

VOLUME

2

ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA

ELIZÂNGELA DE JESUS OLIVEIRA
LÉIA MARIA ERlich RUWER
PRISCILA REZENDE DA COSTA
(ORGANIZADORAS)



Editora Poisson



Elizângela de Jesus Oliveira
Léia Maria Erlich Ruwer
Priscila Rezende da Costa
(Organizadoras)

Administração Contemporânea Volume 2

1ª Edição

Belo Horizonte
Editora Poisson
2024

Editor Chefe: Dr. Darly Fernando Andrade

Conselho Editorial

Dr. Antônio Artur de Souza – Universidade Federal de Minas Gerais

Ms. Davilson Eduardo Andrade

Dra. Elizângela de Jesus Oliveira – Universidade Federal do Amazonas

MSc. Fabiane dos Santos

Dr. José Eduardo Ferreira Lopes – Universidade Federal de Uberlândia

Dr. Otaviano Francisco Neves – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

Dr. Luiz Cláudio de Lima – Universidade FUMEC

Dr. Nelson Ferreira Filho – Faculdades Kennedy

Ms. Valdiney Alves de Oliveira – Universidade Federal de Uberlândia

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A238

Administração Contemporânea - Volume 2/ Organização:
Elizângela de Jesus Oliveira, Léia Maria Erlich
Ruwer, Priscila Rezende da Costa - Belo Horizonte
MG: Editora Poisson, 2024

Formato: PDF

ISBN: 978-65-5866-413-0

DOI: 10.36229/978-65-5866-413-0

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

1. Administração 2. Gestão. 3. Produção I. OLIVEIRA,
Elizângela de Jesus II. RUWER, Léia Maria Erlich III.
Costa, Priscila Rezende da IV. Título

CDD-658

Sônia Márcia Soares de Moura - CRB 6/1896



O conteúdo deste livro está licenciado sob a Licença de Atribuição Creative Commons 4.0.

Com ela é permitido compartilhar o livro, devendo ser dado o devido crédito, não podendo ser utilizado para fins comerciais e nem ser alterado.

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos seus respectivos autores.

Esse e outros títulos podem ser baixados gratuitamente em www.poisson.com.br

Entre em contato pelo contato@poisson.com.br

SUMÁRIO

Capítulo 1: Reflexão sobre epistemologia, teoria e método na pesquisa quantitativa em estudos organizacionais..... 06

Patrícia Lacerda de Carvalho, Sueli Menelau de Novais, Antônio Deusany de Carvalho Júnior, Mariane Bezerra Nobrega

DOI: 10.36229/978-65-5866-413-0.CAP.01

Capítulo 2: Educação corporativa: um estudo sobre as universidades corporativas no Brasil..... 17

Antonio Vico Mañas, Diolia de Carvalho Graziano, Luiz Fernando Gomes Pinto

DOI: 10.36229/978-65-5866-413-0.CAP.02

Capítulo 3: A importância da mentoria para o desenvolvimento de líderes 31

Tatiane Michele Moreira de Souza, José Eduardo Freire

DOI: 10.36229/978-65-5866-413-0.CAP.03

Capítulo 4: A meritocracia na gestão pública: desafios e perspectivas 37

Rubem de Mesquita Valadares, Fabiana Berenguel Barbosa de Souza

DOI: 10.36229/978-65-5866-413-0.CAP.04

Capítulo 5: A história de vida do gerente e o processo de gestão do conhecimento: o caso do Centro de Ensino Superior de Foz do Iguaçu (CESUFOZ)..... 45

Amarildo Jorge da Silva, João Jorge Correa, Weimar Freire da Rocha Júnior, Jimmy Willian Rezende Ribeiro

DOI: 10.36229/978-65-5866-413-0.CAP.05

Capítulo 6: Competitividade a partir da gestão do conhecimento no APL de Moda Íntima de Frecheirinha – CE 66

Vanessa Elionara Souza Ferreira Oliveira, Napiê Galvê Araújo Silva, Monaliza Ferreira Rodrigues de Paula

DOI: 10.36229/978-65-5866-413-0.CAP.06

Capítulo 7: Impactos positivos causados em microempresas com sistemas integrados a gestão 84

Táise Fernanda Machado de Moura, Guilherme Augusto Malagolli

DOI: 10.36229/978-65-5866-413-0.CAP.07

SUMÁRIO

Capítulo 8: A propaganda no Terceiro Setor: case Os Lápis das Queimadas do IHP.. 90

