualitymark Editora Ltda, 1996.

TIMM, N. H. **Applied multivariate analysis**. New York: Springer Verlag, 2002.

XIN, Z.; TING, W.; YUAN, Z. **Economic Value Added for Performance Evaluation: a Financial Engineering**. Systems Engineering Procedia, Toronto, v. 5, p. 379-387, 2012.

ZONATTO, V. C. S. **Evidenciação da gestão de riscos do COSO (2004) no relatório da administração de empresas brasileiras com ADRs**. 158 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) Universidade Regional de Blumenau - FURB, Blumenau, 2008.

VISÃO BASEADA EM RECURSOS NO CLUSTER VITIVINÍCOLA DA SERRA GAÚCHA

Resource-based vision in the cluster of Serra Gaúcha Wildlife

Bibiana Skrebsky de Almeida¹

Flavia Camargo Bernardi²

Uiliam Hahn Biegelmeyer³

Tânia Craco⁴

Maria Emilia Camargo⁵

Alice Munz Fernandes⁶

Mayara Pires Zanotto⁷

Recebido em: 26 jul. 2018

Aceito em: 16 out. 2018

Resumo: O presente estudo foi realizado por meio de uma revisão da literatura sobre clusters e a Visão Baseada em Recursos (RBV). O artigo teve como objeto de estudo o cluster vitivinícola da Serra Gaúcha/RS. Com o referido estudo foi possível compreender como a RBV pode ser utilizada para criar vantagens competitivas. A metodologia utilizada foi uma pesquisa básica de revisão de literatura, exploratória, bibliográfica e documental. Averigou-se como resultado que o cluster apresenta potencial para se destacar internacionalmente, desde que analise seus recursos e a maneira como eles podem ser estratégicos, principalmente com espumantes e vinhos tintos da variedade merlot, que já possuem reputação firmada. Também foi observado que o cluster apresenta alguns desafios: distribuição, equilíbrio entre a produção e a oferta e a concorrência com vinhos importados.

Palavras-Chave: *Clusters*. Visão Baseada em Recursos. Vantagem Competitiva.

Abstract: The present study was carried out through a review of the cluster literature and the Resource Based View (RBV). The article had as object of study the viticulture cluster of Serra Gaúcha / RS. With this study it was possible to understand how RBV can be used to create competitive advantages. The methodology that was used, was based in a basic research of literature review, exploratory, bibliographical and documentary. It has emerged that the cluster has the potential to stand out internationally as long as it

¹ Bacharel em Comunicação Social com Habilitação em Publicidade e Propaganda pela Escola Superior de Propaganda e Marketing – Porto Alegre. E-mail: bibiana.skrebsky@gmail.com.

² Mestre em Administração de Empresas pela Universidade de Caxias do Sul. E-mail: flaviacamargo@gmail.com.

³ Doutor em Administração da Universidade de Caxias do Sul e da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - Associação. Mestre em Administração UCS, Docente dos cursos de especialização e MBA da Universidade de Caxias do Sul e FSG. E-mail: uiliam.hb@terra.com.br.

⁴ Doutora em Administração da Universidade de Caxias do Sul e da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - Associação. Docente do Instituto federal do Rio Grande do Sul. E-mail: tania.craco@farroupilha.ifrs.edu.br.

⁵ Pós Doutora em Controle Estatístico do Processo pela Universidade de Kazan Russia, Professora da Universidade de Caxias do Sul. E-mail: mariaemiliappga@gmail.com.

⁶ Doutoranda em Agronegócios pela UFRGS, Mestre em Administração pela UCS. E-mail: alicemunz@gmail.com.

⁷ Doutoranda em Administração pela UCS, Mestre em Administração. E-mail: mpzanotto@gmail.com.

analyzes its resources and the way they can be strategic, especially with sparkling wines and merlot red wines, which already have a reputation. It was also observed that the cluster presents some challenges: distribution, balance between production and supply and competition with imported wines.

Keywords: Clusters. Resource Based View. Competitive Advantages.

INTRODUÇÃO

As oportunidades e ameaças presentes no mundo dos negócios vêm crescendo na medida em que as empresas evoluem e tornam-se competitivas. A competitividade, porém, é algo que deve ser trabalhado num processo contínuo, de forma que crie vantagens competitivas sustentáveis.

Nesse contexto, uma das fontes de vantagens competitivas são as aglomerações geográficas, que possibilitam a formação de cadeias de suprimentos, facilidade de comunicação, poder de barganha com fornecedores, entre outras vantagens oferecidas pela proximidade geográfica (SCHMITZ, 1999).

No Brasil, um dos setores principais organizados em aglomerados geográficos é o setor vitivinícola, no qual as empresas aproveitam a existência de um território que reúne fatores climáticos, características do solo e das videiras, a cultura local, e todos esses fatores impactam na qualidade do vinho, bem como nas vantagens competitivas das vinícolas, produtores de uva, etc (FENSTERSEIFER e WILK, 2005). Assim a denominação mais utilizada para esses aglomerados chama-se *Clusters*. *Clusters* não são únicos, ao contrário, são altamente típicos. Nessa conjuntura, encontra-se um paradoxo: as vantagens competitivas duradouras de uma economia global cada vez mais se encontram nas coisas locais - conhecimento, relacionamento e motivação que os concorrentes distantes não podem imitar (PORTER, 1998).

Há também presentes no *cluster* os recursos coletivos que possuem natureza estratégica e são dificilmente imitáveis, transformando-se em potenciais vantagens competitivas perante outros *clusters* ou regiões concorrentes (FENSTERSEIFER; WILK, 2005).

Nesse sentido, a Visão Baseada em Recursos (RBV) torna-se muito importante para que o setor vitivinícola ganhe vantagens competitivas, ainda mais quando vemos que produtos internacionais chegam ao Brasil com preços competitivos e qualidade similar ou maior que os vinhos produzidos nacionalmente.

O *cluster* vitivinícola da Serra Gaúcha, localizado na região nordeste do estado do Rio Grande do Sul, concentra cerca de 80% da produção de vinhos do país e uma área de vinhedos com mais de 34.000 ha. A aglomeração engloba cerca de 600 vinícolas e mais de 13.000 produtores de vinhos, quase, em sua totalidade, descendentes de imigrantes italianos (FENSTERSEIFER, 2007; IBRAVIN, 2014).

Com o presente artigo pretende-se realizar um levantamento bibliográfico e

documental sobre os temas relevantes, realizar uma análise dos conceitos e das formas de aplicação da VBR no *cluster* para responder a seguinte pergunta: de que forma a VBR pode ser utilizada para trazer vantagens competitivas sustentáveis para o *Cluster* Vitivinícola da Serra Gaúcha?

CLUSTERS

Para Porter (1998) *clusters* são concentrações de empresas e instituições interconectadas em um determinado setor. Ou seja, os *clusters* são aglomerados com interesses e habilidades comuns. Complementa Becattini (1990) que *clusters* são entidades sócio-econômicas caracterizadas pela presença de uma população de empresas bem como uma população de consumidores em uma localização naturalmente e historicamente limitada. Existem também outras denominações para essas aglomerações, dentre as quais se destaca “Sistemas Produtivos Locais” (SPLs) e “Arranjos Produtivos Locais” (APLs), que pressupõem a existência de aprendizagem e governança para o desenvolvimento de inovações (CASSIOLATO e LASTRES, 2003).

Atualmente existe muito interesse em fazer parte de um cluster, tendo em vista que as atividades econômicas em determinados locais tendem a gerar vantagens como: eficiência com baixo custo, flexibilidade devido à elevada mobilidade de recursos humanos e desenvolvimento de outros recursos, e a inovação (SÖLVELL, 2009).

Além disso, os aglomerados têm mais possibilidades de obter ganhos coletivos em seus processos produtivos (MARSHALL, 1890; PORTER, 1998; SCHMITZ, 1999; CASSIOLATO e LASTRES, 2003). Desse modo, o fator regional se torna uma das fontes de vantagens competitivas para as empresas do aglomerado, podendo levá-las a um desempenho superior em suas atividades.

Nesse sentido, as vantagens de um *cluster* surgem quando seus personagens tornam-se responsáveis por ações conjuntas e investimentos visando a geração de ganhos coletivos. Esses personagens devem ser capazes de identificar necessidades, coordenar empreendimentos cooperativos e buscar soluções para os possíveis problemas decorrentes dessas ações. Essas vicissitudes como os oportunismos e os “caronas”, que se aproveitam das vantagens do cluster gerando um efeito negativo, já que não investem em ações coletivas, mas acabam se beneficiando dos ganhos coletivos decorrentes da inserção na aglomeração (FENSTERSEIFER e WILK, 2005; NADVI e SCHMITZ, 1999). Outro aspecto importante é que a concorrência das empresas que atuam no setor não se limita ao nível organizacional, mas abrange os recursos associados ao país e ao cluster, como por exemplo, a reputação de um produto originado em uma determinada região (FENSTERSEIFER e WILK, 2005; MARSHALL, 1890; PORTER, 1998; SCHMITZ, 1999; CASSIOLATO e LASTRES, 2003).

Fazer parte de um *cluster*, portanto, permite às empresas a operarem mais produtivamente em fornecimento de insumos, acesso à informação, tecnologias, instituições, coordenar ações com empresas relacionadas, além de medir e motivar melhorias (PORTER, 1998). Nesse contexto, o fator regional pode ser considerado uma grande fonte de vantagem competitiva, motivando-as para um desempenho superior.

As relações consonantes ao *cluster* possibilitam a geração de recursos compartilhados pelas empresas localizadas na mesma aglomeração geográfica (MOLINA-MORALES, 2001; WILK e FENSTERSEIFER, 2003). De acordo com Becattini (1991), um aglomerado geográfico ou cluster é um agente coletivo que depende de uma forte rede de relacionamentos com o mercado final ao mesmo tempo em que cria uma imagem do cluster, independente da imagem particular das empresas que o formam.

Dentro de um *cluster* as empresas também podem se organizar e investir em modelos de treinamento e desenvolvimento, o que resulta em um ganho direto nas pessoas envolvidas e conseqüentemente gera uma vantagem competitiva conjunta(MAFEZOLLI,2017).

A identidade do *cluster* pode influenciar diretamente no seu desempenho e, dessa forma, na competitividade das empresas de diversas formas. Nessa visão, na perspectiva de RBV, a dinâmica das relações interorganizacionais existentes no *cluster* poderá gerar recursos compartilhados, que não podem ser imitados pelos concorrentes ou por empresas externas ao cluster, além de proporcionar oportunidades de mercado que não são acessíveis às empresas fora do aglomerado (MASKELL, 2001; MOLINA- MORALES, 2001; WILK e FENSTERSEIFER, 2003; MENDEZ e MERCIER, 2006; WILK, 2006; BELSO- MARTINEZ, 2006).

Um *cluster* pode ser compreendido como um conjunto de recursos, cuja produtividade dependerá das percepções dos gestores. Ao analisar um *cluster* deve-se prestar atenção naqueles recursos que são propriedade singular da empresa e perceber a possibilidade de identificar outros, que possuem acesso restrito e que não pertencem a uma empresa individual, mas que podem ser acessados por firmas que seguem algumas estratégias determinadas, ou que estão mais preparadas para acessá-los (FENSTERSEIFER e WILK, 2005; PORTER, 1998). Para dar base a análise do cluster, bem como ao planejamento estratégico, é importante conhecer a Visão Baseada em Recursos (RBV), cujos conceitos são apresentados no item a seguir.

VISÃO BASEADA EM RECURSOS

A RBV foi desenvolvida inicialmente para dar base à obtenção de vantagens competitivas sustentáveis no mercado, através dos recursos estratégicos das empresas (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1986, 1991; DIERICKX e COOL, 1989; GRANT, 1991; PETERAF, 1993). De acordo com Molina-Morales (2001), as empresas em um determinado *cluster*

possuem acesso a recursos compartilhados que possibilitam um desempenho superior ao das empresas que não fazem parte dos aglomerados. Esses recursos compartilhados são gerados nas peculiaridades e particularidades das relações entre empresas presentes no *cluster* (DYER e SINGH, 1998).

Wernerfelt (1984) define recursos de forma ampla, os quais podem ser definidos como ativos tangíveis e intangíveis vinculados à empresa, tais como: marca, conhecimento tecnológico, capital humano, maquinário, entre outros. Porém, outros termos existem na caracterização dos recursos, como: recursos estratégicos da empresa (BARNEY, 1991), ativos invisíveis (ITAMI, 1987), ativos estratégicos específicos da firma (DIERICKX e COOL, 1989), competência essencial (PRAHALAD e HAMEL, 1990), capacidades dinâmicas (TEECE, PISANO e SHUEN, 1997).

As competências podem ser definidas como rotinas de busca que atuam nos recursos da empresa, podendo atuar em duas maneiras: refinamento ou acumulação incremental de um recurso; ou renovação, por meio de descobertas de novas e mais eficientes funções produtivas (NANDA, 1996). Porém, é necessário atentar para a necessidade das empresas em desenvolverem competências essenciais no desenvolvimento de produtos inovadores, a custos menores e mais rápido que a concorrência, principalmente quando se fala em competitividade a longo prazo. No curto prazo, a competitividade de uma empresa deriva de seus atributos de preço ou desempenho em produtos existentes, o que pode ser facilmente imitado pela concorrência, sendo então não sustentável (PRAHALAD e HAMEL, 1990).

Na visão estratégica de recursos, a empresa possui vantagem competitiva quando implementa estratégias de criação de valor para o cliente, que não pode ser implementada simultaneamente por concorrentes. Já a vantagem competitiva sustentável ocorre quando as empresas concorrentes não tem capacidade de duplicar os benefícios gerados pela implementação de uma determinada estratégia. Mas é preciso entender que ser sustentável não significa que a estratégia durará pra sempre, mas sim que não será superada pela concorrência por um determinado período de tempo (BARNEY, 1991).

Barney (1991) aponta que os mecanismos que possibilitam uma imitação imperfeita, ou seja, a dificuldade da concorrência em imitar uma estratégia, são os seguintes: a dependência da trajetória da empresa, que é única; a ambiguidade causal; e a complexidade social. A dependência da trajetória diz respeito aos recursos que foram desenvolvidos no decorrer da história da empresa, não podendo ser imitados pela concorrência, levando em consideração que os erros, acertos e aprendizagens são únicos de cada organização. A ambiguidade causal indica a impossibilidade da identificação dos recursos que geram vantagem competitiva sustentável, impedindo a imitação pela concorrência. Por fim, os recursos podem ser gerados a partir da complexidade de fenômenos sociais, que estão além da capacidade de gestão da empresa.

É importante destacar também que os recursos da empresa não se limitam aos gerados internamente, ou seja, a empresa também poderá acessar recursos decorrentes de atores externos, como fornecedores, compradores, membros do *cluster* ou mesmo os concorrentes (DYER e SINGH, 1998; DAS e TENG, 2000; LAVIE, 2006). Nesse contexto, Mesquita, Anand e Brush (2008) apontam que, enquanto a RBV explica que a competitividade vem dos recursos valiosos e nas capacidades de difícil imitação no nível da organização, a Visão Relacional explica que a competitividade não surge somente da firma, mas também das relações interorganizacionais, muito importantes quando se fala em aglomerados ou *clusters*.

As alianças interorganizacionais podem ser concebidas como estratégias combinadas e acesso a recursos, permitindo a redução de tempo e investimento para a formação dos recursos necessários para a formação e sustentação de uma vantagem competitiva (WILK e FENSTERSEIFER, 2005). Nesse sentido, pode-se inferir que a RBV e a Visão Relacional são complementares, principalmente quando trata-se de um *cluster*. Lavie (2006) utiliza a Visão Relacional para analisar a aplicabilidade da RBV no ambiente das redes ou aglomerados. Os recursos de um aglomerado são externos, incorporado nas empresas da aliança resultando em oportunidades estratégicas e geração de valor (GULATI, 1999).

Dessa forma, a capacidade de empresas, conectadas ou aglomeradas em um *cluster*, de obterem vantagem competitiva sustentável depende tanto da RBV quanto das suas capacidades relacionais, ou seja, das suas capacidades de formar e manter relacionamentos interativos valiosos com os membros da aliança (LAVIE, 2006).

Fensterseifer e Wilk (2005) apontam a existência de três categorias de recursos em *clusters* – recursos sistêmicos, de acesso restrito e singular. Os recursos singulares pertencem às empresas individuais e possibilitam desempenhos heterogêneos entre as empresas do *cluster*, conforme os pressupostos da Visão Baseada em Recursos (RBV), que será discutida mais adiante neste estudo. Já os recursos singulares pertencem às empresas individuais e tem seu suporte estratégico dependente da trajetória, de assimetrias de conhecimentos, ambiguidade causal ou ainda pela complexidade social dos recursos. Também de acordo com a RBV, os recursos singulares promovem desempenhos heterogêneos entre as empresas inseridas no mesmo *cluster*.

Os recursos sistêmicos, por sua vez, são aqueles que não pertencem a empresas individuais, porém impactam diretamente o desempenho de todas as empresas pertencentes ao *cluster*. Esses recursos decorrem das relações dinâmicas do *cluster* onde não há concorrência entre as empresas, pois podem ser usufruídos da mesma maneira por todas elas. Nesses recursos, há uma dependência da trajetória do *cluster* (FENSTERSEIFER e WILK, 2005).

Por fim, os recursos de acesso restrito não são pertencentes exclusivamente a nenhuma empresa, podendo ser acessados somente por um grupo distinto de firmas do *cluster*. Esses recursos beneficiam somente aquelas empresas que adotam uma determinada

conduta no ambiente em que estão inseridas. O acesso a eles ocorre por diversos fatores, tais como: a iniciativa da empresa em acessá-los; o portfólio de recursos da empresa; a participação da empresa na formação do *cluster*; a base de conhecimento; a capacidade absorptiva da empresa e seus relacionamentos interorganizacionais (FENSTERSEIFER e WILK, 2005). A inserção no *cluster* e o acesso a esses recursos poderão influenciar de modo positivo a geração de vantagens competitivas sustentáveis.

Em outras palavras: o ambiente encontrado e gerado no *cluster* poderá influenciar seu desempenho e, dessa forma, a competitividade das empresas em diversos níveis. A localização do aglomerado pode ser muito importante para o desempenho das organizações presentes no *cluster*, porém, nem sempre isso ocorre de maneira homogênea. Isso faz com que seja necessário a compreensão das características específicas das regiões – a Serra Gaúcha, nesse estudo - que poderiam promover ou atrasar o desempenho das empresas (MASKELL, 2001; MOLINA- MORALES, 2001; WILK e FENSTERSEIFER, 2003; CALVET, 2005; MENDEZ e MERCIER, 2006; WILK, 2006).

Entretanto, para que os recursos possam realmente ser fonte de vantagens competitivas sustentáveis, devem atender a quatro requisitos: serem valiosos, serem raros, serem de difícil imitação, e não possuírem substitutos equivalentes estrategicamente. Essa visão vem do modelo proposto por Barney (1996) chamado VRIO - Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização.

Assim, a utilização da RBV ao analisar e avaliar os recursos em um *cluster*, possibilita essa compreensão, diferenciando as regiões, explicando seu desempenho. Os recursos desenvolvidos e compartilhados pelas empresas no ambiente do *cluster* exercem influência positiva ou negativa no que diz respeito às suas vantagens competitivas (FENSTERSEIFER e WILK, 2005).

Existe uma convergência da tecnologia da informação, dos sistemas de informações gerenciais e da gestão do conhecimento, atuando como ferramentas de gestão para alcançar os objetivos da organização. A integração delas, de maneira conjunta permite que se consigam resultados melhores alcançando a vantagem competitiva(MORAES,et al,2018).

De acordo com Hall e Mitchell (2008), a RBV é muito relevante especialmente no setor vitivinícola, onde fatores como clima, solo, manejo, elaboração do vinho, entre outras particularidades de uma região, são fontes de vantagens competitivas sustentáveis, dependendo da maneira com que são criadas as estratégias.

Dessa forma, a definição de estratégias para uma empresa inicia com a identificação de oportunidades e ameaças em seu ambiente, ou seja, através de uma análise externa. Porém, é necessário determinar se a empresa tem capacidade de levar essas estratégias adiante, o que a leva a fazer uma análise interna ou, nesse caso, uma análise interna do *cluster* em si, com base em seus recursos e em suas competências. Essa análise mostra as forças e as fraquezas

do *cluster*. Na formulação das estratégias, deve-se combinar oportunidades e forças para minimizar o impacto das ameaças e de suas fraquezas (FERRELL et al, 2000; HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2001; YANAZE, 2011).

Barney (1991) aponta que a empresa pode obter vantagem competitiva através da análise dos ambientes interno e externo quando decide implementar estratégias para explorar recursos. O autor também argumenta que a empresa poderá ter vantagem competitiva sustentável quando implementa estratégias que explorem suas forças para aproveitar oportunidades ao mesmo tempo em que neutraliza ameaças e evita suas fraquezas. Como o objetivo principal deste estudo é entender como a RBV pode trazer vantagens competitivas para o *cluster* vitivinícola da Serra Gaúcha, a análise e apresentação do *cluster* é mostrada no item a seguir.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO CLUSTER VITIVINÍCOLA DA SERRA GAÚCHA

O *cluster* vitivinícola da Serra Gaúcha está localizado na região nordeste do estado do Rio Grande do Sul, cerca de 120 km da cidade de Porto Alegre, capital do Estado. Trata-se do principal *cluster* vitivinícola no Brasil, que concentra cerca de 80% da produção de vinhos do país e uma área de vinhedos de maior que 34.000 ha. A aglomeração concentra cerca de 600 vinícolas e 13.000 produtores de vinhos, quase, em sua totalidade, descendentes de imigrantes italianos (FENSTERSEIFER, 2007; IBRAVIN, 2014).

Entre os municípios produtores de vinhos da Serra Gaúcha estão: Antônio Prado, Bento Gonçalves, Carlos Barbosa, Caxias do Sul, Farroupilha, Flores da Cunha, Garibaldi, São Marcos e Veranópolis. Em termos regionais, o município de Bento Gonçalves é o que responde pela maior parte da produção de vinhos finos e tem maior destaque, já que possui a primeira Denominação de Origem do Brasil.

Como a Serra Gaúcha desempenha um papel importante no setor vitivinícola nacional, o *cluster* concentra outras organizações atuantes no setor, incluindo instituições públicas, privadas, de formação de recursos humanos, de pesquisa, além de fornecedores de insumos e empresas de turismo (FENSTERSEIFER et al., 2002). Entre as organizações atuantes estão o Ministério da Agricultura, Pecuária e do Abastecimento (MAPA), a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), a Secretaria Estadual da Agricultura, as Secretarias Municipais da Agricultura, o Instituto Brasileiro do Vinho (IBRAVIN), a União da Vitivinicultura Brasileira (UVIBRA), a Associação Gaúcha de Vitivicultores (AGAVI), a Federação Cooperativa do Vinho (FECOVINHO), entre várias outras. Além dessas, existem entidades e associações que atuam na defesa de interesses de grupos específicos, como as Associações de Produtores do Vale dos Vinhedos, de Monte Belo, de Altos Montes – APROVALE, APROBELO e APROMONTES, respectivamente.

A Serra Gaúcha tem uma viticultura de pequenas propriedades, com pouca mecanização, já que possui uma topografia acidentada, e predomina o uso da mão de obra familiar. Possui, no entanto, alta tecnologia enológica, sobretudo no segmento de vinhos finos e espumantes (SEHNEM et al., 2010). A densidade de plantio está entre 1.600 a 3.300 plantas por hectare, e o sistema de condução em latada ou pérgola (videira conduzida horizontalmente) é o mais encontrado, proporcionando produção de até 30 toneladas por hectare, de acordo com a variedade da uva e as condições climáticas da safra.

A maior parte da uva colhida é destinada à vinificação, sucos e outros derivados. Na Serra Gaúcha destaca-se a qualidade da produção de espumantes e de vinhos tintos da variedade *merlot*. Porém, a maior parte da produção da região, em torno de 80%, é originada de uvas *Vitis labrusca*, como Isabel, Bordô, Niágara Branca, Concord e Niágara Rosada. Essas variedades são destinadas à produção de sucos e vinhos de mesa, e também para o consumo da uva em si, as uvas de mesa. No que diz respeito às uvas *Vitis vinifera*, destacam-se as cultivares de uvas brancas como Moscato Branco, Riesling Itálico, Chardonnay e Trebbiano; entre as tintas, as principais são Merlot, Cabernet Sauvignon, Cabernet Franc, Tannat, Ancellota e Pinotage (IBRAVIN, 2010; EMBRAPA).

Em relação aos recursos do *cluster* da Serra Gaúcha vitivinícola, o *terroir* pode ser destacado como um recurso de acesso restrito, fonte de vantagem competitiva sustentável, já que é acessível somente para as vinícolas localizadas no *cluster* (WILK e FENSTERSEIFER, 2003). Quando fala-se em vinhos, o *terroir* é um dos principais recursos, já que a qualidade do produto está relacionada com o território, o solo, o clima da região, desde o cultivo da uva, a vinificação e as estratégias de comercialização (HALL e MITCHELL, 2008). Esta vantagem competitiva é o que impulsiona o desenvolvimento dos espumantes que hoje são comparados aos melhores espumantes encontrados no mercado mundial e conseguiram despertar o paladar dos consumidores.

No setor vitivinícola, a região de origem pode ser um indicativo de qualidade do produto (qualidade refere-se às características do produto levando em consideração o *terroir* em que foi produzido) e pode ser um fator importante no processo de tomada de decisão para o consumidor.