Brenda da Cunha Machado, Raquel Eschiletti Pereira de Oliveira, Janaína Pereira Cabral, Mariana de Brito Franco, Thâmara Nataly da Silva Santos, Claudia Mara Stapani Ruas

DOI: 10.36229/978-65-5866-413-0.CAP.08

Capítulo 9: A dinâmica evolutiva da Economia Solidária (ECOSOL) para a Economia Sustentável: uma reflexão ancorada a partir das boas práticas de gestão da Incubadora de Direitos Institucionais e Organizações Solidárias (INDIOS) 108

Hayrton Francis Ximenes de Andrade, Amarildo Jorge da Silva, Weimar Freire da Rocha Junior

DOI: 10.36229/978-65-5866-413-0.CAP.09

Capítulo 10: Tributação sobre heranças e doações: uma análise sob o prisma da justiça social no contexto global 122

Lucas Ximenes Guerreiro Costa, Paulo Vitor Jordão da Gama Silva

DOI: 10.36229/978-65-5866-413-0.CAP.10

Capítulo 11: Desempenho econômico-financeiro de empresas farmacêuticas: uma perspectiva antes, durante e pós Covid-19 140

Fernanda de Lima Alves, Samia Mercado Alvarenga, Mayara de Carvalho Puhle

DOI: 10.36229/978-65-5866-413-0.CAP.11

Capítulo 12: Reestruturação e treinamento da equipe de vendas: estratégias para impulsionar o crescimento empresarial..... 157

Diogo Lemos Mesquita, Samia Mercado Alvarenga, Arthur Silveira Menna Barreto, Taiane Keila Matheis, Kelmara Mendes Vieira

DOI: 10.36229/978-65-5866-413-0.CAP.12

Autores 175

Capítulo 1

Reflexão sobre epistemologia, teoria e método na pesquisa quantitativa em estudos organizacionais

Patrícia Lacerda de Carvalho

Sueli Menelau de Novais

Antônio Deusany de Carvalho Júnior

Mariane Bezerra Nobrega

Resumo: Em forma de ensaio teórico, o artigo busca discutir a que ponto as metodologias quantitativas se alinham à epistemologia e teoria associadas à pesquisa científica. Assim, discute-se a possibilidade de utilização de perspectivas teóricas diferentes para o mesmo objeto de estudo, como os chamados multiparadigmatismo e interparadigmatismo nos Estudos Organizacionais. Os métodos quantitativos, foco do presente estudo e que representa uma das variadas perspectivas de pesquisa, baseiam-se no paradigma positivista, no qual a racionalidade reina de forma absoluta. Algumas das características do pensamento positivista são a unidade do método científico, o caráter eminentemente empírico e a forte influência da matemática. Compreender as implicações metodológicas das várias posturas filosóficas em que se baseia a pesquisa é essencial para elaboração de uma boa reflexão. Em outras palavras, o estudo dos critérios epistemológicos é essencial na construção do conhecimento científico. Sendo assim, buscou-se sensibilizar os leitores para as muitas maneiras pelas quais as explicações causais, nas pesquisas quantitativas, vêm exibindo limitações e fragilidades, em que “a cegueira reducionista dos métodos quantitativos, que reduz as explicações para um conjunto de fatores causais preferidos, ou frequentemente já decididos a priori” (Runde & Rond, 2010, p. 445, tradução livre), resumem o contexto do objeto de pesquisa.

Palavras-chave: ensaio teórico, administração, pesquisas, metodologia, estatística.

1. INTRODUÇÃO

A constituição de novos paradigmas científicos, decorrentes de transformações sucessivas pelas quais têm passado a ciência, evidenciando irregularidades e rupturas, sobretudo no que tange às ciências sociais, impõe novas dinâmicas metodológicas à análise dos dados das pesquisas científicas (Mozzato & Grzybovski, 2011). Deve-se ser capaz de acomodar a abordagem de pesquisa em qualquer categoria específica, garantindo níveis de autoreflexividade e consciência para mostrar as várias maneiras pelas quais suposições filosóficas influenciam a pesquisa e a forma de construir a metodologia em particular. Tal reflexão pode encorajar os pesquisadores a considerar meios alternativos para alcançar seus objetivos de pesquisa, saindo de sua "zona de conforto metodológico" (Duberley & Johnson, 2015; Mantere & Ketokivi, 2013). Igualmente, torna-se necessário pensar sobre a imperativa mudança que se impõe na perspectiva da concepção da pesquisa, tornando-a mais robusta em sua fundamentação e buscando inovar na maneira de alinhar as teorias e epistemologias ao método a ser empregado.

A metodologia é a abordagem geral da pesquisa vinculada ao referencial teórico em uso, e isso pode ser distinguido do método, que se refere a modos sistemáticos, procedimentos ou ferramentas usadas para coleta e análise de dados. No entanto, é evidente que os métodos não podem ser divorciados de seu paradigma ou metodologia abrangente (Duberley & Johnson, 2015). Sendo assim, na prática da pesquisa, na instrumentalização dos métodos a serem empregados, não há como dissociar a epistemologia e as teorias da metodologia a ser empregada. Assim como afirma Saccol (2009), é essencial a reflexão sobre a visão de mundo e de construção do conhecimento que embasa uma pesquisa, o que implica compreender e tornar clara a ontologia, a epistemologia e, conseqüentemente, o paradigma de pesquisa que fundamentam o método de pesquisa utilizado. Só assim há possibilidade de avaliar a qualidade, a consistência e a coerência da estratégia, do processo de pesquisa e da análise dos resultados (Saccol, 2009).

Nesse contexto, percebe-se que a pesquisa de Ciências Sociais orientada para variáveis também é contrastada com abordagens de mecanismos que estudam as relações causais, ou seja, seu ambiente epistemológico. Logo, considerando a conexão de pesquisa orientada a mecanismos e abordagens orientadas a variáveis e casos para inferência causal; os mecanismos são valiosos para explicação e para auxiliar a inferência causal (Steel, 2011). Por exemplo, alguns pesquisadores medem emoções individuais, personalidade e atitudes com noções de estruturas mentais ou cognitivas (psicologia); outros medem relações de poder e influência com noções de estrutura social (sociologia); e outros medem as atividades das empresas e suas causas com noções de utilidade e racionalidade (economia), e, para trabalhar com esses dados, as estatísticas são usadas com links para históricos disciplinares (Zyphur, Pierides, & Roffe, 2015).

Ao fazer o trabalho de medição e estatística, abstrações como 'validade', 'verdade' e 'objetividade' são consideradas a fim de possibilitar soluções para problemas sociais/organizacionais, em que pese se limitarem a convenções específicas, como "p-valor", pois muitos estudos se restringem a explicar um contexto apenas por esse resultado (Zyphur *et al.*, 2015). Corroborando com o posicionamento de Teixeira, Nascimento e Carrieri (2012), não se busca aqui a superioridade entre métodos, sejam eles qualitativos ou quantitativos, mas a forma mais adequada de se realizar uma pesquisa e capturar visões predominantes na realidade.

Para Michell (2003), a estrutura quantitativa é apenas um tipo de estrutura estática entre um leque imensamente variado de possibilidades, não desmerecendo sua importância, visto que em todo tipo de sistema natural que os cientistas possam querer investigar haverá elementos mensuráveis. Todavia, isso não implica que a arcabouço quantitativo seja tudo o que os cientistas possam se importar em investigar, pois a própria investigação de 'se' algum atributo é quantitativo, é a investigação de uma hipótese científica que deve ser tratada tão criticamente quanto qualquer outra (Michell, 2003).

O predomínio da pesquisa quantitativa e do positivismo na administração foi significativo, tendo sido o método que imperou nos estudos do comportamento humano por um longo período, porém, nem todos os estudos quantitativos baseiam-se em testes de hipóteses, produzindo unicamente estatísticas descritivas e indutivas (Teixeira *et al.*, 2012).

Leão, Mello e Vieira (2009) apontam que a administração tem sido uma ciência com abordagem primordialmente empírica, o que não é um problema em si, porém, exibe o risco de se produzir um conhecimento efêmero ou pífio, que não perdure a longo prazo e não abarque questões mais amplas que problemas de organizações específicas. Desse modo, questiona-se sobre o lugar da teoria no método adotado para pesquisas em administração, envolvendo, assim, um problema epistemológico (Leão *et al.*, 2009).