Fora do Brasil, é comum que produtos ganhem reputação por causa dos locais onde foram produzidos. Um dos exemplos é do próprio setor vitivinícola, que possui toda uma regulamentação em que os produtores recebem um selo de Indicação de Procedência, de Denominação de Origem Controlada, entre outros. O caso mais conhecido é o Champagne, que possui denominação de origem controlada, ou seja, fora da região de Champagne na França, nenhum produto pode ser chamado de Champagne, já que o original tem características e qualidades distintas do espumante produzido em qualquer outro lugar do mundo.

Na Serra Gaúcha, existe a primeira Denominação de Origem do Brasil, o Vale dos

Vinhedos. Existem outras regiões do *cluster* que também estão em processo de registro, e algumas que já possuem o selo de Indicação de Procedência, como é o caso de Monte Belo (APROBELO), e Altos Montes (APROMONTES) (IBRAVIN, 2010).

Toda a coordenação estratégica, não só para este *cluster*, mas também para o Brasil é responsabilidade do IBRAVIN, localizado no *cluster* da Serra Gaúcha, e articula as principais ações coletivas do setor. Uma das principais ações coordenadas pelo Instituto foi o Programa 2025 (FENSTERSEIFER, 2007). Criado no final de 2005, o programa projeta um horizonte de 20 anos, e foi formulado através de um processo participativo envolvendo representantes de diversas áreas do *cluster*. É importante dar destaque para o caráter participativo do planejamento, já que é uma característica que o distingue relativamente de planejamentos similares feitos em outros países (FENSTERSEIFER, 2007). Sua superioridade está no fato de que o setor redescobriu sua capacidade de coletividade e cooperação, formulando e colocando em prática ações estratégicas que estão levando o *cluster* melhorar as possibilidades de um desenvolvimento sustentável.

METODOLOGIA

Este artigo consiste em uma pesquisa básica de revisão de literatura. De acordo com Casarin e Casarin (2011), a pesquisa básica consiste em obter e aprimorar o conhecimento científico sem a preocupação de uma aplicação prática imediata.

Com base nos objetivos propostos por este trabalho, a pesquisa pode ser classificada como exploratória. Gil (1999) afirma que estudos exploratórios têm como principal objetivo dar uma visão geral sobre um fato específico, quando se está buscando conhecimento de um tema pouco explorado. Malhotra (2001, p. 105) afirma que “o principal objetivo da pesquisa exploratória é prover a compreensão do problema enfrentado pelo pesquisador”. Gil (1999), também afirma que as pesquisas exploratórias são realizadas por meio de estudos de caso, entrevistas com pessoas especializadas ou por revisão de literatura

Neste estudo foram utilizadas duas técnicas de coleta de dados: pesquisa bibliográfica e pesquisa documental. Para Stumpf (apud Duarte & Barros, 2005, p. 51). A pesquisa bibliográfica é o planejamento global inicial de qualquer trabalho de pesquisa, que vai desde a identificação, localização e obtenção da bibliografia pertinente sobre o assunto, até a apresentação de um texto sistematizado, onde é apresentada toda a literatura que o aluno examinou, de forma a evidenciar o entendimento do pensamento dos autores, acrescido de suas próprias ideias e opiniões.

Já a pesquisa documental em muito se assemelha à bibliográfica e, de acordo com Gil (1999), utiliza materiais que ainda não tiveram tratamento analítico tais como reportagens de jornais, filmes, gravações, relatórios, etc, ou seja, em documentos e fontes primárias.

Esta parte foi realizada junto ao IBRAVIN, com conversas , visitas e até mesmo consultando o site da instituição.

De acordo com Gil (1999), as pesquisas desse tipo não possuem regras rígidas para sua realização. Porém, o autor cita algumas tarefas importantes no processo:

- a) Exploração da bibliografia, artigos, documentos, etc, onde são encontradas informações pertinentes ao problema de pesquisa bem como novas fontes de referências;
- b) Leitura seletiva do material encontrado, retendo os fragmentos essenciais para o desenvolvimento do artigo;
- c) Fichamento e ordenação do material, resumindo as partes mais importantes do material consultado;
- d) Conclusões obtidas a partir da análise do material fichado e ordenado.

Com este trabalho pretende-se estender o conhecimento sobre os temas abordados: *clusters* e RBV, analisando a utilização dos conceitos no *cluster* vitivinícola da Serra Gaúcha. Assim, será possível entender quais são as melhores formas para a aplicação da RBV, possibilitando que estudos posteriores as coloquem em prática.

DISCUSSÃO E ANÁLISE

Em se tratando de fornecimento de insumos, as vinícolas maiores tem mais poder de negociação em relação aos preços, e conseguem adquirir diretamente do fabricante. As empresas menores, com pequena demanda, adquirem os insumos no comércio da região. E com isso, estão formando redes para compra compartilhada dos insumos, aumentando a quantidade comprada e, conseqüentemente, o poder de barganha (ZEN, 2010).

No trabalho de Zen (2010), observou-se que uma das principais dificuldades do *cluster* é a logística de distribuição. A localização geográfica do *cluster* no sul do país dificulta a distribuição para o mercado interno, principalmente para as pequenas vinícolas cujos setores de logística são pouco estruturadas. Uma outra dificuldade é a questão da tributação, que muda de estado para estado e dificulta o processo de comercialização e precificação dos produtos.

Mesmo com o planejamento Visão 2025, o *cluster* da Serra Gaúcha ainda é carente de uma instituição responsável especificamente pelo *cluster*, já que o IBRAVIN congrega o setor vitivinícola do país inteiro. Não existe hoje uma instituição que se dedique exclusivamente na análise dos recursos de forma que estes sejam base de um planejamento estratégico de promoção do *cluster*.

Este fato torna-se impeditivo, já que existem dois modelos distintos no setor

vitivinícola. Como observa Ditter (2005), o primeiro é o modelo tradicional do Velho Mundo, baseado no certificado de denominação de origem, que tem por objetivo tornar um produto típico de alto valor agregado, produzido em pequenas quantidades, por meio do *terroir* e de regulamentações e especificações restritivas à determinadas práticas de elaboração de vinhos. Ditter (2005) aponta que o segundo modelo é baseado em produtos industrializados, relativamente padronizados, produzidos em massa, facilmente identificados por causa de marcas privadas e com muito marketing, modelo característico dos países produtores do Novo Mundo, incluindo o Brasil.

Mesmo que o *cluster* da Serra Gaúcha tenha diversos recursos que o tornariam estrategicamente sustentáveis, a falta de planejamento de marketing específico do *cluster* é um ponto muito negativo. Atualmente os órgãos responsáveis pelo setor fizeram um planejamento baseado nos modelos do Velho Mundo que, como observado anteriormente, possui características bem distintas das que encontramos aqui.

No âmbito do marketing, entre os principais desafios do *cluster* estão: dificuldades de distribuição, já que está localizado no sul do país; a manutenção do equilíbrio entre produção e consumo de vinho; vinhos importados do Chile e Argentina com preços extremamente competitivos; e o crescimento de novos produtores na Ásia.

Além disso, o Brasil como um todo ainda não é reconhecido como país produtor de vinho, nem nacionalmente, nem internacionalmente. Isso só demonstra a deficiência do planejamento de marketing tanto para o setor quanto para o *cluster* em si, já que é o responsável por quase toda a produção de vinho do país. É claro que foram criados programas como o *Wines of Brazil*, um programa que tem funcionado bem, mas que ainda tem muito a melhorar.

Estes desafios, entre diversos outros, indicam que a indústria vitivinícola caracteriza-se por um mercado complexo, e tem concorrência acirrada com outros países, principalmente após a redução de barreiras comerciais. Nesse sentido, avaliar os recursos do *Cluster* da Serra Gaúcha, modificar culturas e crenças organizacionais, para adotar a Visão Baseada em Recursos para criar estratégias adequadas à cultura local, aos desejos dos consumidores, para atrair novos clientes e até mesmo para a internacionalização, é essencial. A RBV então, pode auxiliar o *cluster* a se organizar para aprimorar forças, diminuir fraquezas, aproveitar oportunidades e amenizar ameaças, criando vantagens competitivas sustentáveis em relação aos outros produtores de vinhos no país e formando uma reputação nacional para depois ter reputação internacional.

O enoturismo e a gastronomia da Serra Gaúcha são excelentes exemplos de recursos que poderiam ser melhor aproveitados, afinal, são recursos que nenhuma outra região pode imitar. O desenvolvimento do enoturismo na região estimula a relação direta do consumidor com a vinícola, o que contribui para a educação dos consumidores, fidelização da marca,

formação de um banco de dados sobre os clientes e obtenção da perspectiva do consumidor em relação ao produto.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou avaliar de que forma a Visão Baseada em Recursos pode ser aplicada no *cluster* da Serra Gaúcha de forma a criar vantagens competitivas. Para isso, foi feita uma revisão da literatura sobre os assuntos, incluindo um artigo que criou um instrumento de análise interna do *cluster*, que poderá ser utilizada em estudos posteriores e para o planejamento estratégico do *cluster* em si.

Conforme apresentado, o *cluster* da Serra Gaúcha é o principal produtor de vinhos do país, e tem destaque em alguns produtos como espumantes e vinhos da variedade merlot. Temos aqui uma vantagem competitiva muito evidente e que dificilmente conseguirá ser copiada. Trata-se do *terroir*. O *terroir* é um recurso de acesso restrito e uma ótima fonte de vantagem competitiva às empresas vinícolas instaladas dentro do *cluster*. A qualidade do produto fica relacionada ao território, ao clima, ao solo da região e a todo processo que comumente as pessoas de descendência italiana utilizam para produzir seus produtos.

E justamente o *terroir* é a vantagem competitiva atribuída aos espumantes produzidos no *cluster*. Estes provaram serem de excelente qualidade em função dos variados prêmios conquistados nos últimos anos em concursos internacionais. O local é o que os diferencia de outros espumantes produzidos em outras áreas.

Contudo, não existe uma instituição responsável por planejar estrategicamente as ações do *cluster*, atividade que hoje é feita pelo IBRAVIN, que regula e orienta o setor do país inteiro. Por mais que a sede do IBRAVIN esteja localizada dentro do *cluster*, a atenção necessária para um planejamento estratégico eficiente e eficaz não pode ser dada, devido a tantas outras obrigações e atividades do Instituto.

O vinho é um dos poucos produtos industrializados cujos atributos conduzem a uma cooperação e coletividade em nível regional, uma vez que a região produtora pode diferenciar e agregar valor aos seus produtos, principalmente através da RBV. Dessa forma, a criação de uma entidade responsável pelo *cluster* é um elemento central de extrema importância, já que o *cluster* proporciona facilidade e compartilhamento de benefícios, onde os participantes do *cluster* podem incluir ações de promoção e divulgação, troca de conhecimentos sobre o mercado, aumento da capacidade de pesquisa, treinamento conjunto de funcionários além do compartilhamento da infraestrutura de marketing. Isto irá fortalecer a imagem do *cluster*, aumentando sua reputação e trazendo vantagens competitivas sustentáveis.

O *cluster* da Serra Gaúcha tem potencial, e se destaca inclusive internacionalmente, mas precisa analisar melhor seus recursos e a maneira como eles podem ser estratégicos,

principalmente com espumantes e vinhos tintos da variedade merlot, que já possuem reputação firmada.

REFERÊNCIAS

BARNEY, J. B. Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy. **Management Science**, v. 32, n. 10, p.1231-1241, 1986.

BARNEY, J.B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v.17, p.99-120, 1991.

BARNEY, J.B. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. Reading – MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1996.

BELSO-MARTINEZ, J.A. Why are some Spanish manufacturing firms internationalizing rapidly? The role of business and institutional international networks. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 18, 207–226, Maio, 2006.

BECATTINI, G. Italian Industrial District: Problems and Perspectives. **International Studies of Management & Organization**, v. 21, n. 1, p. 83 –90, Spring, 1991.

CALVET, J. Les *Clusters* Vitivinicoles Français a AOC: Une analyse en termes de biens clubs. **Working Paper**, 2005.

CASARIN, Helen; CASARIN, Samuel. **Pesquisa científica: da teoria à prática**. Curitiba: Ibpex, 2011.

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H.M.M. O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas. In: LASTRES, H.M.M.; CASSIOLATO, J.E.; MACIEL, M.L. (Orgs.) **Pequena Empresa: Cooperação e Desenvolvimento Local**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.

DAS, T. K.; TENG, B. S. A Resource-based theory of strategic alliances. **Journal of Management**, v. 26, n. 1, p. 31-61, 2000.

DIERICKX, I.; COOL, K.; BARNEY, J.B. Asset stock accumulation and the sustainability of competitive advantage. **Management Science**, v. 35, n. 12, p.1504- 1511, 1989.

DITTER, J.-G. Reforming the French Wine Industry: Could *Clusters* Work? **Cahiers du CEREN**, v.13, p. 39-54, 2005.

DYER, J.H.; SINGH, H. The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 660 – 679, 1998.

FENSTERSEIFER, J.E. The emerging Brazilian wine industry: challenges and prospects for the Serra Gaúcha wine *cluster*. **International Journal of Wine Business Research**, v. 19, n.3, 2007.

FENSTERSEIFER, J.E.; WILK, E.O. Visão da Firma Baseada em Recursos, *Clusters* e Performance: Um Estudo no Setor Vitivinícola do RS. In: *XXIX Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*. Brasília, 2005.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, Michael D.; LUCAS Jr, George H.; LUCK, David. **Marketing Strategy**. São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GRANT, R.M. The resource-based theory of competitive advantage. *California Management Review*, v.33, n.3, p. 114-135, 1991.

GULATI, R. Network Location and Learning: The Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation. *Strategic Management Journal*, v.20, p.397-420, 1999.

HALL, M. C.; MITCHELL, R. **Wine Marketing: A Practical Guide**. USA, Barlington:

Elsevier, 2008.

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F.. **Marketing Strategy**

and Competitive Positioning. 2ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

ITAMI, H. Invisible Assets. In: ITAMI, H. (Eds). *Mobilizing Invisible Assets*. **Harvard University Press**, Cambridge, 1987.

IBRAVIN. Disponível em <http://www.ibravin.org.br>.

LAVIE, D. The Competitive Advantage Of Interconnected Firms: An Extension Of The Resource-Based View. *Academy of Management Review*, v. 31, n. 3, pp. 638–658, 2006.

MAFEZOLLI, E. Programa de Treinamento e Desenvolvimento Através da Leitura para os Colaboradores Técnico Administrativos do Centro Universitário de Brusque. **Revista Visão: Gestão Organizacional**. Volume 06, nº 01, 2017.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARSHALL, A. (1890) **Princípios de Economia**. São Paulo: Nova Cultural, 1983.

MASKELL, P., Towards a Knowledge based Theory of the Geographical *Cluster*. *Industrial and Corporate Change*, v.10, n.4, p.921-943, 2001.

MENDEZ, A.; MERCIER, D. Compétences-clés de territoires: Le rôle des relations interorganisationnelles. *Revue française de gestion*, n. 164, p. 253 – 275, 2006.

MESQUITA, L.F.; ANAND.J.; BRUSH, T. Comparing The Resource-Based And Relational Views: Knowledge Transfer and Spillover in Vertical Alliances. *Strategic Management Journal*, v. 29, pp. 913–941, 2008.

- MOLINA-MORALES, F.X. European industrial districts: Influence of geographic concentration on performance of the firm, *Journal of International Management*, v. 7, pp. 277–294, 2001.
- MORAES, J.P.; SAGAZ, S.M.; SANTOS, G.L.; LUCIETTO, D.A. **Tecnologia da Informação, Sistemas de Informações Gerenciais e Gestão do Conhecimento com Vistas à Criação de Vantagens Competitivas**: Revisão de Literatura. *Revista Visão: Gestão Organizacional*, Vol 07, nº01, 2018.
- NADVI, K.; SCHMITZ, H. Industrial *Clusters* in Developing Countries. *World Development*, v. 27, n. 9, pp.1503-1514, 1999.
- NANDA, A. Resources, Capabilities and Competencies, In: MOINGEON, B.; EDMONSON, A. (Eds.), *Organizational Learning and Competitive Advantage*. p. 93-120. Sage, 1996.
- PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource based-view. *Strategic Management Journal*, v. 14, p. 179-191, 1993.
- PORTER, M.E. *Clusters* and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, v. 76, n. 6, nov./dec., p. 77-90, 1998.
- PRAHALAD C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, may-june, p.79-91, 1990.
- SCHMITZ, H. Global Competition and Local Cooperation: Success and Failure in the Sinos Valley, Brazil. *World Development*, v. 27, n. 9, pp. 1627-1650, 1999.
- SEHNEM, Alyne et al. Estratégia e competitividade sistêmica: estudo de caso do setor vitivinícola da serra gaúcha. **RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, [S.l.], v. 9, n. 1-2, p. 67-90, dez. 2010. ISSN 2179-4936. Disponível em: <<http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race/article/view/551>>. Acesso em: Jan. 2014.
- SÖLVELL, Ö. **Clusters - Balancing Evolutionary and Constructive Forces**, 2.ed., Ödeshög: Danagards Grafiska, 2009.
- TEECE, D.J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 7, p. 509–533, 1997.
- WERNERFELT, B. A Resource-Based View of The Firm. *Strategic Management Journal*, v. 5, n. 2, p.171-180, 1984.
- WILK, E. *A Relacao entre Estratégia, Recursos e Performance: Uma investigacao em Empresas de Vinhos Finos do Cluster da Serra Gaúcha*. 227 p. Tese (Doutorado em Agronegócios). Centro de Estudos e Pesquisa em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006
- WILK, E.; FENSTERSEIFER, J.E. Use the Resourced-based View in Industrial *Cluster* Strategic Analysis. *International Journal of Operations & Production Management*. V. 23; n.9; p. 995 – 1009, 2003.

YANAZE, Mitsuru Higuchi. **Gestão de Marketing e Comunicação**: avanços e aplicações. 2ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

ZEN, Aurora C. **A Influência dos recursos na internacionalização de empresas inseridas em clusters**: uma pesquisa no setor vitivinícola no Brasil e na França. Tese Doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós- Graduação em Administração. Porto Alegre, 2010, 270f.

COMO REDUZIR OU ELIMINAR ATIVIDADES QUE NÃO AGREGAM VALOR EM UMA ORGANIZAÇÃO

How to Reduce or Eliminate Activities that do not Accept Value in an Organization

Ernando Fagundes¹
Clarice Claudete de Oliveira Feijó²
Marcia Irma dos Santos³
Evandro Moritz Luz⁴

Recebido em: 09 ago. 2018
Aceito em: 16 out. 2018

Resumo: Para se manterem competitivas no mercado atual, as empresas buscam cada vez mais desenvolver estratégias. Diante deste cenário, buscou-se implementar por meio de uma ferramenta da Contabilidade Gerencial o Mapeamento do Fluxo de Valor (MFV). O objetivo deste estudo foi apresentar como a elaboração de um MFV pode identificar as atividades que adicionam ou não valor em uma organização, permitindo que se reduza ou elimine as atividades que não agregam valor e que são desnecessárias à organização. Para tanto, utilizou-se de uma pesquisa-ação aplicada em uma empresa do ramo alimentício, especializada em buffet e marmittas, situada na região da Grande Florianópolis – SC. Foram identificadas e apresentadas as situações atual e futura desta organização, após implementado o MFV. Desse modo, a organização adquire uma visão holística os desperdícios, permitindo que os mesmos sejam reduzidos ou até eliminados.

Palavras-Chave: Contabilidade Gerencial. Mapeamento de processo. Fluxo de valor.

Abstract: To remain competitive in today's market, companies increasingly seek to develop strategies. In this scenario, we sought to implement through a management accounting tool the Value Stream Mapping (VSM). The objective of this study was to show how the development of a MFV can identify the activities that add value or not in an organization, allowing them to reduce or eliminate activities that do not add value and that are unnecessary to the organization. Therefore, we used a research-action applied to a food company that specializes in buffet and lunch boxes, located in the Greater Florianópolis - SC. They were identified and presented the current situation and future of the organization after the MFV implemented. Thus, the organization takes a holistic

¹ Mestrando em Contabilidade na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e Professor na Faculdade de Tecnologia Nova Palhoça (FATENP). E-mail: fagundes.ernando@gmail.com.

² Graduanda em Ciências Contábeis na Faculdade de Tecnologia Nova Palhoça (FATENP). E-mail: clariceclaudete@hotmail.com.

³ Graduanda em Ciências Contábeis na Faculdade de Tecnologia Nova Palhoça (FATENP). E-mail: marciairma@gmail.com.

⁴ Mestrando em Engenharia de Produção na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e Professor na Faculdade de Tecnologia Nova Palhoça (FATENP). E-mail: evmoritz@gmail.com.

waste vision, allowing them to be reduced or even eliminated.

Keywords: Management accounting. Process Mapping. Value stream.

INTRODUÇÃO

No mercado atual, a competitividade está cada vez mais acirrada entre as organizações. Uma das alternativas para que se mantenham nesse mercado é a adoção de ferramentas gerenciais que auxiliam na otimização dos gastos e na tomada de decisão. Assim, muitas organizações tiveram que mudar seu modo de gerir, seus planejamentos e adotar ferramentas que as auxiliem no processo de gestão (WOMACK; JONES, 2004).

Diante da necessidade de se adaptarem às mudanças, das melhorias de seus processos e com o objetivo de atender cada vez melhor seus clientes, as organizações têm buscado atividades que agreguem valor e têm focado também na redução de desperdícios. Essas ações adotadas envolvem todo o processo do produto dentro da empresa, até a chegada no cliente final (ROTHER; SHOOK, 2003).

Nesse sentido, os gestores necessitam de parceiros estratégicos para a tomada de decisão. A Contabilidade Gerencial vem então como uma área que assume essa parceria na tomada de decisões gerenciais, auxiliando na elaboração do planejamento e acompanhando o desenvolvimento por meio de sistemas de desempenho. Assim, ela fornece informações financeiras para controle e auxílio na gestão, formulação e implementação de estratégias dentro da organização (IMA, 2008; IFAC, 1998).

A Contabilidade Gerencial adota ferramentas de gestão com o objetivo de proporcionar aos gestores informações que permitem avaliar o desempenho de atividades, de projetos e de produtos, por meio da apresentação de informações claras e objetivas de acordo com a necessidade de cada organização. Estas informações são essenciais para auxiliar na tomada de decisões (CREPALDI, 2011).

Dentre essas ferramentas, encontra-se o Mapeamento do Fluxo de Valor (MFV), que consiste em um conjunto de ações necessárias para identificar os produtos e serviços em todas as suas etapas, desde a fabricação, até o cliente final. Para isso se faz necessário a identificação das atividades que agregam valor no ponto de vista do cliente e as que acabam passando despercebidas pelos mesmos (CHARABE, 2017). O MFV destaca-se como uma ferramenta estratégica que auxilia na visualização macro dos processos, de modo que seja possível reduzir os desperdícios que nela possam existir, levando a um aumento na eficiência da produtividade (ROTHER; SHOOK, 2003).

Nesse contexto, surge o seguinte problema de pesquisa: **Como reduzir ou eliminar atividades que não agregam valores em uma organização?**

Para responder esta pergunta de pesquisa, o objetivo deste estudo será apresentar

como a elaboração de um MFV pode identificar as atividades que adicionam ou não valor em uma organização, permitindo que se reduza ou elimine as atividades que não agregam valor e que são desnecessárias.

Para isso, será necessário (i) identificar as atividades que não agregam valor em uma organização baseado no MFV, (ii) verificar os desperdícios e (iii) propor ações de melhorias.

A presente pesquisa justifica-se pela contribuição à literatura relacionada ao MFV, permitindo visualizar por completo o fluxo de valor em uma organização, viabilizando as discussões sobre a aplicação dessa ferramenta como fundamental para a manutenção das organizações no mercado. Justifica-se ainda pela relevância dessa ferramenta, dada a contribuição da mesma em identificar as fontes de desperdícios em uma organização, em fornecer uma melhor visão da interação dos processos entre si e por meio da capacidade de identificar os gargalos nos processos (LIBRELATO et al., 2014).

No meio acadêmico, este trabalho consiste em uma oportunidade de aplicar os conhecimentos teóricos e verificar sua relação direta com o mercado. Por fim, proporcionará à Instituição de Ensino a ampliação do seu acervo e assim disponibilizar para alunos.

As limitações referem-se à aplicação de um estudo específico em uma única organização desse segmento, restringindo assim as considerações acerca dos achados.

O presente estudo está estruturado em mais quatro seções, além desta seção introdução. No capítulo dois é apresentado o referencial teórico que tratará de assuntos relacionados a essa pesquisa. Em seguida, são apresentados os procedimentos metodológicos adotados. No capítulo quatro serão analisados os dados e apresentados os resultados com as possíveis ações de melhorias identificadas. Posteriormente, no capítulo cinco, são apresentadas as conclusões e por fim, as referências.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A partir dos objetivos identificados, será apresentada uma revisão de literatura referente ao tema proposto, abordando os conceitos que permitirão entender melhor o desenvolvimento do presente trabalho.

MAPEAMENTO DO FLUXO DE VALOR (MFV)

O MFV ajuda a compreender o fluxo do material como um todo. Para Womack; Jones (2004), a análise do fluxo de valor geralmente apresenta três tipos de ações: a primeira refere-se às atividades que geram valor ao produto; a segunda, etapas que não agregam valor ao produto, porém são necessárias devido as suas necessidades e, por fim, a terceira que contempla as ações que não agregam valor e que não são necessárias. A identificação dessas ações é fundamental para o sucesso do processo, pois a partir delas é possível evitar os

desperdícios na organização.

Segundo Ferro (2003) o MFV é uma ferramenta que possibilita enxergar a agregação de valor nas atividades de forma horizontal, o que rompe a forma tradicional de ver o processo de maneira isolada, visualizando somente as funções ou departamentos. O MFV foca também nas atividades, ações e conexões de maneira a criar o valor e fazê-lo fluir, em toda a cadeia, desde os fornecedores até o cliente final.