Fiates, Serra e Martins (2014) assinalam que a pesquisa quantitativa nas ciências sociais tem como marco a Filosofia Positivista de Augusto Comte (pai da Sociologia), objetiva, e, apesar da evolução dos métodos qualitativos, que utilizam abordagens mais subjetivista, essa filosofia é considerada até os dias atuais a base da pesquisa em administração, com caráter eminentemente empírico e forte influência estatística. Por outro lado, destacam-se algumas questões contemporâneas que permeiam a produção científica:

- A crescente pressão para publicação de artigos em periódicos de renome que contrasta com a necessidade de tempo de maturação para a evolução da ciência (Fiates *et al.*, 2014);
- Exigência de maior rigor metodológico para aceitação dos artigos por periódicos internacionais de grande relevância, com predileção a pesquisas com abordagem quantitativa (Fiates *et al.*, 2014);
- A utilização de métodos mais sofisticados é possibilitada pela maior disponibilidade de recursos computacionais, porém requer conhecimento especializado (Silva, 2004);
- A lógica da pesquisa quantitativa baseia-se em seu caráter comparativo e exterior aos sujeitos, garantindo a dissociação da pesquisa e do pesquisador (Fiates *et al.*, 2014).

Pode-se considerar, portanto, que a inclinação para a realização de pesquisas quantitativas na administração tanto pode não ter a motivação mais adequada por parte do pesquisador, não garantindo a consistência do método e, ainda, não produzindo resultados apropriados. Não se pretende generalizar, apenas levantar questões pertinentes às possíveis limitações de pesquisas quantitativas na área.

Nesse contexto, cabe o questionamento: como as possíveis limitações da pesquisa quantitativa influenciam as contribuições e a evolução da pesquisa no campo da Administração? O presente artigo trata-se de um ensaio teórico com o objetivo de discutir

o alinhamento entre epistemologia e teoria e as pesquisas quantitativas utilizadas nos estudos científicos em Administração.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. O PARADIGMA NAS PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO

Saccol (2009) explica que um paradigma está relacionado a determinadas crenças e pressupostos sobre a realidade, visões diferentes de mundo (e não métodos de pesquisa específicos), sobre como as coisas são (ontologia) e sobre a forma como se acredita que o conhecimento humano é construído (epistemologia).

Thomas Kuhn, importante historiador e filósofo, é uma das grandes referências acerca do conceito de "paradigma", principalmente devido a sua influência nas ciências sociais. Nesse contexto, para Kuhn, quando a ciência muda, surge um novo paradigma, tornando-se uma base de pressupostos muitas vezes inquestionáveis. Se analisarmos a tese em termos de desenvolvimento científico, descobrimos que a chamada ciência "cotidiana" ou "normal" é perpetuada e justificada por esse domínio único de paradigma, em que um campo de estudo se torna ciência quando um paradigma é adotado com sucesso. Porém, Kuhn destaca que a percepção do mundo muda e o mundo também e essa mudança se rompe com uma tradição da prática científica, visto que existem regras diferentes e um universo de discurso diferente (Araújo, 2012).

Sendo assim, a anomalia gera mudanças, de modo que se todos concordassem com a mesma regra, não haveria evolução na ciência (Araújo, 2012). Pela lógica do autor supracitado não existe uma teoria certa ou errada, e sim uma maneira melhor que a outra para resolver os novos problemas. Logo, Kuhn critica a concepção realista da verdade, afirmando não haver um critério específico de cientificidade, de sorte que só podem ocorrer mudanças científicas com a formação de um paradigma novo e consistente capaz de compreender e explicar as principais anomalias. Portanto, a evolução de um paradigma deve ocorrer ao mesmo tempo do enfraquecimento do existente, entendendo que cientistas de paradigmas concorrentes possuem visões de mundo diferentes (Araújo, 2012).

Adicionalmente, Burrell e Morgan (1979) em sua obra abordam os paradigmas funcionalista, interpretativista, humanista radical e estruturalista radical, os quais causaram um enorme impacto no campo ao definir os pressupostos meta-teóricos que sustentam as principais posições teóricas e metodológicas, trazendo desdobramentos e debates importantes aos Estudos Organizacionais. O modelo de Burrell e Morgan (1979) concedeu um mapa epistemológico para esclarecer as várias alternativas paradigmáticas discutidas na literatura, oferecendo uma estrutura explicativa para as diversas dicotomias teóricas estabelecidas na sociologia e na teoria organizacional. Seu modelo oferece diretrizes para entender os pressupostos na base da orientação teórica de uma comunidade acadêmica. No entanto, como os autores consideram os seus quatro paradigmas como fenômenos "auto exclusivos", tal posicionamento levantou questionamentos filosóficos de incomensurabilidade e relativismo.

Nesse contexto, as teorias se amoldam à natureza aqui e ali, mas há intervalos acerca dos quais nada se sabe. De tal modo, a natureza da ciência tem seu limite com o início da "ciência revolucionária" e o desafio aberto do paradigma alternativo. Assim, discute-se a

possibilidade de utilização de perspectivas teóricas diferentes para o mesmo objeto de estudo, como o chamado multiparadigmatismo e interparadigmatismo nos Estudos Organizacionais, por exemplo; logo, Estudos Organizacionais passam a ser caracterizados pela utilização de perspectivas teóricas e metodológicas variadas (Silveira, 2013). Por outro lado, Lewis e Grimes (1999) afirmam que a perspectiva multiparadigmática não atingiu seu potencial de expandir interpretações dos fenômenos organizacionais complexos e paradoxais. Portanto, não existem categorias totalmente excludentes em termos de estratégias e técnicas de investigação, podendo-se preservar a liberdade e a criatividade do pesquisador, desde que elas sejam utilizadas com coerência, devendo-se considerar que nenhum paradigma é melhor que o outro (Saccol, 2009).

Os métodos quantitativos, foco do presente estudo e que representa uma das variadas perspectivas de pesquisa, se baseiam no paradigma positivista, onde a racionalidade reina de forma absoluta. Algumas das características do pensamento positivista são a unidade do método científico, o caráter eminentemente empírico e a forte influência da matemática. Além disso, esta corrente defende a isenção de valor do pesquisador no transcurso do seu trabalho, alegando que o mesmo não pode “contaminar” os resultados da pesquisa com suas crenças, sua percepção, ou seja, não é permitido ao pesquisador, segundo essa metodologia, fazer inferências baseado na sua visão de mundo. Ele deve ser um sujeito neutro, preocupado apenas em mensurar friamente os fatos observados (Araújo, Gomes, & Lopes, 2012).

2.2. PESQUISAS QUANTITATIVAS NO CAMPO DA ADMINISTRAÇÃO

A multiplicação de estudos na Administração vem sendo notada nas últimas décadas, englobando temas como análise paradigmática, exame de fundamentos e de pressupostos de teorias, análise do campo de produção do conhecimento, discussão metodológica, interdisciplinaridade, dentre outros. Próprios da epistemologia, campo do saber que elabora um discurso crítico sobre as ciências, tais temas compõem um amplo inventário de abordagens, discussões, debates e sistematizações (Serva, 2014). Nesse sentido, a metodologia encontra-se diretamente relacionada com a epistemologia, nas necessidades de um engajamento crítico que as escolhas metodológicas podem criar (Hassard, Cox, & Rowlinson, 2013).

A Metodologia da Pesquisa Científica refere-se aos processos de construção de conhecimento rigoroso, válido e confiável, de modo que a forma pela qual se conclui algo sobre o fenômeno investigado é no mínimo tão importante quanto o conhecimento em si, necessitando de métodos definidos, compreendidos, discutidos e aprimorados (Zappellini & Feuerschütte, 2015). Compreender as implicações metodológicas das várias posturas filosóficas em que se baseia a pesquisa em Administração são essenciais para elaboração de uma boa reflexão. Em outras palavras, o estudo dos critérios epistemológicos são fundamentais na constituição do conhecimento científico (Duberley & Johnson, 2015). Sendo assim, entender a postura epistemológica que cada metodologia ou método possuem em sua essência torna-se imprescindível para construção de um conhecimento sólido e consistente. Conforme Hassard *et al.* (2013) pontuam, se realmente almeja-se novas teorias é preciso buscar a originalidade e refletir sobre a natureza da tarefa metodológica. Nesse sentido, Zappellini e Feuerschütte (2015) destacam que, posto que a realidade se apresenta com fenômenos distintos e típicos, existem diferentes métodos, necessitando-se de abordagens metodológicas e técnicas articuladas às características

dos objetos de estudo, para superar as dificuldades no percurso da construção do conhecimento, como, por exemplo, a triangulação.