De acordo com Brimson (1996) atividades são técnicas que consomem recursos para gerar uma produção. Sua função principal é transformar recursos (material, mão de obra e tecnologia) em produção (produtos e serviços). Ainda para Womack; Jones (2004), para que o valor flua é preciso repensar não apenas no produto, mas sim na empresa, nas suas funções e carreiras, com intuito de desenvolver uma estratégia enxuta.

Oliveira (2013) afirma que a análise do valor agregado é uma técnica apontada como uma das mais relevantes, utilizadas para o controle de projetos com base em custos, prazos e processos físicos. De acordo com Vargas (2011), uma das principais vantagens da análise do valor agregado é calcular o desempenho do projeto durante o seu desenvolvimento, para poder projetar estimativas de prazos, custos futuros, ações corretivas e preventivas com antecedência.

O MFV deve ser realizado com foco em uma família de produtos por meio das etapas iniciais como: desenho do estado atual, desenho do estado futuro e plano de implementação. A família de produtos deverá ser identificada para realizar o mapeamento, sendo que em seguida é feito o desenho do estado atual, onde serão identificados os desperdícios existentes. Após, é realizado o MFV do estado futuro, onde serão apresentadas as melhorias a serem aplicadas e por último é realizado o plano de implementação das melhorias, com o objetivo de eliminar os eventuais desperdícios (ROTHER; SHOOK, 2012).

Para Brimson (1996), os desperdícios são formados pelas atividades que não agregam valor e que procedem em gastos de tempo, dinheiro, recursos sem lucro, além de adicionarem custos desnecessários aos produtos. Assim, as atividades que não agregam valor podem ser eliminadas sem que haja desgaste no desempenho da organização.

Locher (2008) adota as etapas iniciais originais, porém propõe diretrizes adicionais para a elaboração do estado atual, que são: identificar as necessidades dos clientes atuais; identificar os principais processos; selecionar métricas de processos; percorrer o fluxo de valor e preencher os dados; identificar as prioridades na condução do processo e calcular os dados sintetizados do fluxo de valor.

A família de produtos consiste em selecionar aqueles que deverão ser mapeados, selecionando os produtos de acordo com o processo de fabricação, agrupando os produtos em famílias e os equipamentos/máquinas em células. Após essa etapa, deve-se analisar qual família a ser mapeada, iniciando-se assim, o desenho do estado atual, coletando todas as informações

necessárias, começando pelo final do fluxo de valor chegando até as etapas iniciais do processo, ou seja, destacando as fontes de desperdícios (ROTHER; SHOOK, 2012).

De acordo com Lopes (2017), ao se iniciar o diagnóstico da situação atual, deve-se começar a etapa do mapeamento do desenho futuro, pensando nas melhorias que deverão ser obtidas com a eliminação dos desperdícios observados e principalmente, elencando suas causas. O desenho do estado futuro tem por objetivo enxugar os desperdícios, construindo uma cadeia de produção de forma a ter processos articulados aos clientes, ter fluxos contínuos ou puxados e de produzir apenas o que e quando for solicitado. Depois de concretizado o mapeamento do estado futuro, é preciso realizar o plano de implementação, tornando-o uma realidade, eliminando por completo os desperdícios. O plano de implementação deve conter uma política *Lean*, o que se planeja fazer e quando, os responsáveis pela implementação, as metas quantificáveis e os pontos de checagem claros com prazos reais e indicadores definidos.

O *Lean* pode ser aplicado em muitos setores, e trata-se de um sistema focado em identificar as principais fontes de desperdícios (ROTHER; SHOOK, 2012). Os princípios do *Lean* são identificados por Charabe (2017) como: Valor, sendo definido pelo cliente final de forma que um bem ou serviço atenda às suas necessidades e expectativas; Fluxo de Valor, que consiste em um conjunto de ações necessárias para que um produto ou serviço passe pelas tarefas gerenciais, desde a concepção até o lançamento do produto no mercado; Fluxo, que está relacionado à transferência dos materiais, fornecendo materiais do primeiro processo de produção para o último; Puxar, onde se deixa que o cliente puxe o produto, produzindo somente o necessário; e Perfeição, onde o estímulo mais importante é a transparência, de modo que todos possam ver tudo e que seja fácil descobrir melhores formas de criar valor. O Quadro 1 apresenta as etapas de elaboração de um MFV.

Quadro 1 – Etapas do Mapeamento do Fluxo de Valor.

Etapa	Atividade
Identificar os processos básicos	Desenhar em caixas de processos, os processos básicos da produção da família de produtos escolhida.
Identificar o fluxo	Por meio de flechas, indicar qual é o fluxo de produção e como ele segue.
Coletar informações	Coletar e indicar em caixas de dados os tempos de troca de ferramentas, números de pessoas necessárias para operar o processo e o tempo de operação efetiva da máquina.
Identificar os estoques intermediários	Identificar onde há estoques acumulado entre processos, por meio de um triângulo.
Identificar os fornecedores	Identificar fornecedores, quantidade de matérias-primas e a frequência da entrega.
Identificar os clientes	Identificar clientes, quantidade de produtos acabados e frequência de envio.
Ilustrar os fluxos de informação	Identificar com setas as informações que o planejamento e controle de produção recebe e emite.
Colocar as setas de direcionamento	Colocar entre os processos as setas de direcionamento confirme ocorre o processo.
Definir a linha do tempo	Adicionar a linha do tempo o lead time e o tempo de agregação de valor calculado e identificado.

Fonte: Adaptado de Charabe (2017)

O objetivo do MFV não é simplesmente mapear o fluxo, e sim implementar um fluxo contínuo. Lima (2016) enfatiza que é necessário um plano de ação para implementação de práticas enxutas para a melhoria dos processos e eliminação de desperdícios. Mais do que identificar os desperdícios, é necessário identificar suas fontes, sendo que é impossível implementar um fluxo enxuto, a menos que se analise o fluxo todo, e não processos individuais.

A relevância dessa ferramenta se mostra na contribuição que ela possui de identificar as fontes de desperdícios no fluxo de valor, e também auxilia numa melhor visão da interação dos processos entre si, conseguindo formar um projeto de implantação para a formação de um fluxo enxuto, considerando sua capacidade de identificar os gargalos no processo (LIBRELATO et al., 2014).

ATIVIDADES QUE ADICIONAM VALOR

Para que uma organização consiga uma vantagem competitiva é necessário que a mesma agregue valor para o seu cliente, visto que, manter o cliente ou até mesmo fidelizá-lo, traz inúmeros benefícios para o alcance dos seus objetivos. Desta forma, é necessário obter um conhecimento acerca das atividades que adicionam valor para o cliente e de que forma esse

valor pode ser proporcionado, em razão de suas necessidades específicas (FARIA; COSTA, 2010).

Segundo Womack; Jones (2004), o valor é o ponto de partida para um pensamento enxuto, podendo ser definido pelo seu cliente final, mesmo que tenha sido criado pelo produtor. Corroborando, Bauch (2004) afirma que o valor é definido pela análise da percepção do ponto de vista do cliente. E a partir disto torna-se mais fácil definir o valor em termos de produtos, recursos e preços específicos.

A análise de valor de um processo tem por finalidade identificar as oportunidades para melhorar o desempenho da organização. Trata-se de uma técnica adequada na identificação de oportunidades de melhorias, identificando quais partes do trabalho executado podem ser desnecessárias (Ostrega et al., 1993).

Ainda segundo Ostrega et al (1993), uma particularidade peculiar da análise de valor, é que a mesma é movida de acordo com as contribuições de seus clientes, sejam eles internos ou externos. As organizações que utilizam o MFV devem verificar quais atividades desempenhadas agregam valor ou não para os seus clientes.

Womack e Jones (1998) definem valor como uma produção enxuta que busca eliminar as fontes de desperdícios, podendo ser definido apenas pelo cliente, caso contrário, corre-se o risco de fornecer algo que efetivamente não deseja.

O Quadro 2 apresenta a classificação dos desperdícios em sete categorias:

Quadro 2 – Fontes de desperdícios.

Categoria	Atividades desempenhadas
Superprodução	Formação de saídas não necessárias pelo processo, produzindo antecipadamente ou em quantidade maior que o necessário.
Espera	Está relacionado a longos períodos de ociosidade de pessoas.
Transporte Excessivo	Movimento excessivo de pessoas, informação ou peças resultando em dispêndio desnecessário de capital, tempo e energia.
Processamento desnecessário	Utilização errada de ferramentas, sistemas ou procedimentos. Fontes de desperdícios no próprio processo.
Estoque desnecessário	Armazenamento excessivo e falta de informações ou produtos resultando em custos excessivos e desempenho de serviço.
Movimentação desnecessária	Qualquer movimento desnecessário que sobrecarrega a capacidade do sistema, gerando desorganização no ambiente de trabalho.
Defeitos	Criação de saídas defeituosas, problemas frequentes no processo, problemas na qualidade do produto, ou baixo desempenho na entrega.

Fonte: Adaptado Shingo (1996); Wang et al. (2011).

De acordo com Faria; Costa (2010), para que uma organização possa atingir seu objetivo, a mesma precisa conhecer as necessidades de seus clientes, pois a medida que o cliente percebe o benefício adquirido, também aparece o retorno para o fornecedor. Para ter continuidade no mercado faz se necessário uma medida para criar um valor do futuro.

O sistema desenvolvido na fábrica da Toyota na década de quarenta no Japão tratava-se de um modo de apontar valor, construindo assim uma sequência de atividades que sempre que solicitada, realizava de maneira a melhorar a sua eficiência. Esse sistema ficou conhecido também como mentalidade enxuta (HEUSNER et al, 2015). De acordo com Ohno (1997), define que o sistema Toyota de produção tinha como principal objetivo trabalhar para dar atendimento aos seus clientes no menor tempo possível, garantindo qualidade de forma a ser perceptível pelo cliente e com menor custo, que a partir desses estudos aplicados no Japão, diversos outros sistemas forma implantados no mundo.

As principais formas de agregar valor ao produto ou serviço se dão por meio de processos e operações, sendo imprescindível para a empresa dispor de recursos que possibilitem o gerenciamento eficaz destes meios, tendo como meta suprimir ou minimizar as atividades que não agregam valor, para obter maior grau de eficiência e eficácia, para o aumento na produtividade (SCHWENGBER et al., 2017).

A definição amplamente aceita de desperdícios é a categorização que atribui todas as atividades dentro de uma empresa em três tipos, como mostra o Quadro 3.

Quadro 3 - Categorização das atividades segundo criação de valor.

Categorização das atividades	Conceito
Atividades que agregam valor	Determinadas pelo ponto de vista dos clientes. Atividades de valor agregado são as atividades que o cliente paga uma parte do preço final do produto.
Atividades que não agregam valor, mas são necessárias	São necessárias para permitir valor agregado atividades nas atuais condições de trabalho (ou "necessário desperdício").
Atividades que são desnecessárias	Atividades que são desnecessárias e são, assim, definidas como "puro desperdício".

Fonte: Ohno (1997).

A fim de criar um perfeito fluxo de valor, as atividades que são desnecessárias precisam ser eliminadas, enquanto as atividades que não agregam valor, mas são necessárias devem ser evitadas ou feitas de uma forma mais eficiente (OHNO, 1997).

Fazer a análise do valor agregado é de suma importância, pois se mede o desempenho e o andamento do projeto auxiliando os gestores nas tomadas de decisões.

ESTUDOS RELACIONADOS

Com objetivo de identificar estudos nacionais desenvolvidos acerca do tema desta pesquisa, buscaram-se artigos científicos apresentados em congressos e publicados em periódicos, para que se pudessem verificar quais estudos estão sendo desenvolvidos e os resultados que os mesmos estão alcançando. O Quadro 4 apresenta estes estudos.

Quadro 4 - Estudos nacionais sobre Mapeamento do Fluxo de Valor

Autores (ano)	Objetivo	Resultado	Instrumento de Pesquisa/ Observações
Heusner et al. (2015)	Aplicação da ferramenta Mapeamento do Fluxo de Valor para identificar desperdícios relacionados ao processo produtivo em uma empresa de reciclagem de plástico.	Os resultados demonstraram que o mapa de estado futuro possibilitou o cumprimento dos princípios enxutos, como o princípio do valor, em que foi possível eliminar as atividades e procedimentos que não estavam agregando valor ao fluxo.	Estudo de Caso.
Schwengber et al. (2017)	Reduzir estoques de produto acabado e estoques em processo, aumentar sua produtividade e reduzir tempo de entrega por meio de uma ferramenta de fluxo de valor.	Foram sugeridas propostas, por meio de um plano de ação, de forma que algumas técnicas de manufatura enxuta ajudassem a eliminar desperdícios encontrados.	Estudo de Caso.
Charabe (2017)	Propor melhorias em um processo baseados na filosofia <i>Lean Office</i> , utilizando como ferramenta principal o Mapeamento do Fluxo de Valor.	A aplicação dessa filosofia na empresa não consiste em uma atividade fácil, visto que é necessário que todos os colaboradores entendam a filosofia e se empenhem em aplicá-la dentro da empresa.	Pesquisa-ação.
Salgado et al. (2009)	Avaliar a contribuição da utilização da técnica de mapeamento <i>lean</i> no processo de desenvolvimento de produtos.	Algumas adaptações foram necessárias, mas a pesquisa mostrou que a confecção dos mapas do estado atual e futuro na linguagem padronizada pela filosofia <i>lean</i> pode ser aplicada no processo de desenvolvimento de produtos.	Estudo de Caso.
Martins e Cleto. (2016)	Aplicação dos métodos de Mapeamento do Fluxo de Valor e Análise de Valor Agregado em uma linha de produção	Proposta à empresa da utilização das duas metodologias fundamentais para se obter um conhecimento mais amplo do fluxo de valor na linha de produção e futuramente implementá-las em outras linhas.	Informações obtidas por meio de pesquisas bibliográficas.

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Analisando os estudos relacionados no Quadro 4, observa-se que os mesmos têm buscado apresentar a implementação do MFV, com intuito de identificar os desperdícios,

reduzir estoques, e demonstrar a análise de valor agregado dentro dos processos das organizações, identificando seus desperdícios e atuando nos processos de melhorias.

Este estudo diferencia-se das pesquisas anteriores, pois se trata de uma pesquisa-ação realizada em uma organização, com objetivo de identificar as atividades não agregam valor em uma organização, evitando assim os desperdícios e sugerindo as possíveis melhorias em seu processo.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção são apresentados os procedimentos metodológicos que foram utilizados para o desenvolvimento do presente estudo. Será apresentada a caracterização da pesquisa, bem como os procedimentos para a coleta e análise dos dados.

CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa trata-se de uma pesquisa-ação e tem por objetivo apresentar como a elaboração de um MFV permite identificar as atividades que não adicionam valor, reduzindo ou eliminando essas atividades em uma organização.

Quanto a sua natureza, trata-se de uma pesquisa aplicada, onde o conhecimento produzido contribui para a solução de problemas encontrados na realidade, procurando estabelecer uma ligação entre a teoria científica e os fenômenos reais. Segundo Prodanov; Freitas (2013), a pesquisa aplicada tem o objetivo de gerar conhecimentos para aplicação prática focando na solução de problemas específicos.

A referida pesquisa apresentará o método de abordagem dedutivo que reconhece que todo argumento está relacionado a leis e princípios que explicam a conclusão encontrada, relacionando questões particulares a princípios gerais. Trata-se do método “que parte do geral e, a seguir, desce ao particular. A partir de princípios, leis ou teorias consideradas verdadeiras e indiscutíveis, prediz a ocorrência de casos particulares com base na lógica” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 27).

Em relação aos procedimentos técnicos empregados, este estudo trata-se de uma pesquisa-ação. Segundo Prodanov; Freitas (2013, p.65) a "pesquisa-ação é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo".

A abordagem do problema se dará de maneira qualitativa, que ressalta as particularidades do fenômeno a ser estudado, de acordo com a sua origem e, também, o porquê de sua existência. De acordo com os autores Prodanov; Freitas (2013), na abordagem qualitativa existe uma interação entre o mundo real e o sujeito e a coleta de dados se dá por meio do “ambiente natural” e o pesquisador é o “instrumento-chave”. Na percepção de Mattar (2005), a pesquisa qualitativa identifica a presença ou ausência de algo onde os dados são

colhidos por meio de perguntas abertas (quando em questionários), em entrevistas em grupos, em entrevistas individuais em profundidade e em testes projetivos.

PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS

A coleta de dados será realizada por meio de entrevista semiestruturada com o gestor do estabelecimento, que é o proprietário. Lakatos e Marconi (2017) conceituam a entrevista como sendo um encontro entre duas pessoas: entrevistador e entrevistado. Sua finalidade consiste em obter informações do entrevistado. Na visão de Mattar (2005, p.184), a entrevista corresponde a um “método caracterizado pela existência de uma pessoa (entrevistador), que fará a pergunta e anotará as respostas do pesquisado (entrevistado)”.

PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DE DADOS

Os dados coletados na empresa têm como objetivo utilizar o conhecimento obtido em sala de aula, visando proporcionar um melhor desempenho das atividades da organização. Os mesmos foram coletados em dados eletrônicos e sua estruturação foi realizada com embasamento nos quadros 2 e 3 deste trabalho.

A metodologia foi embasada em conhecimento adquirido pelo gestor da organização e suas adaptações foram realizadas, visto que este estudo se trata de uma proposta de melhorias.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Esta seção apresenta um estudo sobre a implementação de um MFV em uma organização que atua no ramo alimentício, com foco nas preparações de marmitas, onde se buscou observar os processos com objetivo de identificar as atividades que agregam ou não valor em uma organização.

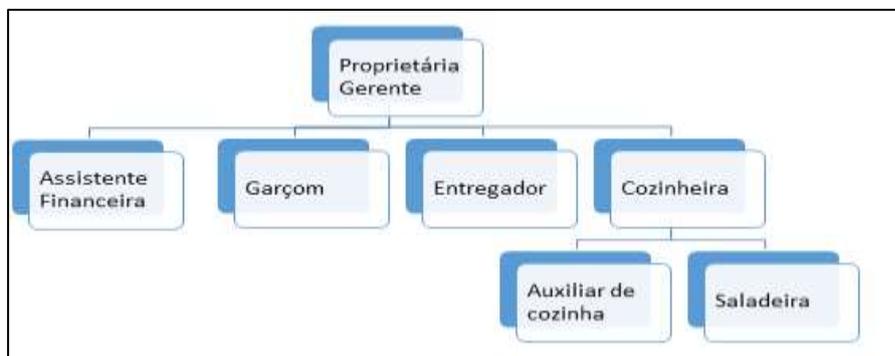
CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A organização na qual foi realizado este estudo situa-se na Grande Florianópolis, no estado de Santa Catarina. Atua no mercado desde 2002, no ramo de alimentação, especializada em buffet a quilo e em marmitas. O restaurante fica aberto ao público das 10:30 as 14:00 horas, sendo que o pedido para atendimentos das marmitas inicia as 08:30 com término as 10:00, para que haja tempo na montagem e entrega para o cliente. O horário de entrega das marmitas se inicia 11:00 horas.

Atualmente, a equipe da organização é constituída por oito colaboradores, entre eles o gerente da empresa que é o proprietário, uma assistente responsável pelo departamento

financeiro e pelo atendimento no caixa do restaurante. Conta ainda com um garçom, um entregador responsável por fazer as entregas das marmitas aos seus clientes, duas cozinheiras, uma auxiliar de cozinha e uma saladeira, conforme representação na Figura 1.

Figura 1 – Organograma da empresa pesquisada



Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

O restaurante trabalha com dois tipos de serviço, sendo eles o *buffet* a quilo e as marmitas. Possui um cardápio variado e serve atualmente 250 almoços diários. Geralmente no *buffet* são encontradas as comidas tradicionais (arroz, feijão, saladas, farofa entre outros), havendo uma variação nos tipos de carnes que são servidos, sendo geralmente quatro tipos: carne bovina, frango, peixe e carne de porco. Além das comidas cotidianas, o restaurante também oferece lasanhas, empadões e tortas salgadas.

A organização tem por missão oferecer aos clientes uma comida de qualidade, em um ambiente familiar e aconchegante. Sua visão é ser reconhecida como o melhor restaurante da região, com qualidade nos seus produtos e serviços para garantir a satisfação de seus clientes, tendo agilidade no atendimento e um bom relacionamento com os clientes.

ESTRUTURAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

De acordo com o gestor, um dos fatores de grande relevância para o sucesso de um restaurante é estar de acordo com as necessidades e anseios de seu público alvo. Um dos principais produtos oferecidos são as marmitas, que são boas alternativas para quem quer um almoço com o popular arroz e feijão, comida típica dos brasileiros. Pensando nesse público alvo, a organização resolveu investir na entrega de marmitas, proporcionando uma alimentação rápida e saudável, além de manter as características de um almoço caseiro.

São oferecidos dois tipos de marmitas, sendo com ou sem salada. Toda marmita é composta por arroz, feijão, macarrão, três tipos de legumes e quatro pedaços de carnes. A salada e a farofa são embaladas a parte. Sendo que o preço é diferenciado, sendo R\$ 11,50 o preço da marmita com salada e R\$ 11,00 da marmita sem salada. São vendidas em médias 180 marmitas por dia. Os clientes do restaurante consistem principalmente em colaboradores de

empresas localizadas na região e de moradores próximos ao estabelecimento.

Figura 2 - Layout do *buffet* e o Modelo de marmita.



Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

As solicitações das marmitas são realizadas pelos clientes via atendimento telefônico, conforme o Quadro 5.

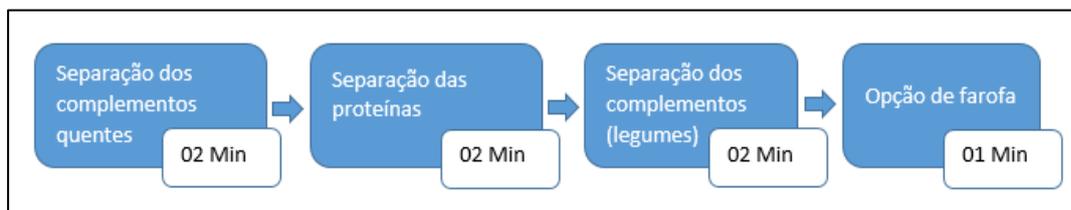
Quadro 5 – Ordem das escolhas dos clientes no processo de montagem

1º Escolha do tipo de marmita	2º Escolha dos complementos quentes	3º Escolha dos tipos de proteínas (opção de quatro carnes)	4º Escolha dos complementos (legumes)	5º Opção de farofa
Com ou sem salada.	Arroz, feijão, macarrão.	Carne, frango ou peixe.	De acordo com o cardápio do dia.	Com ou sem

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

A cozinha abastece os alimentos no *buffet* para montagem das marmitas, sendo assim, é essencial cuidar para que não falte nenhum produto no *buffet*, de modo que não prejudique o processo de montagem das marmitas. De acordo com a solicitação do cliente, é realizado o processo de montagem das marmitas. Após é feita a entrega para o cliente. A figura 3 apresenta este processo com os respectivos tempos.

Figura 3 - Processo e tempo de montagem



Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

O MFV auxilia na identificação dos desperdícios, permitindo enxergar e focar no que auxilia na implementação de um fluxo que agregue valor. A redução dos desperdícios deve ser

feita de forma criteriosa, uma vez que essa abordagem não é garantia de sucesso. O Quadro 6 demonstra a situação que a organização se encontra em cada categoria de desperdício e suas atividades desempenhadas.

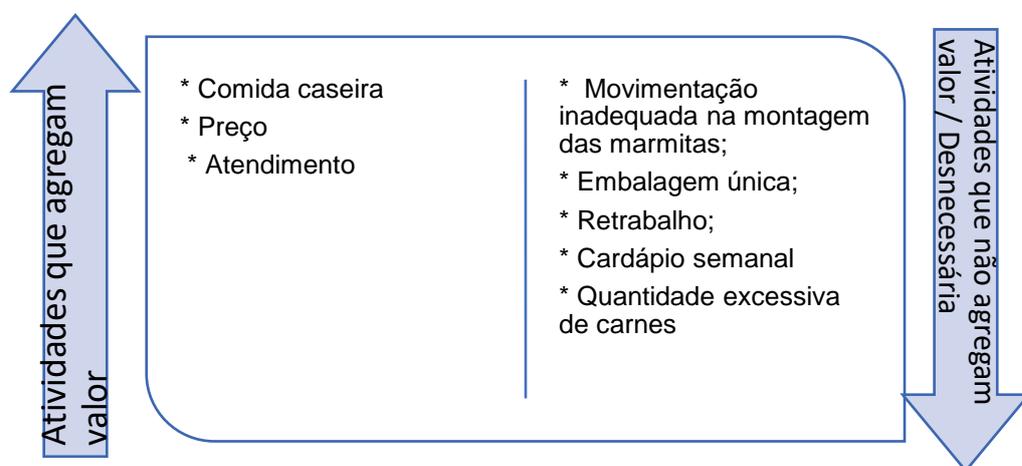
Quadro 6 - Atividades desempenhadas de acordo com a categoria

Categoria	Atividades desempenhadas
Superprodução	No mercado atual, os concorrentes estão ofertando suas marmitas com uma quantidade menor de carnes e com preço mais elevado. Já a organização pesquisada oferece uma maior quantidade de carne e com preço mais acessível, ocorrendo assim uma superprodução dos alimentos, pois faz uso do <i>buffet</i> local para abastecer as marmitas. Desta forma, de acordo com Shingo (1996) e Wang et al (2011) pode ocorrer produção excessiva dos produtos, causando desperdícios.
Espera	Atrasos ou falta de mercadoria, bem como de colaboradores, faz com que o tempo de espera seja maior que o previsto para iniciar os trabalhos necessários.
Transporte excessivo	A falta de informação correta do local de entrega pode ocasionar em um gasto desnecessário de tempo e energia, causando atrasos nas entregas dos pedidos e conseqüentemente um descontentamento por parte dos clientes. Sendo assim, se faz necessário fazer o planejamento correto da rota.
Processamento desnecessário	Informação incorreta entre os colaboradores pode ocorrer uma demanda maior que o necessário, fazendo com que ocorra uma repetição desnecessária em determinado processo. A padronização no processo de montagem por meio de uma abordagem mais simples pode ser mais efetiva.
Estoque desnecessário	É necessário identificar a durabilidade de cada alimento para que não ocorra armazenamento excessivo de produtos. De acordo com os autores Shingo (1996) e Wang et al (2011), o excesso desses alimentos pode resultar em custos desnecessários. A organização não possui esse tipo de desperdício, uma vez que faz o controle de seu estoque.
Movimentação desnecessária	Existe uma movimentação desnecessária de pessoal, no processo da montagem das marmitas, uma vez que os alimentos são retirados diretamente do <i>buffet</i> , podendo ocasionar filas. O ideal que a montagem fosse realizada dentro da cozinha, sem atrapalhar o fluxo dos clientes.
Defeitos	Problemas no processo de montagem da marmita podem ocasionar em uma saída defeituosa, ou seja, sem algum item solicitado ou até mesmo quantidade incorreta, causando baixo desempenho em sua entrega.

Fonte: Adaptado de Shingo (1996); Wang et al. (2011).

Na Figura 4 e 5 são apresentados o estado atual da organização e seu estado futuro com as sugestões analisadas.

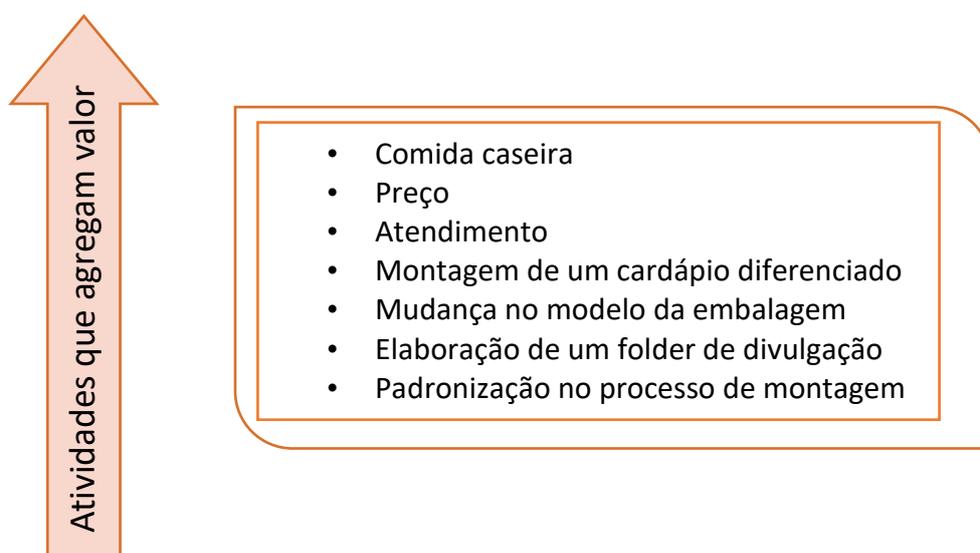
Figura 4 - Situação da empresa em seu Estado Atual



Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

De acordo com o exposto acima, no estado atual ocorre uma movimentação desnecessária na montagem das marmitas, pois a mesma é feita no *buffet* do restaurante podendo ser montada na cozinha com isso não perderiam tempo e trabalho dobrado.

A organização utiliza uma embalagem única, podendo ser trocada por uma com divisórias para mandarem, por exemplo, o feijão separado. Além disso, podem oferecer apenas duas carnes nas marmitas ou oferecer quatro com um preço diferenciado. Podendo também obter um cardápio semanal para oferecerem a seus clientes, com objetivo de oferecer uma maior variedade.

Figura 5 - Situação da empresa em seu Estado Futuro

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

No Estado Futuro, destacado na Figura 5, observou-se há necessidade de obter um cardápio diferenciado, além de um folder de divulgação das marmitas nas empresas que já são clientes como em outras empresas na redondeza para assim aumentar sua clientela. Outra melhoria poderia ser na mudança das embalagens utilizada nas marmitas.

Diante desse novo cenário, percebem-se oportunidades de melhorias nos seus processos, agregando mais valor em suas atividades, reduzindo com isso os desperdícios.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

De acordo com o estudo realizado na organização, foram realizadas algumas propostas de melhorias, com base no mapeamento dos estados atual e sugestões para o estado futuro, dispostos nas Figuras 4 e 5, questionando a necessidade de incluir quatro tipos de proteínas a um custo bem abaixo do mercado. Outro ponto questionado foi o modelo de marmita utilizada para o armazenamento dos alimentos, uma vez que com exceção da salada todos os alimentos seguem juntos em um mesmo recipiente. Essa modificação fará com que os alimentos cheguem ao cliente com uma melhor apresentação.

Constatou-se também a falta de um cardápio semanal, o que seria fundamental para estimular o cliente a consumir mais. Com o intuito de agradar todos os clientes, a empresa pode estar perdendo oportunidades de agradar cada vez mais os seus clientes, devido à falta de inovação no cardápio.

Sugeri também que a organização criasse um folder para uma maior divulgação dos seus produtos, com objetivo de ampliar sua clientela.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve por objetivo apresentar como ferramenta da contabilidade gerencial MFV pode contribuir na identificação das atividades que não agregam valor para em uma organização, no intuito de reduzir ou até mesmo eliminar os desperdícios.

Inicialmente buscou-se descrever o MFV, o que são as atividades que adicionam e não adicionam valor, conceituando atividades e desperdícios, buscando evidenciar ainda estudos relacionados ao tema proposto.

Este estudo foi realizado em uma empresa da grande Florianópolis, no ramo alimentício, tratando-se uma pesquisa-ação, por meio de uma entrevista semiestruturada com o gestor. Assim, esta pesquisa cumpriu os objetivos aos quais se propôs, identificando as atividades que não agregam valor, destacando os seus desperdícios e por fim sugerindo as ações de melhorias. Com base na categorização e identificação das atividades, verificou-se que por meio do MFV, é possível melhorar o cenário atual da organização, com as propostas sugeridas.

De acordo com as atividades que agregam valor, sugeriu-se a implementação de uma nova apresentação de seus produtos, por meio da mudança em seu modelo de embalagem, uma maior variedade em seu cardápio, com a implementação de um cardápio semanal, reduzindo com isso a quantidade de proteínas, bem como a elaboração de folder de divulgação, no intuito de atrair novos clientes.

Dada a limitação de tempo, para que se possa aprofundar esta pesquisa, recomenda-se estudos futuros que estudem a implementação das sugestões aqui realizadas, de modo que se possa avaliar seus resultados, podendo também mapear o fluxo de valor em outras linhas da organização.

REFERÊNCIAS

BAUCH, C. **Lean Product Development: Making waste transparent**. Munich, 2004. 140 f. Tese (Doutorado) - Technical University of Munich. Munich, 2014. Disponível em: <<https://dspace.mit.edu/handle/1721.1/81429?show=full>>. Acesso em: 18 mar. De 2018.

BRIMSON, James A. **Contabilidade por atividade: uma abordagem de custeio baseado em atividades**. São Paulo: Atlas, 1996.

CHARABE, Bruna Traldi. **Proposta de Melhorias de um Processo utilizando Mapeamento de Fluxo de Valor e Conceitos do Lean Office**. 2017. 71 f. Trabalho de Conclusão de Curso

(graduação em engenharia de produção). Ponta Grossa: Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2017. Disponível em: < http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/7787/1/PG_DAENP_2017_1_11.pdf>. Acesso em: 18 mar. 2018.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade gerencial: teoria e prática**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

FARIA, Ana Cristina de; COSTA, M^a de Fátima Gameiro da. **Gestão de custos logísticos**. São Paulo: Atlas, 2010.

FERRO, José Roberto. **A essência da ferramenta "Mapeamento do Fluxo de Valor"**. São Paulo: Lean Institute Brasil, 2003. Disponível em: < <https://www.lean.org.br/artigos/61/a-essencia-da-ferramenta-mapeamento-do-fluxo-de-valor.aspx>>. Acesso: 18 mar. 2018.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

HEUSNER et al. Aplicação da Ferramenta Mapeamento do Fluxo de Valor para identificação dos desperdícios do processo produtivo em uma empresa de reciclagem de plástico. **Revista de Administração do Sul do Pará**, Pará, v. 2, n. 3, p. 1-15, set./dez. 2015. Disponível em: <<http://fesar.com.br/reasp/index.php/REASP/article/view/56>>. Acesso em: 18 de mar. 2018.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS. **International management accounting practice statement: management accounting concepts**. New York, 1998.

INSTITUTE OF MANAGEMENT ACCOUNTING. **Definition of management accounting**. 2008. disponível em: <http://www.imanet.org/docs/defaultsource/thought_leadership/transforming_the_finance_function/definition_of_management_accounting.pdf?sfvrsn=2>. Acesso em: 25 mar. 2018.

LAKATOS, Eva M; MARCONI, Marina de A. **Fundamentos e metodologia científica**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LIBRELATO, T. P. et al. A process improvement approach based on the value stream mapping and the theory of constraints thinking process. **Business Process Management Journal**, v.20, n. 6, p. 922-949, 2014.

LIMA, Danilo Felipe Silva de et al. Mapeamento do fluxo de valor e simulação para implementação de práticas lean em uma empresa calçadista. **Revista Produção Online**, v.16 n.1, p. 366-392. 2016. Disponível em: < <https://producaoonline.org.br/rpo/article/view/2183/1391>>. Acesso em: 25 mar. 2018.

LOCHER, D. A. **Value stream mapping for lean development: a how-to guide for streamlining time to market**. New York: CRC Press, 2008.

LOPES, Fernando. **VSM – Mapeamento do Fluxo de Valor (Trabalho Padronizado)**. F2G Consultoria em Produtividade e Gestão Ltda. 2017.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. São Paulo: Atlas, 2005.

MARTINS, Gleison Hidalgo; CLETO, Marcelo Gechele. Mapeamento do fluxo de valor e a análise do valor agregado: um estudo de caso no setor de embalagens de papel no Brasil. **Revista Eletrônica Conhecimento Interativo**. São José do Pinhais, v. 10, n. 1, p. 59-83, jan./jun. 2016. Disponível em: <<http://app.fiepr.org.br/revistacientifica/index.php/conhecimentointerativo/article/view/181>>. Acesso em: 18 de mar. 2018.

OHNO, T.O **Sistema Toyota de produção: além da produção em larga escala**. Porto Alegre: Bookman, 1997.

OLIVEIRA, R. C. F. **Gerenciamento de projetos e a aplicação da Análise de valor agregado em grandes projetos**. 2003. 59 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Naval e Oceânica). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2003. Disponível em: <<http://www.geocities.ws/rogeriolimape/Pessoal/PosLatuSensu/dissertacao.pdf>>. Acesso em: 18 mar. 2018.

OSTRENGA, M. R.; OZAN, T. R.; McILHATTAN, R. D.; HARWOOD, M. D., **Guia da Ernst & Young para a gestão total de custos**. Rio de Janeiro. Record, 1993.

PRODANOV, Cleber Cristiano. FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <<http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/Ebook%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>>. Acesso: 30 mar. 2018.

ROTHER, M.; SHOOK, J. **Aprendendo a enxergar: mapeando o fluxo de valor para agregar valor e eliminar o desperdício**. 13.ed. São Paulo: Lean Institute Brasil, 2003.

ROTHER, M.; SHOOK, J. **Aprendendo a enxergar: mapeando o fluxo de valor para agregar valor e eliminar o desperdício: manual de trabalho de uma ferramenta enxuta**. Lean Institute Brasil, 2012.

SALGADO, Eduardo Gomes et al. Análise da aplicação do mapeamento do fluxo de valor na identificação de desperdícios do processo de desenvolvimento de produtos. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 16, n. 3, p. 344-356, jul.-set. 2009. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v16n3/v16n3a03>>. Acesso em 19 de mar 2018.

SCHWENGBER, Henrique et al. Princípios da manufatura enxuta e ferramenta de mapeamento de fluxo de valor: caminhos para a redução de desperdícios em uma indústria do ramo de entretenimento e informação. **Revista Espacio**. Venezuela, v. 38, n. 28, p. 22, 2017. Disponível em: <<http://www.revistaespacios.com/a17v38n28/a17v38n28p22.pdf>>. Acesso em 19 mar. 2018.

SHINGO, S. **Sistema Toyota de produção: do ponto-de-vista de engenharia de produção**. Porto

Alegre: Bookman,1996.

VARGAS R. V. **Análise do valor agregado em projetos**: revolucionando o gerenciamento de prazos e custos. 5. ed. Rio de Janeiro: Basport, 2011.

WANG, L. et al. Focus on implementation: a framework for lean product development. **Journal of Manufacturing Technology Management**, United Kingdom, v. 23, n.1, p. 4-24, 2011. Disponível: <<https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/17410381211196267>>. Acesso em: 19 mar. 2018.

WOMACK, J. P.; JONES, D. T. **A mentalidade enxuta nas empresas Lean Thinking**: elimine o desperdício e crie riqueza. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

WOMACK, J. P.; JONES, D. T. A mentalidade enxuta nas empresas: elimine os desperdícios e crie riquezas. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo. vol.38 no.3, p. 1-2 jul/set. 1998. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rae/v38n3/a10v38n3.pdf>>. Acesso em: 19 mar. 2018.

GESTÃO DE CARREIRA: UM ESTUDO DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA NOS PERIÓDICOS BRASILEIROS

Career Management: Scientific Production Study in Brazilian Journals

Tamiles Provenzi¹
Rosiane Oswald Flach²

Recebido em:
Aceito em:

Resumo: O objetivo deste artigo é delinear o perfil da produção científica do tema gestão de carreira nos artigos publicados nas bases de dados Spell e Scielo, buscando compreender o perfil e tendências do campo a partir da produção científica sobre o tema. Realizou-se uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa, a qual utilizou as estratégias de levantamento e de Bibliometria, por meio de uma Revisão Sistemática. A amostra contou 95 artigos. Os resultados apontam que 2014 foi o ano com maior número de publicação, destacando o papel dos autores: Joel Souza Dutra, Elza Fátima Veloso, Leonardo Nelmi Trevisan e Dione Fagundes Nunes Gomes. Há predominância de autores do gênero feminino (58,17%). A Universidade de São Paulo (USP) compõe o 'core' no cenário nacional, com dezesseis artigos vinculados. A Revista ReCaPe (Revista de Carreira e Pessoas) foi a que mais publicou, com onze (11) trabalhos. Os estudos qualitativos se destacaram (43,02%), sendo que as principais áreas de interesse de publicação dos autores foram: Carreiras, Gestão de Pessoas, Trabalho e Competências. Para indicações futuras, sugerem-se estudos que abordam a preparação de, retenção de talentos, valorização e crescimento profissional, âncoras de carreira, geração "Y" e estudos na gestão pública. Como considerações finais são apresentadas as principais análises, limitações e a sugestão de que o presente trabalho possui competência para ser instrumento de novos estudos.

Palavras-Chave: Gestão de Carreira. Revisão Sistemática. Produção Científica.

Abstract: This article's goal is to outline the scientific production profile about Career Management in articles published in Spell and Scielo databases, seeking to understand the profile and trends from the scientific production on the subject. A descriptive research with a qualitative approach was carried out, which used survey and Bibliometrics strategies, through a Systematic Review. The sample had 86 articles. The results show that 2014 had the highest number of publications, highlighting the authors: Joel Souza Dutra, Elza Fatima Veloso, Leonardo Nelmi Trevisan and Dione Fagundes Nunes Gomes. There is a predominance of female authors (58.17%). The University of

¹ Acadêmica do Curso de Administração do Centro Universitário FAI de Itapiranga (UCEFF), Santa Catarina. E-mail: tamilesprovenzi@gmail.com.

² Mestre em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí (Univali). Professora titular do Centro Universitário FAI de Itapiranga-SC (UCEFF). E-mail: rosiane.oswald@bol.com.br.

São Paulo (USP) composes the core in the national scenario, with sixteen related articles. The magazine ReCaPe (Journal of Career and People) was the one that published most, with eleven (11) works. Qualitative studies stood out (43.02%), being the main areas of author's publication interest: Careers, People Management, Work and Skills. For the future, it is suggested studies that address career preparation, talent retention, valorization and professional growth, career anchors, generation "Y" and public management studies. As final considerations are showed the main analyzes, limitations and suggestions that the present work has competence to be instrument for new studies.

Keywords: Career Management. Systematic Review. Scientific Production.

INTRODUÇÃO

A Gestão de Carreira é um assunto relevante e fundamental aos indivíduos na condição de profissionais e para as organizações. Isso porque é a Gestão de Carreira que propõe um posicionamento à cerca daquilo que planejam e almejam em relação à vida pessoal e profissional.

Dutra (2008) já definia que a Gestão de Carreira é como um processo pelo qual os profissionais desenvolvem, implementam e monitoram metas e estratégias de carreira. Segundo o autor, a otimização desses processos, através de uma gestão estruturada de carreira, resulta em indivíduos mais produtivos e com resultados melhores. Peres (2011) complementa essa definição, ao destacar a importância da continuidade desse processo ao longo do tempo.

Atualmente, com um mercado profissional flexível e competitivo, a Gestão de Carreira é um termo que vem se desenvolvendo constantemente. Além disso, a temática vem sendo trabalhada por grandes pesquisadores da área de Gestão. Nesse sentido, diante do cenário brasileiro, as publicações científicas que abordam o tema gestão de carreira vêm evoluindo continuamente (JUNIOR; SANTANA; 2014). Paixão e Silveira (2017) ainda afirmam que o planejamento da carreira é de responsabilidade de cada indivíduo, e as organizações diante do planejamento de carreira de seus indivíduos, são responsáveis pela Gestão de Carreira.

Sendo assim, esta pesquisa busca delinear o perfil da produção científica do tema Gestão de Carreira nos artigos publicados no Brasil, buscando compreender o perfil e as tendências do campo, a partir da produção científica sobre o tema, por meio da análise dos artigos publicados na base de dados *Scientific Periodicals Electronic Library* (Spell) e *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), classificados nos respectivos Qualis da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes). O questionamento a ser respondido pelo esforço de pesquisa é: Qual o perfil das publicações científicas que abordam o tema Gestão de Carreira nos Periódicos Brasileiros?

Observa-se que, no contexto brasileiro, há carência de estudos que sistematizem pesquisas acadêmicas sobre a Gestão de Carreira, não se encontrando qualquer levantamento

bibliométrico sobre o termo nestas duas bases de dados. Portanto, a importância do estudo está ligada à necessidade de conhecer a evolução conceitual sobre o tema, parâmetros e tendências de publicações. Para tanto, a análise das características da produção científica nacional parece ser um caminho interessante, visto que, de um modo geral, a produção acadêmica tende a acompanhar o comportamento das organizações no contexto da produção.

Neste viés, será apresentada a distribuição da produção científica ao longo do tempo, o número de autores por artigo e os periódicos que mais abordaram e publicaram esse tema. Também será elaborada uma rede de colaboração para a visualização das relações de autoria entre os autores, para que seja possível compreender o nível de cooperação e influência entre autores de diferentes regiões e instituições.

Nesta direção, o trabalho inicia com uma introdução e objetivos, os quais já foram apresentados. Em seguida, apresenta-se o capítulo teórico, no qual são abordados os principais conceitos sobre a Gestão de Carreira e Publicações Recentes na área, e em seguida, a metodologia da pesquisa e na sequência, o resultado da pesquisa. Para finalizar, discutem-se os resultados e são apresentadas as considerações finais e as referências.

REVISÃO DA LITERATURA

A revisão abrangerá dois tópicos. O primeiro tratará dos principais conceitos sobre a Gestão da Carreira e da evolução do termo carreira. Paradoxo ao primeiro tópico, o segundo discorrerá acerca de estudos recentes sobre a temática.

PRINCIPAIS CONCEITOS E A EVOLUÇÃO DO TERMO GESTÃO DE CARREIRA

Em tempos mais recentes o termo carreira vem se desenvolvendo e aperfeiçoando nos âmbitos pessoais e profissionais. Chanlat (1995) destaca que a noção do termo carreira é considerada recente, pois a sua eclosão é oriunda no século XIX. Nesse sentido, a ideologia da palavra carreira, advém com a sociedade industrial capitalista. Paradoxo aos tempos de Feudalismo que era uma divisão de sociedade entre Clero, Nobre e Terceiro Estado, a sociedade industrial capitalista era liberal, ou seja, o progresso individual viabilizava a liberdade dos indivíduos.

Por meados dos anos 70 foram várias as mudanças que ocorreram em relação à Carreira. Nesse sentido, para os indivíduos que nascessem em determinadas classes, não havia a segmentação de perspectiva de carreira, nasciam para dar continuidade às classes existentes. Sendo assim, com a inserção na sociedade industrial capitalista, a carreira não está mais subordinada totalmente às classes, sendo o primeiro passo de uma autonomia pessoal (CHANLAT, 1995).

Chanlat (1996) já descrevia que tais avanços foram marcados pela chegada maciça das

mulheres no mercado de trabalho, avanço da tecnologia e também em relação à economia. Além disso, houve a inserção de grupos sociais no mercado de trabalho e uma forte tendência à progressão descontinuada e à instabilidade. Concomitantemente, Malvezzi (1999) afirma que tradicionalmente a carreira acontecia de forma planejada, e possuía cunho hierárquico. A empresa era quem criava uma trajetória internamente para os trabalhadores. O Autor ainda afirma que essa teoria foi adentrada nas mentes das pessoas, e sendo assim, parte significativa das pessoas acreditam que a trajetória de um trabalhador ainda seja planejada e deva ser seguida dessa maneira.

Peres (2011) relata que as empresas necessitam cada vez mais de profissionais em processo de qualificação em relação à administração de carreira, pois é preciso que a mesma seja vista como um elo entre os indivíduos e a empresa. Junior; Santana (2014) complementam que para se obter profissionais qualificados é preciso que as empresas possuam em seus planos uma gestão de carreira. Essa é uma ferramenta essencial para a obtenção de sucesso para ambas as partes. Isso gerará outros benefícios como: motivação e o aparecimento de talentos, o que gerará resultados desejados no mercado.

Paradoxalmente as citações anteriores, Balassiano e Costa (2006) destacam que nos últimos 20 anos as pesquisas vêm crescendo e ampliando na área de gestão de pessoas, por meio de estudos de seu significado repercussão e alcance. Brandassoli (2009) caracteriza carreira como uma ampla diversidade de definições. De maneira simples, pode ser emprego, salário, vocação, ocupação, trajetória de um indivíduo, posição de uma organização, chegando a um conceito de carreira como mediador capaz de ligar as experiências humanas em torno do trabalho.

Veloso (2009) esclarece que para a construção de uma carreira é preciso atitudes que reflitam nas demais esferas de vida de um indivíduo. Nesse sentido, as adaptações abrangem de um âmbito pessoal, por exemplo, até uma esfera familiar. Já as organizações requerem optar por quadros enxutos e flexíveis, isso para se manterem ativas e competitivas. Sendo assim, surge o termo que tange para carreira sem fronteira, essa que possui habilidades precisas para a movimentação profissional. Dutra (2010) direciona a atenção destacando a carreira como uma mobilidade ocupacional, uma jornada a ser seguida, ou como estabilidade ocupacional, o que vem a representar carreira como profissão.

Tradicionalmente, a carreira é um ajustamento em relação a uma ocupação escolhida. Gomes *et al* (2011) retratam que há três constantes que limitam em relação à carreira. A primeira e a noção de avanço que está associada a ganhos de remuneração e crescimento como *status*, ou seja, associar carreira a uma determinada profissão, no sentido de que a profissão de um Médico possui carreira enquanto a ocupação de um operário não é vista como uma profissão de carreira. Por fim, a mesma segmentação de atividades deverá ser realizada, continuamente, até obter aposentadoria.

Outra concepção vem a partir de Dutra (2008) esclarece que as pessoas necessitam estar em um processo preparatório, pois a cada dia os rumos estão se tornando mais complexos e exigentes. Sendo assim, a trajetória dessas pessoas precisa ser analisada para seu melhor desenvolvimento. Schuster e Dias (2012) afirmam que a utilização dessas ferramentas pode fazer toda a diferença em relação à gestão dos colaboradores e das organizações. O plano de carreira é fundamental para motivar os indivíduos, além de ser uma ferramenta que impõe às claras os objetivos pessoais e organizacionais que vêm ao encontro do alinhamento de carreira para obter sucesso nos resultados dos negócios (FREITAS; JABBOUR, 2010).

De acordo com Bendassoli (2009) a gestão de carreira contribui com a orientação de pessoas e de organizações. A carreira é o resultado de uma construção que os indivíduos edificam suas experiências e dão sequência em relação à vida e ao trabalho. Desta maneira, estes profissionais visam o desenvolvimento donde estão inseridos. Sendo assim, é possível compreender que gestão de carreira é um englobamento do qual envolvem as práticas de gestão de pessoas e de como as empresas definem seus processos dentro da gestão (VELOSO *et al*, 2011).

Portanto é compreensível de acordo com os autores anteriores que o termo carreira adjunto à gestão de carreira é fundamental para o crescimento e desenvolvimento de indivíduos e de organizações. O planejamento de carreira é um dos primeiros caminhos a serem trilhados para o desenvolvimento de uma jornada. A gestão de carreira é um processo que proporciona aos indivíduos e as organizações uma maior facilidade de segmento de rumos. E o mais atrativo é que as pesquisas e o significado das palavras geram ainda mais buscas em aperfeiçoamento dos termos.

Sendo assim, a seguir será apresentado o que os autores com publicações mais recentes relatam à cerca do tema. Os autores, oriundos de um estudo bibliométrico trazem em pauta as principais considerações em relação ao termo gestão de carreira, suas definições, satisfações e rumos à cerca do tema.

ESTUDOS RECENTES SOBRE A GESTÃO DE CARREIRA

Na busca por preencher lacunas de pesquisa e a partir de uma análise bibliométrica na base de dados de Spell e Scielo, serão apresentados estudos recentes sobre o tema Gestão da Carreira. Um estudo foi aplicado por Veloso *et. al* (2014) com jovens universitários na faixa etária entre 18 e 25 anos. A pesquisa foi desenvolvida entre os períodos 2007 e 2012, cujo foco era investigar as âncoras de carreira em concluintes da graduação em Administração. A análise foi realizada por meio de levantamento transversal em duas seções: medida de valores e medidas de expectativas. Os resultados indicaram que a âncora que possuiu maior elevação foi a de “autonomia e independência”. Paradoxalmente a âncora “serviço e dedicação a uma causa”, ocupou desde a primeira instância a última colocação. E a âncora “estilo de vida” é a

que se manteve em primeiro lugar.

A associação dos resultados das expectativas com os resultados relacionados aos valores aponta que os respondentes, em sua busca por equilíbrio entre vida pessoal e profissional, manifestam ao longo do tempo, a preferência por valores relacionados às âncoras “estilo de vida” e “autonomia e independência”. A amostra realizada por ano procurou refletir, as diferentes visões do mundo do trabalho que, a conjuntura econômica de cada ano oferece aos jovens, em relação às âncoras e a gestão de carreira. Para estudos futuros, os autores sugerem replicar no mesmo público, de forma a identificar se as âncoras mudarão ao longo dos anos (VELOSO et al., 2014)

Silva et al. (2016) realizaram uma pesquisa quantitativa com 189 formandos do curso de Administração de uma universidade comunitária católica da cidade de São Paulo. Para a identificação da ancora de carreira dos respondentes, utilizou-se o instrumento de Schein (1990) e, para os valores, o de Schwartz (1994). Técnicas estatísticas foram utilizadas para explorar as associações entre as âncoras e os tipos motivacionais dos entrevistados.

Diante disso, evidenciou-se que os resultados se remeteram a predominância da Âncora Estilo de Vida, na divisão dos conglomerados, essa Âncora foi característica predominante na diferenciação do conglomerado menor de respondentes, o das novas carreiras. Já a Âncora Gerência Geral, que é a de menor incidência, e a característica predominante na caracterização do conglomerado maior, o das carreiras organizacionais. Além da Âncora Estilo de Vida, o valor Hedonismo foi predominante entre os respondentes. Como sugestão futura, foi constatada a necessidade de relevância do uso de duas formas de análise sobre as orientações das escolhas de carreira da geração Y: as âncoras e os valores, os quais devem ser explorados com maior profundidade em estudos futuros. (SILVA et. al, 2016).

Mais recentemente, Paixão e Silveira (2017) estudaram os gestores de uma organização. O objetivo da pesquisa foi a integração do desenvolvimento individual e organizacional, balizada a partir da gestão estratégica de pessoas e efetivada por meio do sistema de administração da carreira. Foram utilizados métodos como: entrevista semiestruturada, Checklist, Documental e Observação.

Os resultados demonstraram, que os gestores, os líderes e demais responsáveis promovem, no dia a dia, a multiplicação e o repasse dos valores organizacionais. O perfil das lideranças, voltado à formação dos seus sucessores, possibilitou a organização de um corpo funcional que tem se qualificado ao longo dos anos. Além disso, a partir dos resultados é possível concluir que os gestores e líderes conduzem a realização de um trabalho com maior probabilidade de satisfação, envolvimento, comprometimento e, conseqüentemente, engajamento com propósitos e resultados organizacionais. Diante das análises, foi possível observar que o artigo em tese não possuía sugestões futuras (PAIXÃO E SILVEIRA, 2017)

Silva et. al, (2018) realizaram uma pesquisa com 170 funcionários de empresas

associadas a Associação Comercial e Industrial de Ijuí, norte do Rio Grande do Sul. Foram aplicados três questionários. O primeiro se remete à identificação de perfil sócio demográfico (gênero, idade, escolaridade e afins). O segundo, questões fechadas, tipo *Likert* de 5 pontos com a última questão aberta com questões referentes à escolha e o que influencia e por fim a terceira etapa remete-se a questões de envolvimento e comprometimento com a carreira também do tipo *Likert* de 5 pontos com 12 questões fechadas.

Como resultado, perfil demográfico da amostra estudada, verificou-se que 60,17% dos respondentes pertencem à geração Y e 39,83% são da geração X. Assim como nos motivos da escolha da área de atuação, os motivos pelos quais os trabalhadores do comércio e indústria do município estão comprometidos com a carreira escolhida são os mesmos para ambas as gerações. Nesse sentido como limitação e indicação futura sugere-se que deva ser dada continuidade a esse estudo, expandindo às demais empresas dos setores comercial e industrial de Ijuí. (SILVA, et. al, 2018).

Os artigos apresentados indicam que a temática Gestão de Carreira vem evoluindo, mas que ainda apresenta um vasto campo de investigação. Sendo necessário para o avanço da produção científica, como também, para melhorar o desenvolvimento pessoal e organizacional, pois a gestão de carreira é fundamental na construção da trajetória pessoal e profissional. A seguir, serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados no presente artigo.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho possui o objetivo de delinear o perfil da produção científica do tema Gestão de Carreira nos artigos publicados na base de dados SPELL e Scielo. Neste sentido, esta pesquisa quanto aos objetivos, caracteriza-se como descritiva. Gil (2008) destaca que a pesquisa descritiva possui o intuito de descrever as principais características de determinados fenômenos e/ou população.

Ao referir-se à abordagem do problema em questão, a pesquisa é de natureza qualitativa. Costa et. al (2018) delinearão as pesquisas qualitativas como algo que busca a compreensão dos mais diversos aspectos de um determinado fenômeno, voltado a explicações mais detalhadas dos casos mais específicos. A operacionalização se deu por meio de uma pesquisa bibliométrica. Os métodos bibliométricos são essenciais, pois é uma valiosa ferramenta, tanto para o estudo das diferentes questões das disciplinas, quanto para a produção científica de um determinado tema (BRUFEM; PRATES 2005). As bases de dados utilizadas foram o Spell e a Scielo. Ao término, realizou-se uma análise semântica, área que estuda o sentido das palavras, com o intuito de averiguar quais pesquisas e áreas do conhecimento foi citada com maior frequência.

A busca pelos artigos ocorreu no dia 06 de março de 2018. O período compreendido

para a busca ocorreu entre os anos de 2010 a 2018. Tal corte, se justifica por decorrência do número de publicações referente o tema abordadas desde o ano de 1994, devido ao fato de demonstrar os assuntos mais recentes em relação à Gestão de Carreira, optando o presente estudo, explorar as publicações relacionadas ao tema a partir desta última década. Após a leitura dos títulos e resumos, os artigos coletados foram validados e a amostra final ocorreu por meio dos seguintes filtros:

Tabela 1 - Filtros utilizados na amostra.

Base de dados Scielo	Total de trabalhos
Título do Documento "Gestão de Carreira"	104
Filtros: "Campo"	72
Coleção: "Brasil"	47
Idioma: "Português"	43
Ano de Publicação: "2010 a 2018"	31
Tipo de Literatura: "Artigos"	30
Subtotal	30
Base de dados Spell	Total de trabalhos
Título do Documento "Gestão de Carreira"	193
Filtros: Campo: "Resumo"	105
Período de Publicação: "2010 a 2018"	82
Tipos de Documento: "Artigos"	77
Área de conhecimento: "Administração"	68
Idioma: Português	65
Subtotal	65
Total da amostra	95
Repetidos	08
Inglês	01
Total Geral	86

Fonte: Elaborado pelas autoras (2018)

Os 95 artigos selecionados foram analisados por meio da análise de conteúdo, de forma que, as informações contidas nos mesmos auxiliassem na estruturação de uma ficha classificatória. Para a realização desta análise, os dados de cada artigo que compuseram a amostra, foram tabulados e lançados em uma planilha eletrônica.

As variáveis que compuseram a planilha foram: (1) distribuição de artigos por ano; (2) distribuição de artigos por evento e autoria; (3) distribuição de autores; e (4) distribuição de autores por instituições, (5) método de pesquisa aplicado pelos autores, (6) principais palavras-

chaves e (7) indicações de futuros estudos. Para a análise semântica e de conteúdo foram consideradas as palavras-chave, as metodologias apresentadas e as indicações de futuros estudos apontados pelos autores analisados. Esclarecido o processo metodológico, o tópico a seguir, apresentará as análises.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise de resultados foi desenvolvida em duas etapas. A primeira, por meio da análise descritiva do primeiro grupo de variáveis e a segunda, por meio da análise semântica do conteúdo, abrangendo o segundo grupo de variáveis.

ANÁLISES DESCRITIVAS DO ESTUDO BIBLIOMÉTRICO

De forma inicial, destaca-se que foram analisados 86 artigos. A Tabela 2 apresenta o período evolutivo das publicações sobre o tema em questão:

Tabela 2 - Quantidade de publicações por período

Ano de publicação	Número de artigos	%
2010 a 2012	24	27,91
2013 a 2015	37	43,02
2016 a 2018	25	29,07
Total	86	100,00

Fonte: Dados da Pesquisa.

Em relação aos anos das publicações, o período de 2013 a 2015 obteve o maior destaque (43,02%), sendo trinta e sete artigos publicados. O aumento das publicações pode estar relacionado aos incentivos governamentais gerados pelo governo para aumentar a pesquisa e o aumento do número de Revistas neste período no Brasil (MORAES, 2017). Em seguida, a Tabela 3, apresentada os principais autores com o maior número de publicações:

Tabela 3 - Autores que mais contribuíram nas pesquisas

Autor	Titulação	Área de conhecimento IES	Quant. de publicações	%
Joel Souza Dutra	Doutor	Administração (USP)	08	3,33
Elza Fátima Rosa Veloso	Pós-Doutora	Administração (FEA-USP)	04	1,67
Leonardo Nelmi Trevisan	Pós-Doutor	Economia do Trabalho (<i>University of London</i>)	04	1,67
Dione Fagundes Nunes Gomes	Doutora	Administração de Empresas (PUC-SP)	03	1,25
Demais autores com duas (2) publicações			34	14,16
Demais autores com uma (1) publicação			187	77,92
Total			240	100,00

Fonte: Dados da Pesquisa.

Ao analisar o gênero dos autores que publicam sobre o tema, destaca-se que 58,17% são do gênero feminino e 41,83% do gênero masculino. Embora o maior número de publicações seja do público feminino, a discrepância é relativamente pequena, o que pode indicar que o tema Gestão de Carreira é de interesse de ambos os gêneros de pesquisadores.

Quanto aos autores com mais artigos publicados, destaca-se o autor Joel de Souza Dutra (oito publicações), este atua como professor na área de Administração na USP. As principais temáticas que o autor trabalha são: Administração de Recursos Humanos com ênfase em gestão por competência, carreira, gestão de pessoas e desenvolvimento de lideranças. O autor possui vínculos com alguns periódicos que se destacam: a REGE (Revista de Gestão), ANPAD, e RAC (Revista de Administração Contemporânea) e por fim, o Periódico RAE (Revista de administração de empresas).

Consequente, a autora Elza Fátima Rosa Veloso (quatro publicações) é professora de Pós-Graduação no Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas (PPGA/FMU), e, além disso, é pesquisadora em Gestão de Carreira também pela FEA-USP, e já tem assumido vários cargos de coordenação na área da Administração, gestão de pessoas e carreira. Já Leonardo Nelmi Trevisan, também com quatro publicações, é professor na PUC no Departamento de Economia e na Pós-Graduação em Administração, coordena o Grupo de Pesquisa Gestão de Carreiras e Transformação no Trabalho, além disso, é editor em revistas, jornalista e atua como professor na Escola Superior de propaganda e em áreas do mercado de trabalho, economia e relações internacionais.

Por fim, Dione Fagundes Nunes Gomes, atualmente exerce a docência na PUC/SP em áreas da Administração, especialmente com ênfase em Administração de Recursos Humanos,

atuando no campo do comportamento organizacional, treinamento e desenvolvimento, e gestão de pessoas. Uma vez definido os autores que mais se destacaram, buscou-se verificar as principais publicações científicas construídas em conjunto, apresentadas no quadro 01.

Foi possível perceber que os autores já publicam juntos há um bom período de tempo. Provavelmente esta conexão acadêmica ocorre porque o professor Leonardo Nelmi Trevisan foi orientador da Tese e Dissertação da autora Dione Fagundes Nunes Gomes. Do mesmo modo que nas publicações seguintes, Joel Souza Dutra foi orientador da tese de Elza Fátima Rosa Veloso, o que permitiu que os mesmos construíssem publicações em relação ao tema Carreiras. Já as últimas publicações foram estudos que os autores, por meio da ligação com a PUC/SP e a FEA-USP realizaram com estudantes.

Quadro 01 - Principais Trabalhos dos Autores

Autores	Publicação Científica	Ano
Dione Fagundes Nunes Gomes Leonardo Nelmi Trevisan	Entre a Âncora de Carreira e a escolha profissional- Análise das primeiras definições de Carreira dos formandos de Administração de São Paulo.	2011
Dione Fagundes Nunes Gomes Leonardo Nelmi Trevisan	Seriam as Âncoras de carreira aderentes às carreiras inteligentes? Estudo comparativo entre alunos formados do Curso de Administração de Empresas e Turismo	2011
Elza Fátima Rosa Veloso Joel Souza Dutra	Carreiras sem Fronteiras na Gestão Pessoal da Transição Profissional: um Estudo com Ex-Funcionários de uma Instituição Privatizada.	2011
Elza Fátima Rosa Veloso Joel Souza Dutra	A tomada de decisões na transição de carreira: uma proposta de associação de conceitos.	2014
Leonardo Nelmi Trevisan Elza Fátima Rosa Veloso Joel Souza Dutra	Momento social, valores e expectativas: como as mudanças econômicas influenciam a visão dos jovens sobre o trabalho?	2014
Leonardo Nelmi Trevisan Elza Fátima Rosa Veloso Joel Souza Dutra	Âncoras e valores sob diferentes Perspectivas da gestão de carreira.	2016

Fonte: Dados da Pesquisa.

Por conseguinte, estão apresentadas as Instituições de Ensino com maior destaque se apresentam na Tabela 04:

Tabela 04 - Publicações por Instituições de Ensino Superior e suas quantidades (IES)

Instituições de Ensino Superior	Quant. de publicações	%
Universidade de São Paulo (USP)	16	10,96
Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)	06	4,11
Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG)	05	3,42
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)	05	3,42
Fundação Getúlio Vargas Escola de Administração de Empresas de São Paulo (FVG EAESP)	04	2,74
Pontifícia Universidade Católica (PUC) SP	04	2,74
Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS)	04	2,74
Universidade de Brasília (UnB)	04	2,74
Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)	04	2,74
Universidade Federal do Ceará (UFC)	03	2,05
Universidade Federal de Sergipe (UFS)	03	2,05
Instituições com mais de duas (2) publicações	34	23,29
Instituições com uma (1) publicação	54	36,99
Total	82	146
		100,00

Fonte: Dados da Pesquisa.

Fica evidenciado o papel da Universidade de São Paulo - USP, com 16 artigos publicados. A Universidade possui atualmente 177 revistas de diversas áreas do conhecimento, sendo que no presente trabalho obtiveram-se publicações na revista REGE (Revista de Gestão). Destaca-se que os professores com mais publicações possuem vínculo de formação e trabalho com a USP. A USP possui grupos de pesquisa na área de desenvolvimento de carreira, qualidade de vida no trabalho, gestão estratégica de pessoas, entre outras. Correlacionando, o autor destaque dessa pesquisa Joel Souza Dutra possui vínculo com a Instituição por possuir o Grau de Doutor e por exercer docência em Administração. Elza Fátima Rosa Veloso é Pós-Doutora e publicou pela Instituição e é pesquisadora em áreas de Administração. Além disso, há relação entre os mesmos, é de orientador e orientanda.

Com seis publicações a UFMG (Universidade Federal de Minas Gerais) ocupa a segunda classificação. A Universidade possui atualmente 62 periódicos ativos em divergentes áreas do conhecimento e oferece Cursos de Graduação a Pós-Doutorado em diversas áreas do conhecimento, sendo destaque na área das Ciências Sociais Aplicadas.

Subsequente, a Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG) e a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) possuem cinco (5) publicações científicas sobre o tema. A PUC-MG possui 28 periódicos disponíveis. Além disso, possui grupos e projetos de pesquisas para diferentes áreas de Administração e oferta oportunidades de pesquisas para a produção científica. Abrange formação em Administração até o Pós-Doutorado na área.

A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) conta com 44 periódicos disponíveis. Abrange a Formação desde a Graduação até o Pós-Doutorado em diversas áreas do conhecimento. A UFSC possui programas de pesquisa em áreas da Administração como Recursos Humanos, estratégias e gestão. A PUC-SP destaca-se por possuir em seu corpo docente os autores destaques Leonardo Nelmi Trevisan e Dione Fagundes Nunes Gomes. Destarte, ao dar continuidade, são evidenciados os principais periódicos que publicaram na área de Gestão de Carreira.

O Periódico Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe) foi a revista com o maior número de publicações sobre o tema. O periódico possui parceria firmada entre o Grupo de Pesquisa em Gestão de Carreiras e Transformações no Trabalho da PUC-SP com o Grupo de Pesquisas de Gestão de Carreiras da Universidade de São Paulo. Seu foco está em três grandes temáticas, que são: Carreira, Gestão de Pessoas e Capacitação Docente, todas na área de Administração. Outro destaque, com cinco publicações, vem a Revista de Gestão e Secretariado (GeSec). Seu escopo diz respeito às áreas de gestão e de Processos Administrativo-Técnicos das organizações e instituições de ensino.

Tabela 05 - Periódicos com o maior número de publicações

Periódicos	Quant. de publicações	%
Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)	11	12,79
Revista de Gestão e Secretariado (GeSec)	05	5,81
Revista Organizações em Contexto	03	3,49
Revista Pensamento e Realidade	03	3,49
Revista Saúde em Debate	03	3,49
Periódicos com duas (2) publicações	34	39,53
Periódicos com uma (1) publicação	27	31,40
Total	86	100,00

Fonte: Dados da Pesquisa.

Desse modo, fica perceptível que alguns dos autores com maior número de publicações, tiveram seus artigos publicados em periódicos de destaque. Leonardo Nelmi Trevisan e Dione Fagundes Nunes Gomes publicaram no periódico Pensamento e Realidade, Joel Souza Dutra publicou na Revista de Carreira e Pessoas (ReCaPe).

ANÁLISE SEMÂNTICA E DE CONTEÚDO

Uma vez realizadas as análises das primeiras variáveis, será apresentado à análise semântica e de conteúdo. Esta análise busca avaliar as grandes áreas de investigação, quais processos metodológicos foram mais usados pelos artigos analisado e a indicação de futuros estudos, que poderá servir de norte para os futuros pesquisadores do tema.

Miguéis et al. (2013) descrevem a utilização das palavras chaves pertenciam um acesso aos conteúdos dos estudos que abrangem as áreas das quais estão envolvidos os principais estudos. Além disso, traduz os pensamentos dos autores e acompanha a evolução científica dos conteúdos das publicações. Sendo assim, o Quadro 02 apresentará as principais palavras-chaves agrupadas por temas, suas quantidades e o total encontrado. Dessa maneira segue a classificação das palavras chaves.

A partir das análises dos grupos de palavras chaves, foi possível identificar grandes áreas de interesse de publicação pelos autores, destacando: Carreiras, Gestão de Pessoas, Trabalho e Competências. Os resultados sugerem que temas como Planejamento de Carreira, Âncoras de Carreiras, Competências profissionais, Gestão de Carreira e bem-estar profissional, são temas mais explorados pelos autores que investigam esta temática.

Quadro 02 - Classificação das palavras-chaves

Palavra-chave	Variações	Quantidade	Total
Carreira	Carreira	16	44
	Âncora de Carreira	06	
	Planejamento de Carreira	04	
	Carreiras	03	
	Carreira sem fronteiras	03	
	Carreira Proteana	02	
	Carreira Profissional	02	
	Carreira Docente	01	
	Carreira no Setor Público	01	
	Carreiras Internacionais	01	
	Carreiras Organizacionais	01	
	Carreira Híbrida	01	
	Decisão de Carreira	01	
	Gerenciamento de Carreira	01	
	Transição de carreira	01	
Gestão de Pessoas	Gestão de pessoas	05	12
	Gestão de Carreira	04	
	Gestão Estratégica de RH	01	
	Gestão por Competência	01	
	Gestão de RH	01	
Trabalho	Trabalho	04	11
	Força de trabalho	02	
	Gestão do Trabalho	01	
	Trabalho e família	01	
	Mercado de Trabalho	01	
	Trabalhador	01	
	Bem-estar no trabalho	01	

Competências	Competências	02	08
	Competência profissional	02	
	Competências individuais	01	
	Competência no trabalho	01	
	Competências organizacionais	01	
Competência	01		
Palavras Analisadas	-	75	75
Outras palavras	-	228	
Total de Palavras Chaves	-	303	303

Fonte: Dados da Pesquisa.

Compreende-se como necessário ampliar os escopos de publicações que trabalham as Gestões Estratégicas nas Empresas, competências individuais e coletivas e a felicidade no trabalho. Esta dimensão permite que seja possível uma agregação de todas as áreas para se definir e chegar a estudos mais completos sobre a Gestão de Carreira. Ao dar sequência, a Tabela 06 traz as principais Metodologias de Pesquisa utilizada pelos estudos investigados.

Tabela 06 - Classificação dos artigos por abordagem metodológica

Abordagem	Quantidade	%
Qualitativo	37	43,02
Quantitativo	24	27,91
Quali-Quantitativo	13	15,11
Revisão Teórica	12	13,96
Total	86	100,00

Fonte: Dados da Pesquisa.

De acordo com a pesquisa bibliométrica e com as deferidas análises o presente estudo identificou que as maiores publicações são de abordagem qualitativa, isso porque foram utilizados pelos autores estratégias de pesquisa de Estudo de Caso, Documental, Exploratória, Grupo Focal e Avaliativa. Os estudos que utilizaram a abordagem qualitativa focaram na busca de estudos de aspectos da gestão de carreira em casos como planejamento pessoal e organizacional, gestão de pessoas, âncoras de carreiras, áreas que buscam compreender a trajetória individual e organizacional e também no desenvolvimento de ambas as partes. Por fim, as indicações de estudos futuros são apresentadas no quadro 03:

Quadro 03 - Agenda de Investigação

Autores	Ano	Indicações Futuras
Miano, Vieira	2012	Ampliação de pesquisa com o mesmo
Veloso; Vidotto; Trevisan; Gomes; Dutra	2014	público e/ou em outras instituições sobre Carreira
Silva; Trevisan; Veloso; Dutra	2016	Pesquisas sobre escolhas de carreira da Geração
Sabino; Rocha; Souza	2017	Y
Tiepo; Gomes; Sala; Trevisan	2011	Estudos para construção de carreira e nas âncoras
Gomes; Sala; Santos; Trevisan	2011	de carreira.
Dante; Arroyo	2017	
Oliveira; Ckagnazaroff; Silveira; Moraes	2012	Estudos para verificar a retenção de profissionais em outras carreiras para a expansão e a valorização profissional
Oliveira; Ckagnazaroff; Silveira; Moraes	2013	
Nichele; Stefano; Raifur	2015	
Costa; Chiuizi; Dutra	2013	Estudos de gêneros e diversidades populacionais
Canabarro; Salvagni	2015	dos mesmos para inserção no âmbito empresarial
Berlato; Corrêa	2017	na carreira
Freitas; Jabour	2010	Estudos futuros para reforçar a importância na
Klein; Mascarenhas	2016	carreira pública e a melhoria na sua gestão

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir da contextualização dos artigos e do mapeamento bibliométrico observou-se importantes sugestões de agendas futuras de pesquisas. De um modo específico, uma das indicações são pesquisas com profissionais de empresas no que tange a retenção de talento, o que os motivam, valorização e aspectos de crescimento profissional.

Quanto aos objetos de pesquisa, identificaram-se vários estudos realizados com acadêmicos, professores e egressos de Graduação. Os estudos sugerem que se prossiga investigando este público, em prol de buscar compreender os anseios e ajudar no discernimento de carreira desses indivíduos. Além disso, em vários estudos se observou a temática “Âncoras de Carreira”, estas que foram desenvolvidas por Edgar Shein e que possui importância no processo decisório e no direcionamento da carreira dos indivíduos. Além disso, nas publicações foi possível compreender a necessidade de estudos que enfatizem a geração “Y”.

Diante das 86 publicações analisadas, observou-se e foram identificados os possíveis rumos das publicações científicas por meio de análise de diversas variáveis que compuseram um mapeamento sistêmico deste tema. As principais considerações finais, limitações e

sugestões de novos estudos serão abordadas no próximo tópico.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo objetivou apresentar um mapeamento bibliométrico das publicações de cunho científico em relação à temática Gestão de Carreira. Sendo assim, foi realizado um estudo sistemático dessas publicações científicas em relação ao tema. Foram encontradas ao total para análise, 95 artigos nacionais, sendo que desses 65 foram relativos à base Spell e 30 para a base Scielo, sendo nove (09) excluídos, oito (08) repetidos e um (01) em língua inglesa, totalizando para desenvolvimento 86 artigos.

As variáveis analisadas foram: (1) distribuição de artigos por ano; (2) distribuição de artigos por evento e autoria; (3) distribuição de autores; e (4) distribuição de autores por instituições, (5) método de pesquisa aplicado pelos autores, (6) principais palavras chaves e (7) indicações de futuros estudos. Para a análise semântica e de conteúdo foram consideradas as palavras-chave, as metodologias apresentadas e as indicações de futuros estudos apontados pelos autores analisados.

Diante do exposto, o questionamento a ser respondido pelo esforço de pesquisa é: Qual o perfil das publicações científicas que abordam o tema Gestão de Carreira nos Periódicos Brasileiros? Ao buscar responder o proposto, foi possível observar que o maior número de publicações ocorreu entre os períodos de 2013 a 2015, resultado que pode estar vinculado ao fato de que nesse período, o governo disponibilizou mais verbas para as publicações científicas e houve o aumento do número de Revistas Científicas.

Em relação aos autores, evidencia-se o papel de Joel Souza Dutra. O autor que atualmente é professor de áreas da Administração da Universidade de São Paulo (USP). Além disso, foram mais três autores que obtiveram mais de duas publicações científicas abordadas, sendo eles: Elza Fátima Rosa Veloso, Leonardo Nelmi Trevisan e Dione Fagundes Nunes Gomes. Identificaram-se relações de orientador e orientando entre os autores investigados.

A Universidade de São Paulo (USP) foi a Instituição de Ensino que mais publicou sobre o tema, provavelmente resultado de a Universidade possuir grupos de pesquisa na área de desenvolvimento de carreira. Além disso, dois dos principais autores bases para a construção do presente trabalho, possuem relação com a USP, sendo que Joel Souza Dutra é Professor na Instituição e Elza Fátima Rosa Veloso é pesquisadora em Gestão de Carreira também pela FEA-USP.

Quanto aos periódicos, se destaca a Revista de Carreira e Pessoas (ReCaPe). A mesma que pertence a PUC-SP, possui parceria firmada entre o Grupo de Pesquisa em Gestão de Carreiras e Transformações no Trabalho com o Grupo de Pesquisas de Gestão de Carreiras da USP. Seu foco está em três grandes temáticas, dentre elas, a Carreira. Por se tratar de um

periódico que possui parceria com a USP, os principais autores desse estudo não possuem publicações nesse periódico.

No que tange as áreas de investigação, destacam-se as principais: Carreira, Gestão de Pessoas, Trabalho e Competências. Os principais temas abordados foram Planejamento de Carreira, Âncoras de Carreiras, Competências profissionais, Gestão de Carreira e o bem-estar profissional. As pesquisas qualitativas se sobressaíram das demais quando o assunto é gestão de carreira. Dentre os métodos de investigação os mais utilizados foram os Estudos de Caso, Pesquisa Exploratória, Pesquisa Documental, Pesquisa Avaliativa, Grupo Focal e o levantamento Survey.

No que tange as agendas de novos estudos, ficou evidenciado a necessidade de pesquisas com profissionais de empresas no que tange a retenção de talentos, o que os motivam, valorização e aspectos de crescimento profissional. Estudos realizados com acadêmicos, professores e egressos de cursos de graduação.

Diante do exposto e mesmo que haja várias possibilidades de aprofundamento de qualquer tópico abordado neste artigo, é importante destacar que há lacunas de estudo que merecem ser destacadas: trabalhar somente artigos nacionais, o uso de duas bases de pesquisa e ainda limitar por década, embora ciente destas limitações, os métodos utilizados e as revisões sistêmicas foram suficientes para alcançar o objetivo da pesquisa.

Por fim, acredita-se que a contribuição deste estudo está no auxílio a futuros pesquisadores, por meio de dados e informações de cunho bibliométrico e sistemático. Além disso, também poderá ser útil para identificar sua evolução como tema em constante agenda, proporcionando deste modo, uma maior perspectiva de abordagens para o desenvolvimento de novas pesquisas.

REFERÊNCIAS

BALASSIANO, M.; COSTA, I. S. A. da. **Gestão de Carreiras: Dilemas e Perspectivas**. São Paulo, Atlas, 2006.

BENDASSOLLI, P. F. Recomposição da relação sujeito-trabalho nos modelos emergentes de carreira. **Revista de Administração de Empresas-RAE**, vol. 49 n. 04, p. 387-400, abr/jul. 2009.

BUFREM, L.; PRATES, Y. O saber científico registrado e as práticas de mensuração da informação. **Ci. Inf., Brasília, BRASILIA**, v. 34, n. 02, p. 09-25, mai./ago. 2005.

CHANLAT, J. F. Quais Carreiras e para qual sociedade?(I). **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 06, p. 67-75, nov./dez. 1995.

CHANLAT, J. F. Quais Carreiras e para qual sociedade?(II). **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 36, n. 01, p. 13-20, jan./mar. 1996.

- COSTA, W. F. et al. Uso instrumentos de coleta de dados em pesquisa qualitativa: um estudo em produções científicas de turismo. **Revista Turismo - Visão e Ação - Eletrônica**, Rio Grande do Norte, v. 20, n. 01, p. 1-27, jan./abr. 2018.
- DUTRA, J. S. (Org.). **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**. São Paulo: Atlas 2010.
- DUTRA, J. S. **Gestão de Carreira**. GV Executiva, São Paulo, v. 07, n. 01, p. 56-61, jan./dez. 2008.
- FOLHA DE SÃO PAULO. **Brasil aumenta produção científica, mas impacto dos trabalhos diminui**. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/ciencia/2017/10/1927163-brasil-aumenta-producao-cientifica-mas-impacto-dos-trabalhos-diminui.shtml>>. Acesso em: 20 abr. 2018.
- FREITAS, W. R. S.; JABBOUR, C. J. C. Rumo à Gestão Estratégica de Recursos Humanos? Estudo de Caso em uma Organização Pública Paulista. **Revista de Ciências da Administração**, São Paulo, v. 12, n. 26, p. 163-188, jan./abr. 2010.
- GIL, R. L. Tipos de pesquisa. Universidade Federal de Pelotas, 2008. 13 slides, color. Disponível em: <<https://wp.ufpel.edu.br/ecb/files/2009/09/Tipos-de-Pesquisa.pdf>> Acesso em 16 de abril 2018.
- GOMES, D. F. N. et al. Entre a Âncora de Carreira e a escolha profissional- Análise das primeiras definições de carreira dos formandos de Curso de Administração em São Paulo. **Revista Pensamento & Realidade**, São Paulo, v. 26, n. 1, p. 1-17, 2011.
- LEAL, J. S. **As praticas de Gestão de Carreiras e o Comportamento Organizacional: um estudo com trabalhadores residentes em Portugal**. 2013. 105 p. Dissertação (Mestrado em gestão de potencial Humano)- Instituto Superior de Gestão, Lisboa, 2013
- MIGUÉIS, A. et al. A importância das palavras-chaves dos artigos científicos da área das Ciências Farmaceuticas, depositados no Estudo Geral: estudo comparativo com os termos atribuídos na MEDLINE.. **INCID: R.Cien. Inf. e Doc.**, Ribeirão Preto, v. 4, n. 2, p. 112-125, jul./dez. 2013.
- MALVEZZI, S.. Empregabilidade e carreira. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 55-72, abr./1999.
- PAIXÃO, C. R.; SILVEIRA, A. O sistema de administração da carreira profissional em uma organização brasileira: destaque no gerenciamento de pessoas. **Revista de Carreira e Pessoas (ReCaPe)**, V.07, n. 01, p. 422-438, jan/mar 2017
- PERES, J. L. P. Gestão de Carreira:uma questão de Autoconhecimento. **Convibra Administração**, São Paulo, p. 1-18./2011.
- SANDRINI JÚNIOR, O. S. **Aprimoramento de pessoal a partir de gestão de carreira**. 2014. 1-20 p. Projeto (especialista em gestão de qualidade.)- Universidade Federal do Paraná, Curitiba-PR, 2014.
- SCHUSTER, M. S.; DIAS, V. V. Plano de Carreira nos Sistemas de Gestão Público e Privado: Uma

Discussão a luz das Teorias Motivacionais. **Revista de Administração Imed**, Rio Grande do Sul, v. 2, n. 1, p. 1-17, jun. 2.

SILVA, A. P. D. M. D. et al. Escolha e Comprometimento de Carreira: Percepção de Profissionais das Gerações X E Y. **Revista de Carreira e Pessoas (ReCaPe)**, Rio Grande do Sul, v. 08, n. 01, p. 19-40, mar. 2018.

SILVA, R. C. D. et al. Âncoras e valores sob diferentes perspectivas da gestão de carreira. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios Review of Business Management**, São Paulo, v. 18, n. 59, p. 145-162, jan./mar. 2016.

VASCONCELLOS, V. C.; NEIVA, E. R. Escala de Expectativas de Carreira na Organização: Desenvolvimento e Evidências de Validade. **Psico-USF, Bragança Paulista**, Brasília, v. 21, n. 02, p. 245-257, mai./ago. 2016.

VELOSO, E. F. R. et al. Gestão de carreiras e crescimento profissional. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 61-72, jan./jun. 2011.

VELOSO, E. F. R. et al. Momento social, valores e expectativas: como as mudanças econômicas influenciam a visão dos jovens sobre o trabalho?. **Organizações em Contexto**, São Bernardo do Campo- SP, v. 10, n. 19, p. 279-305, jan./jun. 2014.

VELOSO, E. F.; DUTRA, J. S. **Carreiras sem fronteiras na gestão pessoal da transição profissional: um estudo com ex-funcionários de uma Instituição com características de empresa pública**. 2009. 523 p. Tese (Doutorado em Administração)- Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, 2009.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S. Carreiras sem Fronteiras na Gestão Pessoal da Transição Profissional: um Estudo com Ex-Funcionários de uma Instituição Privatizada. **Revista de Administração Contemporânea, RAC**, Curitiba, v. 15, n. 5, p. 834-854, set./out. 2011.

A GESTÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA PROMOÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA DOS COLABORADORES DA EMPRESA DALFIOS FIAÇÃO – BOTUVERÁ/SC

The Management of Organizational Climate in Promoting the Quality of Life of Company

Employees Dalfios Fiação – Botuverá/SC

Laini Merisio Dalcegio¹
Josely Cristiane Rosa Trevisol²

Recebido em: 31 out. 2018

Aceito em: 10 dez. 2018

Resumo: A presente pesquisa tem como objetivo diagnosticar o clima organizacional da empresa Dalfios Fiação Ltda. Para tanto, buscou-se conhecer o perfil socioeducacional dos colaboradores, avaliar o nível de satisfação e insatisfação e relacionar o nível de satisfação com a qualidade de vida no trabalho (QVT). Do ponto de vista metodológico, esta pesquisa é caracterizada como qualitativa, tipificada em exploratória e descritiva. Quanto ao método é caracterizada em bibliográfica e estudo de caso, sendo o questionário o instrumento de coleta de dados aplicado. Em relação ao perfil socioeducacional dos colaboradores da empresa, os dados evidenciaram que há a predominância do sexo masculino, a faixa etária principal de 21 a 30 anos, com tempo de empresa entre 6 a 10 anos. Quanto à avaliação do nível de satisfação e insatisfação dos colaboradores, os resultados da Pesquisa de Clima Organizacional evidenciaram que todos os indicadores analisados geram satisfação aos colaboradores. A média geral (máxima de 5,0) dos indicadores foi identificada da seguinte forma: Imagem de Adesão (4,79), Remuneração e Benefício (4,67), Condições de Trabalho (4,59), Treinamento e Desenvolvimento (4,34), Comunicação (4,22), Relacionamento Interpessoal (4,16), Liderança (Superior Imediato) (4,09) e Administração Superior (4,05). Ao relacionar o nível de satisfação com a qualidade de vida no trabalho percebeu-se que o nível de satisfação dos colaboradores com o clima organizacional da empresa reflete diretamente na QVT e vice-versa. Destaca-se que a QVT repercutirá na promoção da qualidade de vida pessoal, social e familiar dos colaboradores da empresa.

Palavras-Chave: Administração de Recursos Humanos. Gestão do Clima Organizacional. Qualidade de Vida no Trabalho.

Abstract: The present research has as objective to diagnose the organizational climate of the company Dalfios Fiação Ltda. For both, we sought to know the profile of

¹ Acadêmica do curso de Administração da UNIFEBE. E-mail: lainidalcegio@unifebe.edu.br.

² Professora Orientadora do curso de Administração da UNIFEBE. Doutoranda em Desenvolvimento Regional. Mestre em Gestão de Políticas Públicas. Especialista em Recursos Humanos. Especialista em Marketing Empresarial. Especialista em Psicologia e Psicopedagogia. Bacharel em Ciência Política. E-mail: jo.rosa@unifebe.edu.br.

socioeducational collaborators, to assess the level of satisfaction and dissatisfaction and relate the level of satisfaction with the quality of working life (QWL). From a methodological point of view, this research is characterized as typified in qualitative, exploratory and descriptive. The method is characterized in the literature and case study, being the questionnaire, the data collection instrument applied. In relation to socioeducational profile of company employees, the data showed that there is a predominance of males, aged 21 to 30 main years, with time in the company between 6 to 10 years. Regarding the evaluation of the level of satisfaction and dissatisfaction of the employees, the results of the Organizational Climate Research showed that all the indicators analyzed generate satisfaction to employees. The overall average (maximum of 5.0) of indicators was identified in the following way: Image of Accession (4.79), remuneration and benefit (4.67), conditions of work (4.59), Training and Development (4.34), Communication (4.22), interpersonal relationship (4.16), Leadership (Immediate Superior) (4.09) and Upper Management (4.05). To relate the level of satisfaction with the quality of life in the work realized that the level of satisfaction of the employees with the company's organizational climate reflects directly on the QWL and vice versa. It is noteworthy that the QWL passed in promoting quality of life personal, social and family of company employees.

Keywords: Administration of Human Resources. Management of Organizational Climate. Quality of Life at Work.

INTRODUÇÃO

A Gestão do Clima Organizacional tem como objetivo analisar os fatores fundamentais que afetam a satisfação e a motivação no trabalho. Sua realização depende das situações econômicas da organização, da cultura organizacional, das viabilidades de participação pessoal, do significado do trabalho, da apuração, preparação e prática da equipe. Considera-se que esses fatores influenciam os aspectos como estímulos, produtividade e resultados no ambiente organizacional (AGOSTINI, 2001).

Neste sentido, a Pesquisa de Clima Organizacional (diagnóstico e análise) se constitui em uma ferramenta para a conquista de programas voltados para a evolução da qualidade, aumento da produtividade e aplicação de políticas internas (BISPO, 2006). Entende-se que a Pesquisa de Clima Organizacional é um método importante na verificação de opiniões e percepções, na qual os gestores adquirem o conhecimento dos problemas reais na Gestão dos Recursos Humanos (PEREIRA, 2006).

Considerando a sua importância para a Gestão de Pessoas, esta pesquisa tem como problemática a seguinte questão: Quais os fatores que geram satisfação e insatisfação aos colaboradores da empresa Dalfios Fiação? Destaca-se que a empresa Dalfios Fiação Ltda. atua no ramo têxtil desde 2006, no Município de Botuverá/SC. Atualmente, produz fio 100% algodão, e conta com 34 colaboradores.

Em relação a cultura organizacional³ da empresa, destaca-se que a sua missão está pautada em fabricar fios com qualidade, priorizando um bom atendimento ao cliente, promovendo a satisfação dos funcionários, ser um lugar onde as pessoas se sintam parte da família e sigam sempre juntos para o alcance dos objetivos.

Em relação à visão, a empresa deseja ser uma empresa referência em qualidade no ramo têxtil da fabricação de fios, mantendo o bom relacionamento com os clientes e parceiros, focando na inovação e modernização de seus processos.

Seus valores organizacionais estão pautados em: priorização do bem-estar dos funcionários, respeito dentro e fora da empresa; melhoria e modernização nos processos e equipamentos, qualidade nos produtos, bom atendimento ao cliente, respeito ao meio ambiente, honestidade e transparência em todas as decisões.

Diante do contexto apresentado, esta pesquisa tem como objetivo geral diagnosticar o clima organizacional da empresa Dalfios Fiação Ltda. Para tanto, os objetivos específicos delineados foram: i) verificar o perfil socioeducacional dos colaboradores; ii) avaliar o nível de satisfação e insatisfação dos colaboradores; iii) relacionar o nível de satisfação com a qualidade de vida no trabalho.

Justifica-se a realização da pesquisa pela importância da Gestão do Clima Organizacional para o crescimento da empresa em questão. Diante do mercado atual, altamente competitivo e de constantes mudanças, é indispensável que a empresa avalie o clima organizacional para o conhecimento dos fatores que influenciam de forma positiva ou negativa o comportamento e as ações de seus colaboradores.

Quanto à originalidade da pesquisa salienta-se que esse foi o primeiro estudo realizado na empresa com esta visão estratégica. Os resultados obtidos foram disponibilizados para a diretoria, a fim de serem realizados os ajustes e melhorias encontrados.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção apresenta-se uma reflexão sobre os temas vinculados ao objetivo do trabalho, entre eles: Administração de Recursos Humanos, Gestão do Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho.

ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS (ARH)

Administração de recursos humanos é “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas, para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo” (DUTRA, 2002, p. 17). A literatura oferece diversas

³ DADOS INSTITUCIONAIS DA EMPRESA (2018).

nomenclaturas que significam as práticas de ARH: ações, dimensões, processos, atividades, sistemas, técnicas e funções de RH (DEMO, 2010). Destaca-se que a má definição em relação à nomenclatura pode levar a uma interpretação inadequada dos resultados que se espera obter das práticas, verificando-se que as denominações mais utilizadas são práticas de ARH (LACOMBE, 2006).

Destaca-se que a ARH é uma expressão que, desde a década de 1960 vem substituir as até então utilizadas no ambiente organizacional – administração de pessoal e relações industriais (Gil, 2009) –, até surgir à utilização do vocabulário Gestão de Pessoas, que reflete uma concepção próxima dos colaboradores que trabalham nas organizações, não com a visão de empregados ou funcionários, mas sim de cooperadores ou parceiros (DUTRA, 2002).

Neste sentido, a “Gestão de Pessoas é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas – empregados, funcionários, recursos humanos, talentos ou qualquer denominação utilizada – para alcançar os objetivos organizacionais e individuais” (CHIAVENATO, 2004, p.10).

O objetivo da administração de recursos humanos consiste no planejamento, na organização e no controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, juntamente com a organização. Isso permite que às pessoas auxiliem o alcance dos objetivos individuais, visando adquirir e manter pessoas na organização, dando o máximo de si, com atitudes positivas e favoráveis (CHIAVENATO, 2002).

Neste sentido, a Gestão de Pessoas envolve seis processos organizacionais. Os três primeiros processos agregam, aplicam e recompensam as pessoas. Utiliza-se para admitir novas pessoas, planejar as atividades, orientar e acompanhar no seu desempenho e incentivar a melhorar o desenvolvimento profissional e pessoal. Os três últimos processos são de desenvolver, manter e monitorar as pessoas. Utiliza-se para qualificar e melhorar o desenvolvimento, gerar condições ambientais e psicológicas e acompanhar as atividades analisando os resultados adquiridos (CHIAVENATO, 2004).

Os profissionais de ARH possuem o papel da responsabilidade compartilhada, ou seja, tem a função de oferecer e disponibilizar assessoria e consultoria para os gestores de linha. Por sua vez, estes gestores estão envolvidos diretamente nas práticas da ARH por serem na perspectiva estratégica, os responsáveis pela participação ativa no desenvolvimento e capacitação dos colaboradores, assim como influenciar nos resultados positivos e negativos de seus subordinados (Ré; Ré, 2010; Wagner III & Hollenbeck, 2012).

Portanto, “desenhar e implementar um bom sistema integrado de Gestão de Pessoas – capaz de integrar todos os processos de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas na organização – é, sem dúvida, um desafio bastante complexo” (CHIAVENATO, 2004, p.490). Assim como, tornar o sistema equilibrado, eficiente e eficaz.

GESTÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional está relacionado aos reflexos dos valores, comportamentos e padrões formais e informais que existem em uma organização, ou seja, o clima organizacional representa a forma como cada colaborador percebe e reage a cultura da empresa. Compreende-se que o clima organizacional afeta de maneira direta na motivação dos colaboradores, visto que este influencia no seu grau de satisfação e, conseqüentemente, na qualidade do trabalho do colaborador (LUZ, 2003).

Destaca-se também que, o clima organizacional apresenta-se como um conceito globalizado que compreende o ambiente interno da organização, incluindo assim, o ambiente físico (instalações, equipamento e espaço físico); características estruturais (tamanho da organização e estilo de gestão); ambiente social (comunicação); características pessoas (motivações e expectativas); comportamento organizacional (satisfação no trabalho, rotatividade, nível de estresse) (ESTRADA, 2009).

Assim, gerenciar o clima de uma organização tornou-se parte da estratégia operacional dos administradores. Como o objetivo principal é a qualidade dos produtos, ter qualidade na vida profissional de quem os faz é um meio extremamente eficaz. Melhorando a qualidade de vida no trabalho torna a empresa um bom lugar para se trabalhar (LUZ, 2003).

Portanto, o clima deve ser favorável e oferecer estímulo à motivação e o interesse dos funcionários, ocasionando uma boa relação entre eles e a organização. Principalmente com as rápidas mudanças organizacionais, quando as empresas entendem a importância em compreender de que modo o ambiente interno impressiona o capital humano e como as percepções dos colaboradores ocorrem nas organizações (BARTHASAR, 2014).

Pesquisa de Clima Organizacional

A pesquisa de clima organizacional é a estratégia mais completa para classificar o ambiente interno das organizações, pois permite a empresa analisar seus pontos fracos e a satisfação de seus colaboradores com relação a diversos aspectos da organização (LUZ, 2007).

Neste sentido, a pesquisa tem o objetivo de identificar dentro de uma organização, os pontos de resistência, discussões, dúvidas ou dificuldades (GASPARETTO, 2008; SÓRIO, 2011). Por meio da pesquisa organizacional é possível identificar,

até que ponto as expectativas individuais vêm sendo atendidas pela organização e mostra como as crenças e valores defendidos pela empresa estão se concretizando na perspectiva do empregado. Sinaliza rumos para a melhoria da qualidade de vida, uma vez que permite identificar a satisfação com o trabalho, com as lideranças, com os colegas de equipe, com políticas e estratégias (SUCESSO, 2002, p. 34).

Para Sório (2011), a pesquisa de clima considera diferentes variáveis organizacionais a

serem mensuradas, a saber: a) integração setorial e interpessoal (relação entre as pessoas e os diversos setores da empresa); b) salário (salário dentro da organização e média do mercado); c) estilo gerencial (satisfação quanto à coordenação, em termos de capacidade, convivência, respeito) d) comunicação (relacionamento comunicacional); e) desenvolvimento profissional (condições de treinamentos, oportunidades de melhoria, plano de carreira). f) imagem da empresa (sentimento dos colaboradores em relação à organização); g) benefícios e incentivos; h) condições físicas no trabalho (situações físicas, bem-estar, instalações, acidentes de trabalho); i) trabalho em equipe; j) orientação para os resultados (comprometimento dos colaboradores).

Neste sentido, a pesquisa de clima organizacional é considerada uma indispensável ferramenta de gestão para as organizações, uma vez que proporciona a empresa o conhecimento dos pontos positivos e negativos que necessitam ser aprimorados, proporcionando, assim o desenvolvimento da qualidade de vida dentro das organizações (BISPO, 2013).

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)

O trabalho é um desempenho exercido pelo homem e ocupa em média de 65% da sua produção em vida. É por meio desta atividade que o ser humano conquista condições para sua sobrevivência. Neste sentido, torna-se significativo garantir ao trabalhador uma Qualidade de Vida neste ambiente, que contemple o respeito à sua saúde, segurança, condições ideais, hora de descanso e jornada de trabalho (MAURO et al, 2004).

Teixeira e Ruiz (2013, p.10) apresentam que, mesmo com o desenvolvimento dos estudos, ainda não há unanimidade na definição de Qualidade de Vida no Trabalho, mas há convergência entre os vários estudiosos atuais ao considerá-la como:

um conjunto de fatores (objetivos e subjetivos) que incorporam satisfação do colaborador em sua atividade laboral, humanizam as situações relacionadas ao trabalho e levam à obtenção de maior produtividade e qualidade por parte da organização.

Neste contexto, a Qualidade de Vida no Trabalho abrange todos os aspectos físicos e ambientais, assim como os conhecimentos psicológicos presentes no local de trabalho (CHIAVENATO, 2004), sendo possível argumentar a qualidade de vida no trabalho sob dois aspectos: a) *dos colaboradores*, em termos da compreensão de bem-estar, a partir das necessidades pessoais, expectativas de vida, e ambiente social e econômico e; b) *do trabalho*, no significado de que representa a necessidade de valorização das situações de trabalho, da definição de métodos da tarefa em si, da atenção com o ambiente físico e com os bons padrões de relacionamento (FRANÇA, 2008).

Assim, a importância da qualidade de vida no trabalho reside no fato de que o

indivíduo passa diariamente a jornada de trabalho na empresa, durante anos de suas vidas. Trata-se de não levar os problemas pessoais para o trabalho, mas sim, de levar para casa o estresse, os problemas, as dúvidas e os medos acumulados no ambiente de trabalho. Por isso, passa a ser um assunto importante, independentemente se o cenário econômico enfrenta a crise, perda de poder aquisitivo ou crescimento do desemprego (CONTE, 2003).

Percebe-se também que não existe um padrão de qualidade de vida que consiga ser satisfatório a todos, pois cada colaborador possui uma necessidade diferente, assim como sua cultura. O que se faz necessário é ter uma boa gestão de qualidade de vida dentro da organização para reduzir ao máximo as necessidades do coletivo, deixando o ambiente de trabalho mais produtivo e constantemente trazendo vantagem competitiva a empresa (RIBEIRO, 2015).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Considera-se a presente pesquisa dentro de uma abordagem qualitativa. A pesquisa qualitativa é caracterizada pela ligação entre o mundo real e o sujeito, ou seja, um elo inseparável entre o mundo objetivo e a tendência do sujeito, que não pode ser representado em números. Esta pesquisa não necessita do uso de métodos estatísticos, apenas do ambiente natural que é fonte direta na coleta de dados, onde o pesquisador é o alicerce. (PRODANOV; FREITAS, 2013). Considera-se que na presente pesquisa a investigação qualitativa está relacionada às respostas dos questionários do diagnóstico de clima organizacional.

Referente ao tipo de pesquisa identifica-se do tipo exploratória e descritiva. A pesquisa exploratória tem o intuito de garantir mais informações sobre o tema apurado, proporcionar sua definição, ou seja, auxiliar a determinação do assunto da pesquisa; encaminhar o interesse dos objetivos e a criação das suspeitas ou encontrar um novo tipo de perspectiva para o assunto. (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Por sua vez, a pesquisa descritiva possui o objetivo inicial na definição das características de uma certa população, ou de uma instituição de relações entre variáveis (GIL, 2002).

Em relação ao método é caracterizada em pesquisa bibliográfica e estudo de caso. A importância da pesquisa bibliográfica é que o pesquisador analisa a realidade das informações apanhadas, considerando as possíveis incoerências e as oposições que as obras sejam capazes de exibir (PRODANOV; FREITAS, 2013).

O estudo de caso caracteriza-se como uma técnica de pesquisa, que facilita o estudo dos fatos em profundidade dentro da sua história e é principalmente apropriado ao estudo de procedimentos que analisa os fenômenos com suporte em diversos sentidos. (ROESCH, 2010).

Considerando que a população é o conjunto de pessoas com determinadas

características e que podem ser de uma específica localidade (GIL, 2008), a população escolhida para a presente pesquisa consiste nos colaboradores da empresa Dalfios Fiação Ltda, totalizando 34 participantes de todos os setores da empresa.

Destaca-se que o instrumento de coleta de dados foi constituído pela aplicação do questionário, formado por uma série de perguntas objetivas e iguais aos participantes (MARCONI; LAKATOS, 2003).

Salienta-se que o questionário aplicado na pesquisa utilizou a escala *Likert*, que consiste em sustentar um modelo e aumentar um conjunto de afirmações comparadas com à sua descrição, para os quais os respondentes expressarão seu nível de aprovação (COSTA; JÚNIOR 2014). Apresenta-se abaixo no Quadro 01, o modelo de escala *Likert* utilizada na presente pesquisa:

Quadro 01 - Modelo da escala Likert utilizada na pesquisa

Sempre	Quase Sempre	Com Certa Frequência	Raramente	Nunca
5	4	3	2	1

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

O questionário contou com 50 questões distribuídas em 8 indicadores, a saber: comunicação, relacionamento interpessoal, remuneração e benefício, condições de trabalho, imagem de adesão, treinamento e desenvolvimento, liderança (superior imediato) e administração superior. Destaca-se que após a aplicação do questionário foi procedida o cálculo de cada variável com a medida de média.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Primeiramente foi verificado o perfil socioeducacional dos colaboradores da empresa Dalfios Fiação que participaram da referida pesquisa. Os dados revelaram que a empresa possui 34 funcionários no total, sendo 30 do sexo masculino que atuam na parte da produção e 4 do sexo feminino, sendo que 3 colaboradoras atuam na parte administrativa e 1 na parte da limpeza.

A predominância do sexo masculino na empresa está de acordo com os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2010), no qual evidenciam que a população em exercício do trabalho no município de Botuverá (localização da empresa em estudo) era de 46,7%, sendo 56% homens e 44% mulheres.

Outra característica da empresa são as horas semanais, classificadas em 44 horas. Nessa ramificação, os homens também são representados em maior número, sendo 58,58% da população total. Quanto a característica do setor de trabalhadores qualificados operários,

84,97% são apontados como trabalhadores homens (IBGE, 2010).

Em relação a faixa etária constatou-se que 1 colaborador tem idade entre 16 e 20 anos, 16 colaboradores entre 21 a 30 anos, 12 colaboradores entre 31 a 40 anos e 5 colaboradores entre 41 a 50 anos. Evidencia-se conforme os dados do IBGE (2010), que no Município de Botuverá as pessoas entre 15 e 39 anos somam 40,7% do total dos trabalhadores com carteira assinada, consentindo com o resultado da empresa com o maior número de funcionários nessa faixa etária.

No que diz respeito ao tempo de empresa de cada colaborador verificou-se que há 10 colaboradores a menos de 1 ano na empresa, 6 colaboradores entre 1 a 5 anos, 12 colaboradores entre 6 a 10 anos e 6 colaboradores há mais de 10 anos na empresa. Estes dados evidenciam que a empresa possui uma baixa rotatividade, pelo fato de 12 colaboradores estarem entre 6 a 10 anos na organização.

Considera-se que a baixa rotatividade beneficia a qualidade do serviço e assistência dos funcionários, já que estes entendem e dominam a sua função na empresa. Outro benefício inerente é economicamente, pois gasta-se menos manter o funcionário do que admitir um novo colaborador (VIEIRA; KURCGANT, 2009).

Em relação ao grau de instrução dos funcionários, constatou-se que 10 colaboradores possuem Ensino Fundamental Incompleto, 6 colaboradores possuem Ensino Fundamental Completo, 5 colaboradores possuem Ensino Médio Incompleto, 7 colaboradores possuem Ensino Médio Completo, 3 colaboradores possuem Curso Técnico Completo, 2 colaboradores possuem Ensino Superior (Graduação) Incompleto e 1 colaborador possui Ensino Superior (Graduação) Completo.

Referente aos indicadores da Pesquisa de Clima Organizacional, o primeiro indicador analisado foi a comunicação, segundo a tabela 02 abaixo:

Tabela 02 - Indicador Comunicação

COMUNICAÇÃO	
CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO	MÉDIAS
Sei o que está acontecendo em toda a empresa.	3,56
Existe troca de informações entre os setores.	4,24
A comunicação do meu setor é confiável.	4,26
Os meios de comunicação interna na empresa (quadro de avisos, sites, e-mails, comunicador, entre outros) são claros e úteis e me mantém informado.	4,47
Sinto-me adequadamente informado sobre as decisões que afetam diretamente o meu trabalho.	3,41
A empresa explica adequadamente aos colaboradores o motivo das decisões tomadas.	4,38
DESEMPENHO GERAL	4,22

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Os dados revelaram que o nível de satisfação em relação à comunicação possui uma média de 4,22. Neste sentido, considera-se que a comunicação na empresa acontece de forma confiável entre os colaboradores e os meios de comunicação da empresa são úteis para o ambiente de trabalho. Desse modo, a comunicação contribui para o desenvolvimento e a continuidade de um clima positivo, benéfico ao desempenho das metas estratégicas da organização e ao aumento contínuo de suas atividades e serviços (LEMES, 2012).

Em seguida, a Tabela 03 abaixo apresenta os dados da pesquisa sobre o relacionamento interpessoal:

Tabela 03 - Indicador Relacionamento Interpessoal

RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	
CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO	MÉDIAS
Compreendo que há um relacionamento de cooperação entre os diversos setores da empresa.	3,82
Existe respeito, cooperação e ajuda entre os colegas do meu setor. Somos um grupo unido.	4,15
O clima de trabalho do meu turno é bom.	4,32
Acredito que a empresa é uma única equipe.	4,24
Acredito que o meu trabalho é reconhecido pela minha chefia e demais funcionários.	4,29
DESEMPENHO GERAL	4,16

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Observa-se que a média geral do indicador de relacionamento interpessoal foi de 4,16, identificado satisfação dos colaboradores quanto ao clima de trabalho dos turnos, cooperação e ajuda entre os colegas dos setores e o reconhecimento do trabalho pela liderança da organização. Considera-se que no ambiente organizacional, o relacionamento interpessoal é uma das condições mais importante na facilitação de um clima de confiança, respeito e afeto, que proporcione relações de harmonia e colaboração. (CARVALHO, 2009, p. 108)

No que diz respeito ao indicador remuneração e benefício, a Tabela 04 apresenta os seguintes dados:

Tabela 04 - Indicador Remuneração e Benefício

REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIO	
CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO	MÉDIAS
Sinto-me satisfeito com meu salário e com os benefícios oferecidos pela empresa.	4,65
O salário e os benefícios oferecidos pela empresa satisfazem as necessidades básicas da minha vida.	4,71
Considero o salário e os benefícios recebidos, adequados quando comparo ao de outras pessoas que exercem a mesma função em outras empresas.	4,65
A remuneração e os benefícios que recebo são adequados ao trabalho que faço.	4,68
DESEMPENHO GERAL	4,67

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Com relação ao indicador de remuneração e benefício, a média geral foi de 4,67.

Percebe-se que os funcionários estão satisfeitos quanto ao salário e benefícios oferecidos pela empresa e que estes satisfazem as suas necessidades básicas, como também estão adequados ao trabalho que fazem comparados ao de outras pessoas que exercem a mesma função em outras organizações. Portanto, nota-se que para os colaboradores a remuneração e benefício provocam um sentimento de autoconfiança, reconhecimento de competências profissionais e desempenho dentro da organização (SABINO, 2016).

Referente ao indicador de condições de trabalho, a Tabela 05 apresenta os seguintes dados:

Tabela 05 - Indicador Condições de Trabalho

CONDIÇÕES DE TRABALHO	
CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO	MÉDIAS
Estou satisfeito quanto a climatização.	3,97
Estou satisfeito quanto a iluminação.	4,79
Estou satisfeito quanto a limpeza.	4,29
Estou satisfeito quanto aos equipamentos, máquinas e recursos tecnológicos.	4,68
Estou satisfeito quanto as instalações sanitárias.	4,53
Estou satisfeito quanto ao uniforme.	4,76
Estou satisfeito quanto ao meu horário de trabalho.	4,74
Estou satisfeito com os materiais de segurança (Equipamentos de Proteção Individual (EPI)).	4,94
DESEMPENHO GERAL	4,59

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Os dados do indicador de condições de trabalho apresentaram uma média de 4,59. De modo geral constatou-se que os colaboradores estão satisfeitos com todas as condições de trabalho proporcionadas pela empresa, refletindo assim, na qualidade do produto final (SILVA; SOUZA; MINETTI, 2002).

Sobre o indicador de imagem de adesão, observa-se na Tabela 06 abaixo:

Tabela 06 - Indicador Imagem de Adesão

IMAGEM DE ADESÃO	
CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO	MÉDIAS
Sinto orgulho da minha atividade na empresa.	4,79
Acho que a empresa me oferece um bom plano de carreira.	4,44
A empresa é um lugar bom para trabalhar.	4,85
A empresa tem uma imagem boa entre os colaboradores.	4,71
A empresa tem uma imagem boa na comunidade.	4,94
Costumo indicar a empresa como alternativa de emprego para meus amigos e parentes.	4,82
Eu me preocupo com o futuro da empresa.	4,97
Considero que estou obtendo sucesso na minha carreira e na minha vida profissional dentro da empresa.	4,65
Tenho orgulho de pertencer a empresa.	4,97
DESEMPENHO GERAL	4,79

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Conforme verificado a média geral do indicador de imagem de adesão foi de 4,79. Constatou-se que os funcionários se preocupam com o futuro da empresa, possuem orgulho de pertencer à organização e consideram que a empresa tem uma boa imagem na comunidade.

Considera-se fundamental que as organizações tenham uma boa imagem, pois é um dos fatores principais para que seja possível alcançar o sucesso, confiança, além de uma comunicação positiva e confiável, necessidades e desejos daqueles com os quais se deseja estabelecer ligações sociais e econômicas (SILVA, 2008).

No que diz respeito ao indicador de treinamento e desenvolvimento, a Tabela 07 demonstra os seguintes dados:

Tabela 07 - Indicador Treinamento e Desenvolvimento

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	
CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO	MÉDIAS
Considero adequada a frequência de treinamento e desenvolvimento (capacitação) oferecido pela empresa.	4,24
Acredito que a empresa proporciona condições para o meu contínuo desenvolvimento pessoal.	4,38
Acredito que a empresa proporciona condições para o meu contínuo desenvolvimento profissional.	4,41
DESEMPENHO GERAL	4,34

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Em relação ao indicador treinamento e desenvolvimento apurou-se uma média geral de 4,34. Os colaboradores acreditam que a empresa proporciona condições para o seu contínuo desenvolvimento profissional e pessoal e consideram adequada a frequência de treinamento e desenvolvimento oferecido pela organização. O nível de satisfação quanto ao T&D aplicados pela empresa evidencia que a organização visualiza no treinamento e no desenvolvimento, um método capaz para a expansão de méritos que aumentam a produtividade e a criatividade e principalmente a concorrência no mercado (ALMEIDA, 2007).

Referente ao indicador de liderança (superior imediato), a Tabela 08 apresenta o seguinte desempenho:

Tabela 08 - Indicador Liderança (Superior Imediato)

LIDERANÇA (SUPERIOR IMEDIATO)	
CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO	MÉDIAS
Meu superior reconhece os bons resultados alcançados pelo meu trabalho.	3,88
Considero o meu superior um bom líder.	3,97
Meu trabalho é avaliado de forma justa pelo meu superior.	3,94
Tenho uma ideia clara sobre o resultado esperado pelo meu trabalho. Meu superior deixa claro o que quer.	4,29
Meu superior é aberto as sugestões de mudança.	4,03
As orientações que recebo do meu superior são claras e objetivas.	4,35
Meu superior imediato apoia minha participação em programas de treinamento (capacitação).	3,88
Meu superior estimula o trabalho em equipe no setor.	4,24
Meu superior valoriza o feedback no setor.	4,15
Meu superior me motiva na realização de minhas atividades.	4,12
DESEMPENHO GERAL	4,09

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Conforme verificado o indicador liderança (superior imediato) foi avaliado com a média de 4,09. Constatou-se que as orientações que os funcionários recebem dos seus superiores são claras e objetivas, tendo uma ideia sobre o resultado esperado do trabalho. Além disso, observou-se que os superiores estimulam o trabalho em equipe e valorizam o *feedback* dos setores.

Percebe-se que o líder faz com que seus colaboradores entendam com clareza os objetivos da empresa, acreditando que possuem capacidade na execução das tarefas. Esta postura do líder gera maior dedicação e motivação aos colaboradores, consequentemente, o líder ganha credibilidade e fortalece sua identidade de liderança (YAMAFUKO, 2015).

Por último verificou-se o indicador de Administração superior, conforme os dados da Tabela 09:

Tabela 09 - Indicador Administração Superior

ADMINISTRAÇÃO SUPERIOR	
CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO	MÉDIAS
Considero que a administração superior realiza uma gestão participativa. Sinto que faço parte das decisões tomadas.	3,62
Conheço o planejamento estratégico realizado pela administração superior. Sei onde a empresa pretende chegar nos próximos anos.	4,03
Considero saber das decisões/comunicações tomadas pela administração superior.	3,94
Considero a administração superior próxima aos colaboradores.	4,41
Considero que a administração superior realiza uma gestão transparente em todos os sentidos.	4,24
DESEMPENHO GERAL	4,05

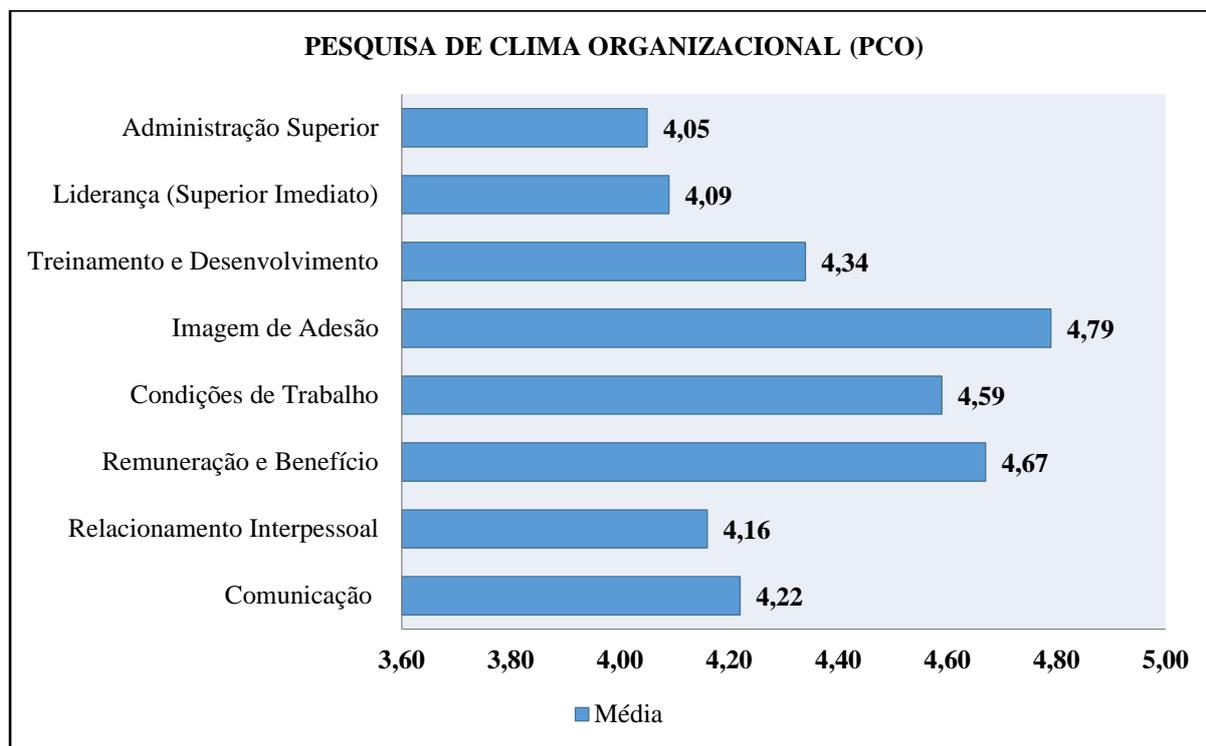
Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Por fim, foi verificado que o nível de satisfação quanto a Administração Superior obteve a média 4,05. Apurou-se que os colaboradores consideram a administração superior próxima a eles e que esta realiza uma gestão transparente em todos os sentidos. Além disso, os colaboradores conhecem o planejamento estratégico realizado pela administração superior e sabem onde a empresa pretende chegar aos próximos anos.

Entende-se que uma gestão superior participativa é favorável para a empresa. Diante do crescimento das organizações, a complexidades dos sistemas e as mudanças diárias no ambiente empresarial trouxe à tona a necessidade de interação em todos os setores. Esta interdependência da gestão com os colaboradores proporciona uma dinâmica e uma maior interação no ambiente interno, refletindo diretamente na empresa, tornando-a mais competitiva e preparada para enfrentar os desafios futuros (CHIAVENATO, 2000).

Com a apuração dos resultados obtidos na Pesquisa do Clima Organizacional (PCO) constatou-se que a empresa Dalfios Fiação possui um clima organizacional satisfatório, conforme verificado no Gráfico 10 abaixo:

Gráfico 10 - Pesquisa de Clima Organizacional



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Com base no gráfico acima analisou-se que todos os indicadores da PCO (Comunicação, Relacionamento Interpessoal, Remuneração e Benefício, Condições de Trabalho, Imagem de Adesão, Treinamento e Desenvolvimento, Liderança (Superior Imediato), Administração Superior) geram satisfação para os colaboradores da empresa.

Compreende-se que o nível de satisfação positivo dos colaboradores está alinhado à Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) na empresa em estudo. Destaca-se que a promoção da QVT reflete em uma maior probabilidade de se obter qualidade de vida pessoal, social e familiar, embora sejam esferas diferentes e nelas se desempenhem papéis diferentes.

Evidencia-se que a qualidade de vida no trabalho não está somente vinculada aos aspectos físicos, mas também aos fatores sociológicos e psicológicos dos trabalhadores, interferindo igualmente na satisfação do indivíduo e na situação de trabalho (CONTE, 2003).

Neste contexto, torna-se possível argumentar que a empresa objeto de estudo realiza a valorização das diversas situações de trabalho, da atenção com o ambiente físico e com os bons padrões de relacionamento.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

De modo geral, a Pesquisa Gestão de Clima Organizacional consiste no estudo dos

indicadores fundamentais que contribuem para a satisfação e a motivação dos colaboradores no ambiente de trabalho. Compreende-se que desenvolvimento de um Clima Organizacional satisfatório, promove a qualidade de vida na organização.

Neste contexto, esta pesquisa realizou um diagnóstico do clima organizacional da empresa Dalfios Fiação Ltda. Primeiramente foi verificado o perfil socioeducacional dos colaboradores, no qual os resultados evidenciaram que a empresa possui predominância do sexo masculino, a maioria dos colaboradores está entre 21 a 30 e estão na empresa entre 6 a 10 anos.

Quanto à avaliação do nível de satisfação e insatisfação dos colaboradores, os dados obtidos evidenciaram que todos os indicadores analisados na aplicação da PCO geram satisfação aos colaboradores. Em síntese, a média geral dos indicadores se apresentou da seguinte forma: Imagem de Adesão (4,79), Remuneração e Benefício (4,67), Condições de Trabalho (4,59), Treinamento e Desenvolvimento (4,34), Comunicação (4,22), Relacionamento Interpessoal (4,16), Liderança (Superior Imediato) (4,09) e Administração Superior (4,05).

Ao relacionar o nível de satisfação com a qualidade de vida no trabalho percebe-se que o nível de satisfação com o clima organizacional da empresa reflete diretamente na QVT e vice-versa. Destaca-se que a QVT repercutirá na promoção da qualidade de vida pessoal, social e familiar dos colaboradores da empresa.

Com a realização da pesquisa, a empresa pode verificar com mais precisão o diagnóstico do clima organizacional e ter uma visão ampla sobre a satisfação de seus colaboradores. Considera-se que a partir dos resultados obtidos, a empresa possa estar avaliando a implantação de novos programas para a gestão de pessoas para dar continuidade, como também ampliar a QVT.

Por fim, espera-se que esse artigo possa servir como referencial para futuras pesquisas, além de conscientizar gestores e organizações que as práticas envolvendo a gestão do clima organizacional e QVT são instrumentos estratégicos para o crescimento empresarial.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. A. **Percepção de Gestores e Técnicos sobre o processo de Gestão por Competências em Organizações no Brasil**. Dissertação mestrado em Administração. Universidade de Brasília. Brasília, 2007.

AGOSTINI, João Paulo. **Critérios de avaliação para projetos Empreendedores sociais**. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis. 2001.

BARTHASAR, M. T. M. **Clima organizacional: um estudo empírico com as guardas civis municipais da região do ABC**. 2014. 115 f. Dissertação (Mestrado de Pós-Graduação em

Administração) - Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul. 2014.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Produção**, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 259, maio/ago. 2006.

BISPO, Patrícia. **Ações que contribuem para o êxito da pesquisa de clima**. [S.l.: S.n], 2013. Disponível em <<http://www.rh.com.br>>motivação<dicas > Acesso em: 02 maio 2018.

CARVALHO, Maria do Carmo Nacif de. **Relacionamento Interpessoal: como preservar o sujeito coletivo**. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel de recursos humanos nas organizações**, 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: Ed. compacta**, 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CONTE, A. L. Qualidade de vida no trabalho: Funcionários com qualidade de vida no trabalho são mais felizes e produzem mais. **Revista FAE Business**, Curitiba, n. 7, p 32-33, nov. 2003.

COSTA, F. J; JÚNIOR, S. D. S. Mensuração e Escalas de Verificação: uma Análise Comparativa das Escalas de Likert e Phrase Completion. **Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia - PMKT**, São Paulo, v. 15, n. 23, p. 5, mar./jun. 2014.

DEMO, G. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional**. São Paulo: Atlas. 2010.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas. 2002.

ESTRADA, J.G.S. et al. **Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales em La productividad laboral**. ACIMED, Ciudad de La Habana, v.20, n 4, oct. 2009. Disponível em: <http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004&&nrm=isO>. Acesso em: 14 Ago. 2018.

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de recursos humanos (PRH): conceitos e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2008.

GASPARETTO, L. E. **Pesquisa de clima organizacional: o que é e como fazer**. São Paulo: Ed. Scortecci, 2008.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas. 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. Ed. São Paulo: Atlas. 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas. 2002.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo do Município de Botuverá**, 2010. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sc/botuvera/pesquisa/23/22957?detalhes=true>>. Acesso em: 23 Out. 2018.

LACOMBE, B. M. B. **Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas e a relação com o desempenho organizacional**: um estudo com as maiores empresas brasileiras. Relatório de pesquisa. Fundação Getúlio Vargas. 2006.

LEMES, Priscila dos Santos. **A importância da comunicação interna nas organizações e suas ferramentas**. 2012. 50 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso Administração de Empresas) - Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis - FEMA, São Paulo, 2012.

LUZ, R.S. **Gestão de clima organizacional**. Rio de Janeiro, Ed. Qualitymark, p. 28, 2007.

LUZ, R.S. **Gestão do clima organizacional**: proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro. 2003. 182 f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) Universidade Federal Fluminense, Niterói. 2003.

MAURO, M.Y.C; MUZI, C.D; GUIMARÃES, R.M; MAURO, C.C.C; Riscos Ocupacionais em Saúde. **Revista de Enfermagem UERJ**, v.12, p. 338-345, 2004.

MARCONI, M.A; LAKATOS E.M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. Ed. São Paulo: Atlas. 2003.

PEREIRA, Vladenice Maria Sonda. **Clima organizacional e qualidade nos serviços em uma instituição de ensino**: Um estudo de caso. 2006. 94 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção, Área de Concentração: Qualidade e Produtividade) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2006.

PRODANOV, C.C.; FREITAS, E.C. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. Ed. Rio Grande do Sul: Feevale. 2013.

RÉ, C. A.; RÉ, M. A. Processos do sistema de gestão de pessoas. In: BITENCOURT, Cláudia. **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman. 2010. p. 79-100.

RIBEIRO, L.A. Qualidade de vida no trabalho: fator decisivo para o sucesso organizacional. **Revista de Iniciação Científica – RIC Cairu**. Bahia, v. 02, n. 02, p. 79, Jun. 2015.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 3ª ed. São Paulo. Atlas, 2010.

SILVA, K. G.; SOUZA, A. P.; MINETTI, L. J. Avaliação do perfil de trabalhadores e das condições de trabalho em marcenarias no município de Viçosa-MG. **Sociedade de Investigações Florestais**, Viçosa, v. 26, n. 6, p. 769-775, dez. 2002.

SILVA, Poliana Ferreira da. SOCIEDADE BRASILEIRA DE ESTUDOS INTERDISCIPLINARES DA COMUNICAÇÃO. **XXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**. Natal, RN, 2008.

SABINO, Ludymilla A.M. Artigo original. **GETEC**, Minas Gerais, v. 5, n. 14, p. 12, 2016.

SÓRIO, Washington. **Clima organizacional**. [S.l.:S.n], 2011. Disponível em: <<http://www.rh.com.br>>motivação>artigo> Acesso em: 02 Maio 2018.

SUCCESSO, Edina de Paula Bom. **Relações interpessoais e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

TEIXEIRA, G. M.; RUIZ, V. M. Análise diagnóstica da Qualidade de Vida no Trabalho em uma indústria de embalagens. **Revista Brasileira de Qualidade de Vida**. Ponta Grossa – PR, Brasil, jul./set., v. 05, n. 03, p. 09–18, 2013.

VIEIRA, A. P. M; KURCGANT, P. Indicadores de qualidade no gerenciamento de recursos humanos em enfermagem: elementos constitutivos segundo percepção de enfermeiros. **Revista Activa – Acta Paulista de Enfermagem**, São Paulo, v. 23, n. 5, p. 12-15, mar. 2009.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. 3. Ed. São Paulo: Saraiva. 2012.

YAMAFUKO, Everton Luiz. Liderança nas Organizações. **Colloquium Humararum**. Presidente Prudente, v. 12, n. Especial, n. 86-93, p. 90, out. 2015.

A ADMINISTRAÇÃO E O SURGIMENTO DA GESTÃO DE PESSOAS

Business and the Emerging of the Management of People

Adelcio Machado dos Santos¹
Suzana Alves de Morais Franco²

Recebido em: 15 nov. 2018
Aceito em: 12 dez. 2018

Resumo: A evolução da ciência da administração possibilitou o surgimento da abordagem direcionada para os recursos humanos na organização, uma vez que, inicialmente, a administração pouco se preocupava com as necessidades manifestas pelas pessoas. Tal característica pode ser observada por meio da descrição histórica da evolução da administração. Nesse sentido, Gil (1994) sustenta que o surgimento da então denominada Administração de Recursos Humanos decorre do crescimento das organizações e do aumento da complexidade das tarefas de gestão de pessoal, sendo que seu desenvolvimento está diretamente relacionado à própria história do desenvolvimento da Teoria Geral da Administração (TGA).

Palavras-Chave: Administração. Gestão de Pessoas. Evolução.

Abstract: The evolution of the management science has allowed the appearing of the approach focused on the human resources in the organization, once, at first, management little did concern about the people's needs. Such characteristic may be observed by means of the historical description of the business evolution. Accordingly, Gil (1994) states that the emerging of such management of human resources derives from the growing of organizations and the increase of the complexity of chores in the management of people's field, therefore its development is directly related the history of the development of the General Theory of Management (GTM).

Keywords: Business. Management of people. Evolution.

INTRODUÇÃO

A raiz da epistemologia administrativa remonta ao ocaso do século XIX e albos do século XX, como influência direta da Revolução Industrial que mecanizou a indústria e passou a implementar o aço, a eletricidade e o petróleo. Essa primeira etapa da Teoria Geral da

¹ Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento (UFSC). Pós-Doutor em Gestão do Conhecimento (UFSC). Docente e pesquisador nos Programas de Pós-Graduação "Stricto Sensu" em Desenvolvimento e Sociedade e em Educação da Uniarp. E-mail: adelciomachado@gmail.com.

² Advogada. Bacharela em Direito pela Universidade do Alto Vale do Rio do Peixe (Uniarp). Especialista em Direito Empresarial. Mestranda do Programas de Pós-Graduação "Stricto Sensu" em Desenvolvimento e Sociedade (Uniarp). E-mail: suzana@uniarp.edu.br.

Administração é denominada de era clássica, tendo iniciado com o estudo sistemático da Administração nas organizações, estendendo-se até por volta da década de 1950 (MUNIZ; FARIA, 2001). Os expoentes dessa época, em termos de TGA são representados pelas seguintes escolas: Administração Científica, Teoria Clássica, Teoria da Burocracia e Teoria das Relações Humanas.

A Administração Científica foi desenvolvida por Taylor (1856-1915) e estava fundamentada na racionalização do trabalho, especialmente, na simplificação dos movimentos requeridos para a execução de uma tarefa, objetivando a redução do tempo consumido. Essa teoria promoveu uma verdadeira revolução na mente dos empregados e empregadores, os quais deveriam deixar de lado a luta pela repartição do produto do trabalho em prol da coordenação de esforços para aumentar esse lucro. Esse movimento se difundiu amplamente, tornando-se uma das principais bases da organização industrial nas primeiras décadas do século XX. (GIL, 1994)

A EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO: DA ERA CLÁSSICA À ERA DA INFORMAÇÃO

Enquanto Taylor defendia a Administração Científica nos Estados Unidos, surgiu na França em 1916 a Teoria Clássica, caracterizada pela ênfase na estrutura, na busca de eficiência das empresas, afirma Faria (2002). Segundo Fayol, são funções universais da administração: previsão, organização, comando, coordenação e controle. Assim, a organização necessita ser tratada como um todo, ou seja, globalmente.

O modelo burocrático de administração surge na década de 1940, uma vez que os modelos clássicos mostraram falhas no que concerne à condução de pessoas. Essa teoria está fundamentada nas pesquisas desenvolvidas pelo sociólogo Max Weber (1864-1920). A burocracia deve aqui ser compreendida como uma forma de organização fundamentada na racionalidade, na adequação dos meios aos propósitos da organização, com a finalidade de se obter a máxima eficiência, e previsibilidade do sistema (UHLMANN, 1997).

A partir da constatação de que urgia considerar a relevância dos fatores psíquicos e sociais na produtividade, surgiu a Teoria das Relações Humanas. As bases desse movimento foram dadas pelos estudos desenvolvidos por Elton Mayo (1890-1949). Para Gil (1994), por intermédio de estudos experimentais, esse psicólogo identificou a influência de fatores psicológicos e sociais no produto final do trabalho. Consequentemente, passou-se a valorizar as relações humanas no trabalho, sendo que temas como comunicação, motivação, liderança e tipos de supervisão passaram a ser também considerados na Administração de Pessoal.

A Teoria das Relações Humanas surgiu em decorrência de estudos e experiências realizadas na fábrica de equipamentos telefônicos localizada em Hawthorne, Estados Unidos. Os estudiosos que se destacaram nessa escola foram Elton Mayo, Kurt Lewin, e Chester

Barnard. De acordo com Ribeiro (2003), a Teoria das Relações Humanas resultou da necessidade de corrigir a forte tendência à desumanização no trabalho pela aplicação de métodos excessivamente rigorosos, pautados em estudos científicos precisos aos quais os trabalhadores eram submetidos, sendo inviabilizados de dar sua contribuição.

De acordo com Muniz e Faria (2001), uma das características pertinentes a todas as escolas pertencentes à era clássica diz respeito ao modelo organizacional entendido como um sistema formal de estrutura linear de níveis de autoridade, divisão do trabalho em unidades departamentais e com sistema de comunicação vertical simples. Além disso, as relações dentro da organização eram concebidas de forma mecanicista, com centralização da autoridade para efeito de controle e dependência de regulamentos a fim de impor uniformidade.

No âmbito organizacional, predominava uma cultura direcionada para o passado e para a conservação das tradições e valores ao longo do tempo. Os indivíduos eram considerados simples recursos de produção, juntamente com outros recursos organizacionais, como máquinas, equipamentos e capital, dentro da concepção dos três fatores tradicionais de produção, a saber: natureza, capital e trabalho.

Na era clássica a administração das pessoas era chamada de “Relações Industriais”. O movimento das relações industriais foi caracterizado pelo surgimento dos sindicatos de trabalhadores, determinando mudanças significativas na administração de pessoal das empresas, cujas atividades se restringiam às rotinas de pessoal orientadas pelo enfoque legal e disciplinar (GIL, 1994).

Acerca do assunto, Morales (2002) comenta que foi no início do século XX que o Departamento de Recursos Humanos, como setor definido da ciência da administração, teve seu aparecimento, com evolução rápida na década de 20. Nesse período, pode-se destacar o fortalecimento do movimento sindical, o qual emerge como uma defesa às situações negativas de ordem econômica e social, causadas pela Revolução Industrial, auxiliando grandemente a institucionalização dos setores de pessoal nas organizações, gerando uma atenção específica no tratamento do fator humano no trabalho.

Também naquele período constatava-se a carência de mão-de-obra, decorrente da Primeira Guerra Mundial, fator este que contribuiu para o reforço da necessidade dos setores de Recursos Humanos. Na abordagem de Morales (2002), essa primeira configuração da Administração de Recursos Humanos é assim caracterizada:

É fácil deduzir que, as atividades iniciais neste novo órgão, eram voltadas para um regime paternalista de bem-estar social, numa tentativa de impedir a hostilidade sindical, sendo este o período inicial da Administração de Recursos Humanos, no que tange ao controle de pessoal, na administração salarial, no recrutamento e no começo das atividades de formação sistemática de pessoal.

A passagem para a era industrial neoclássica, período no qual as mudanças dentro das

organizações tornaram-se mais rápidas, intensas e pouco previsíveis, foi marcada pelo desenvolvimento das seguintes escolas de pensamento: Teoria Estruturalista, Teoria Neoclássica, Teoria Comportamental, Teoria de Sistemas e Teoria da Contingência. Essa era estendeu-se de 1950 a 1990, iniciando a partir da Segunda Guerra Mundial.

Durante as quatro décadas abrangidas pela era neoclássica, as organizações passaram a enfrentar um mundo dos negócios cada vez menos previsível, onde novos paradigmas impunham-se: a padronização, a especialização, a sincronização, a concentração, a maximização e a centralização. O mercado local expandiu-se para o mercado global, acentuando a competitividade entre as empresas (MUNIZ; FARIA, 2001).

A primeira teoria que surgiu em meio a esse contexto de transformações foi a Teoria Estruturalista, no final da década de 50. Na concepção dessa teoria, a organização é uma unidade complexa, com muitos grupos sociais compartilhando alguns objetivos. Assim, a organização é concebida como um todo, dotada de elementos, inter-relações. Os estruturalistas chamam a atenção para o efeito, na estrutura, do grande número de interações; para eles, no exame dos elementos organizacionais, deve-se dar atenção primordial às relações que, tomadas conjuntamente ou em parte, formam aquilo que se denomina de estrutura da organização (MEIRELES; PAIXÃO, 2003).

A Teoria Neoclássica também se destacou durante a década de 1950, e consistiu na reformulação da Teoria Clássica. No entender dos teóricos que construíram essa abordagem, a posição clássica, na verdade, nunca tinha sido realmente abandonada, mas ela necessitava de uma atualização e ampliação, para atender à necessidade da nova ordem econômica e do tamanho das organizações, sem, entretanto, desprezar os novos conhecimentos, mesmo que decorrentes de correntes contrárias. Segundo Uhlmann (1997), deu-se ênfase na prática administrativa, entendendo a Administração como sendo orientar, dirigir e controlar os esforços de um grupo de indivíduos para um objetivo comum.

A partir da crítica à Teoria Burocrática, à Teoria Clássica e a aceitação, com reservas, da Teoria das Relações Humanas, é elaborada a Teoria Comportamental. Pedroso (2004) afirma que a Teoria Comportamental, fundada na concepção *behaviorista*, considera o indivíduo como um tomador de decisão e o visualiza como Homem Administrativo: por atuar dentro de uma racionalidade, limitada pela escassez de informações, ele deve buscar soluções satisfatórias e não ótimas. Um dos teóricos que se destaca nesse período é McGregor, devido à formulação de dois conjuntos de suposições a respeito da natureza humana, quais sejam: a Teoria X (apresenta uma visão essencialmente negativa das pessoas) e a Teoria Y (destaca uma visão positiva das pessoas).

A abordagem sistêmica, ou Teoria dos Sistemas, foi idealizada por Ludwig Von Bertalanffy. Essa teoria encara a organização como um conjunto de unidades internas e externas, integradas em um todo funcionalmente indivisível. Portanto, nessa abordagem, a

organização é visualizada como um sistema aberto e dinâmico de insumo-produto.

De acordo com Meireles e Paixão (2003, p. 163):

A concepção sistêmica de organização está centralizada na tomada das decisões necessária à realização dos objetivos de forma eficaz. Para tal, ela deve ser planejada de forma a facilitar a tomada de decisões. Como as decisões dependem das informações e estas das comunicações, conclui-se que a organização é construída a partir da análise das necessidades de informações e das redes de comunicações.

O que caracteriza a Administração de Recursos Humanos, segundo Gil (1994), é a adoção do enfoque sistêmico. No entanto, isso não significa que as organizações, ao manterem um departamento com o nome de recursos humanos, desenvolvem, de fato, a gestão sistêmica de seu pessoal. Segundo este autor, muitas vezes essa designação é atribuída somente para conferir ares de modernidade às empresas, ficando as atividades de pessoal restritas praticamente às rotinas trabalhistas e disciplinares.

Quando a organização implementa o enfoque sistêmico na administração de seus recursos humanos, passa a apresentar determinadas características, tais como: interdependência das partes, ênfase no processo, probabilismo, multidisciplinaridade, concepção multicausal, caráter descritivo, caráter multimotivacional, participação, abertura e ênfase nos papéis (GIL, 1994).

Seguindo essa linha de raciocínio que vê a organização com um sistema aberto e que é influenciado pelo ambiente externo, emerge a Teoria da Contingência, a qual resulta dos estudos de Joan Woodward. Conforme essa autora, não existe uma única forma correta de montar a estrutura organizacional. Ao contrário, são várias as alternativas de estruturação organizacional que se adaptam de forma melhor ou pior a cada organização, dependendo das peculiaridades de cada caso. Um dos aspectos mais importantes dessa teoria é que as condições do ambiente são responsáveis por causar as transformações no interior das organizações e a de que não se consegue alto nível de sofisticação organizacional com a aplicação de um só modelo (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

Desse modo, a Teoria da Contingência está diretamente ligada à abordagem sistêmica, que traduz a organização como um sistema aberto e influenciado por forças internas e externas. Por sua vez, conforme Lacombe e Heilborn (2003), a Teoria da Contingência defende que o melhor estilo gerencial e as melhores decisões dependem, em cada caso, de diferentes fatores: do ambiente em que se encontra a empresa, do seu pessoal e da sua situação específica.

O que se pode inferir a partir das escolas da era industrial neoclássica é que a organização deixou de se concentrar no conservadorismo para dar lugar à inovação e obter índices seguros de competitividade. Desde o início da década de 60 teve início a Administração de Recursos Humanos, sendo que essa expressão passou a substituir a utilizada até então no

âmbito das organizações, qual seja: Relações Industriais (GIL, 1994).

Através da nova abordagem, as pessoas passaram a ser vistas como recursos vivos e não como fatores de produção dissociados psicologicamente de todo o processo. Nesse sentido, conforme Gil (1994, p. 15), “o aparecimento da Administração de Recursos Humanos deve-se à introdução de conceitos originários da Teoria Geral dos Sistemas à gestão de pessoal”.

De acordo com Gil (1994), atualmente, a maior parte das empresas brasileiras de grande e médio porte possui departamento de recursos humanos, porém a adoção dessa designação parece estar mais ligada ao interesse em apresentar uma característica de modernidade.

Em substituição à era industrial neoclássica, surge, em torno do início da década de 90, a era da informação. Com essa era, a sociedade tende a tornar-se uma consciência única. O computador anuncia por antecipação, uma situação de compreensão e unidade, universais através da tecnologia. De acordo com Wiener (apud KUMAR, 1997), a informação representa um requisito para a sobrevivência no meio social. É através dela que se estabelece o intercâmbio entre o homem e o ambiente no qual está inserido.

A tecnologia tem passado por um intenso desenvolvimento e influencia profundamente a rotina dentro das organizações e as pessoas que dela participam. Kumar (1997) salienta que a influência do conhecimento e das tecnologias de informação sobre o mercado de trabalho se dá principalmente pelo aumento do conteúdo de conhecimentos do trabalho existente, no sentido de que a nova tecnologia adiciona mais do que retira da qualificação dos trabalhadores, bem como a criação e a expansão de novos tipos de trabalho no setor do conhecimento, de modo que trabalhadores em informação serão predominantes na economia.

Nesse contexto, as mudanças no mundo dos negócios se tornaram velozes, imprevistas e inesperadas. Drucker (2001a) é um dos teóricos da era da informação que analisa a transformação mundial no âmbito das organizações. Para o autor, essas mudanças estendem suas consequências nos ambientes social e econômico e também nas estratégias, na estrutura e na gerência das empresas.

A estrutura organizacional em matriz se tornou insuficiente para dotar as organizações de agilidade, mobilidade, inovação e mudança necessárias para suportar as novas ameaças e oportunidades dentro de um ambiente de mudanças intensas. Face a isto, os processos organizacionais adquiriram maior importância quando comparados aos órgãos que formam a empresa. Os cargos e funções passaram a ser constantemente redefinidos em virtude das alterações no ambiente e na tecnologia. Ademais, os produtos e serviços passaram a ser ajustados de forma permanente às demandas e necessidades do cliente.

Para Bell (apud KUMAR, 1997), conhecimento e informação estão se tornando os

recursos estratégicos e os agentes transformadores da sociedade pós-industrial, da mesma forma que a combinação de energias, recursos e tecnologia mecânica foram os instrumentos transformadores da sociedade industrial.

Ainda em relação à importância do conhecimento, Kumar (1997, p. 22) acrescenta:

A combinação de satélites, televisão, telefone, cabo de fibra óptica e microcomputadores enfeixou o mundo em um sistema unificado de conhecimento. Ela acabou com a imprecisão da informação. Agora, pela primeira vez, somos uma economia realmente global, porque, pela primeira vez, temos informações compartilhadas de forma instantânea pelo planeta.

Em relação à valorização do conhecimento e à precisão da informação, Drucker (2001b) afirma que a globalização transformou profundamente as organizações, permitindo que elas, de maneira geral, acessem às inovações tecnológicas. Dessa forma, as empresas em geral têm acesso facilitado às novas tecnologias e o diferencial competitivo passa a ser o conhecimento. Passa-se então para a era do conhecimento, onde as mudanças são cada vez mais rápidas e as transformações inconstantes, exigindo-se cada vez mais preparação por parte do trabalhador.

A competitividade demanda a tomada de decisões com agilidade, o que acaba tornando os recursos humanos um fator diferencial de competição e sucesso no mercado, seja na forma de capital intelectual, tecnologia, prestação de serviços ou qualquer outra forma de diferenciação que, na sua essência, tenha origem e fundamento nas pessoas.

Drucker (2001b) argumenta que toda instituição deve ser organizada de forma a suscitar o talento e as capacidades dentro da organização, estimular os homens a tomar a iniciativa, dar-lhes a chance de mostrar o que são capazes de fazer e proporcionar uma perspectiva de crescimento.

Segundo Lacombe e Heilborn (2003), algumas abordagens contemporâneas focalizam aspectos da administração tais como a reengenharia, a readministração, a qualidade total, o *benchmarking*, a empresa virtual, a terceirização, a desburocratização, o teletrabalho, a administração do conhecimento, as organizações que aprendem e as influências da globalização e do meio ambiente. A ênfase dessas abordagens é na flexibilidade que a organização deve ter para responder com agilidade e rapidez às mudanças ambientais. Portanto, tais abordagens surgiram face às novas exigências de mercado.

No que diz respeito à abordagem que defende o aprendizado nas organizações, tem-se que, o que distingue uma organização de uma turba é o modo pelo qual ela concebe procedimentos para tomar decisões em nome da coletividade, delega a indivíduos a autoridade para agir pela coletividade e estabelece limites entre a coletividade e o mundo restante (MEIRELES; PAIXÃO, 2003).

Uma organização, na prática, aprende quando os próprios empregados absorvem

lições dessa experiência, quando o novo conhecimento se incorpora a normas, estratégias e hipóteses de trabalho para perdurarem. Além disso, também ocorre a aprendizagem quando há o questionamento das normas, o que, frequentemente, implica conflito, seja entre exigências consagradas ou entre diferentes gerentes e departamentos, e pode resultar em significativas mudanças na imagem que as pessoas têm do negócio (MEIRELES; PAIXÃO, 2003).

A partir da era da informação, as pessoas, juntamente com seus conhecimentos e habilidades, passaram a ser vistas como a principal base da nova organização. Assim, a antiga Administração de Recursos Humanos cedeu lugar a uma nova abordagem: a Gestão de Pessoas. Com isso, as pessoas deixaram de ser simples recursos organizacionais para serem abordados como seres dotados de inteligência, conhecimentos, habilidades, personalidade, aspirações, percepções, etc.

Em relação ao surgimento da Gestão de Pessoas, Gil (2001) acrescenta que aliadas a novas concepções sobre o papel dos indivíduos nas organizações, determinaram, mormente a partir da década de 90, profundos questionamentos ao modo como vinha sendo desenvolvida a Administração de Recursos Humanos nas empresas. Dentre as várias críticas, uma delas se referia à terminologia empregada para designá-la.

As pessoas, a partir do momento em que são tratadas como recursos, precisam ser administradas, para delas se obter o máximo rendimento possível. Por conseguinte, tendem a ser consideradas parte do patrimônio da organização e, como tais, deveriam passar a ser reconhecidas como parceiros da organização, dotados de uma série de características que podem ser utilizadas em favor do alcance dos objetivos organizacionais e individuais.

Pode-se resumir a abordagem outorgada à gestão de pessoas à das três eras da seguinte forma, na forma do magistério de Gil (1994):

- a) industrialização clássica: pessoas como fatores de produção inertes e estáticos sujeitos a regras e a regulamentos rígidos para serem controlados;
- b) industrialização neoclássica: pessoas como recursos organizacionais que precisam ser administrados;
- c) era da informação: pessoas como seres humanos proativos dotados de inteligência e habilidades e que devem ser impulsionados.

Conforme Dutra (2002), o processo evolutivo para se chegar até a Gestão de Pessoas é lido de maneira diferente por diversos autores. Alguns procuram classificar as várias fases desse processo evolutivo com base em funções desempenhadas na organização pela gestão de pessoas.

Na abordagem funcionalista, pode-se identificar três fases, sustenta Dutra (2002, p. 30):

- a) operacional: até a década de 60. Nessa fase, a gestão de pessoas preocupava-se basicamente com a operacionalização de captação, treinamento, remuneração, informações etc;
- b) gerencial: dos anos 60 até o início dos anos 80, em que a gestão de pessoas passa

a interferir nos diferentes processos da organização, sendo requisitada como parceira nos processos de desenvolvimento organizacional;

c) estratégica: a partir dos anos 80, em que a gestão de pessoas começa a assumir papel estratégico na internalização de novos conceitos de pensar as pessoas na geração de valor para as organizações.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Destarte, pode-se notar modificações na abordagem dos recursos humanos desde o surgimento da Teoria Geral da Administração, bem como evoluíram as teorias, também se modificou a visão que a organização possui dos seus colaboradores, agora revestidos de enorme valia.

REFERÊNCIAS

DRUCKER, Peter F. **Administrando para o futuro**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001a.

DRUCKER, Peter F. **O melhor de Peter Drucker**: obra completa. São Paulo: Nobel, 2001b.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: modelo, processo, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

FARIA, José Carlos. **Administração**: teorias e aplicações. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Administração de recursos humanos**: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

KUMAR, Krishan. **Da sociedade pós-industrial à pós-moderna**: novas teorias sobre o mundo contemporâneo. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1997.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

MEIRELES, Manuel; PAIXÃO, Marisa Regina. **Teorias da administração**: clássicas e modernas. São Paulo: Futura, 2003.

MORALES, Mércia. **Princípios da administração de recursos humanos**: aplicados em cursos técnicos e de qualificação profissional. São Paulo: Texto Novo, 2002.

MUNIZ, Adir Jaime de Oliveira. FARIA, Hermínio Augusto. **Teoria geral da administração**: noções básicas. 4. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 2001.

PEDROSO, Ediberto Tadeu. **Administração e os novos paradigmas**. Rio de Janeiro: Qualitymark,

2004.

RIBEIRO, Amélia Escotto do Amaral. **Pedagogia empresarial**: atuação do pedagogo na empresa. Rio de Janeiro: Wak, 2003.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Teorias da administração**. São Paulo: Saraiva, 2003.

UHLMANN, Gunter Wilhelm. **Administração**: das teorias administrativas à administração aplicada e contemporânea. São Paulo: FTD, 1997.