De acordo com Michell (2003) cinco episódios podem ser destacados como cruciais para a epistemologia da medição. Primeiro, houve a generalização do conceito de medida numérica, discretas ou contínuas. Em segundo lugar, o conceito de medição foi ampliado para incluir quantidades intensivas. Terceiro, o conceito de quantidade contínua foi caracterizado explicitamente. Em quarto lugar, a medida fundamental foi distinguida da derivada. Em quinto lugar, a mensuração conjunta diferencia-se da fundamental e derivada. Cada episódio é capaz de identificar seu problema motivador, para mostrar como o entendimento de medida foi avançada, e para indicar sua relevância para medir nas Ciências Sociais (Michell, 2003), e consequentemente a sua legitimidade.

A orientação escolhida pelo pesquisador será reflexo da abordagem epistemológica adotada, que acarreta, comumente, na chamada “guerra dos paradigmas”, ou seja, os métodos quantitativos e qualitativos se apresentam em lados opostos, sugerindo que os métodos são inconciliáveis (Leão *et al.*, 2009). Adicionalmente, Leão *et al.* (2009) indicam a possibilidade de uma abordagem mista, porém o pesquisador costuma estar em algum ponto do continuum entre estes dois extremos, mas provavelmente mais próximo a um dos extremos, devendo-se atentar que, não reconhecer a utilidade do outro lado do continuum pode resultar em resultados insípidos.

Vale destacar que a validade da pesquisa quantitativa depende da construção cuidadosa do instrumento de pesquisa, que requer o uso de medidas padronizadas e nas quais as perspectivas e experiências das pessoas são limitadas pelo uso de respostas predeterminadas. E é a partir dos resultados obtidos nessa técnica de coleta de dados que são feitas as induções, que hora confirmam as suposições inicialmente levantadas pelo pesquisador e hora as refutam (Araújo *et al.*, 2012).

No entanto, vale a pena reiterar que as causas dos eventos que queremos explicar não depende de nós tentando explicá-los – salvo casos em que nós fazemos parte da história causal do evento de interesse – mas sobre contextos reais do mundo que estão diretamente conexos em relação causal entre si. Sendo assim, quando nossas explicações causais não são suficientemente amplas, a ponto de explicar todo o contexto, a estratégia é argumentar que existem frentes amplas diante do objeto pesquisado, que impossibilita alcançarmos o saber completo sobre o mundo e sua estrutura causal. Em suma, o interesse é por destacar as causas e não o evento esperado (Runde & Rond, 2010).

Assim, ao iniciarmos um estudo, a sua apuração busca por suas causas e as quantificações/medições devem estar atreladas a essência do objetivo proposto. Quaisquer aspirações para um mundo social melhor, sejam elas o alívio das desigualdades ou a promoção da riqueza, devem ser baseadas em crenças sobre as causas e os efeitos dentro do campo da ação da Ciências Social, seja de forma implícita ou explícita (Steel, 2011).

Ao buscar quantificar os dados, nos deparamos tanto com um componente político quanto filosófico, tanto na forma como concebemos a natureza das coisas (ontologia) quanto nos modos de conhecer as coisas (escolhas epistemológicas) (Nigam & Trujillo, 2015). Então, a medição e a estatística devem ser empregadas de modo a não ignorar o seu caráter social e material, buscando direcionar a atenção para conceitos abstratos como "validade",

"verdade" e "objetividade"; ressaltando que é a falta de reflexividade que limita a pesquisa organizacional e tenta restringir sua pluralidade filosófica (Zyphur *et al.*, 2015).

Todavia, é incorreto generalizar que os métodos quantitativos são inadequados para pesquisas na área da administração. Como ela é uma ciência que envolve vários campos do saber, economia, sociologia, contabilidade, filosofia, só para citar alguns, existem casos em que esses métodos são os mais indicados. Há de se observar às peculiaridades de cada estudo a fim de adequar as ferramentas de investigação ao objeto estudado (Araújo *et al.*, 2012).

2.3. REFLEXÃO SOBRE PESQUISAS QUANTITATIVAS

A quantificação perpassa por um ato filosófico, abstrato, intangível e subjetivo, cujo tem o objetivo de simplificar informações e controlar uma realidade complexa e sensível. O desafio desse método se dá no julgamento, na produção, na absorção da incerteza e na performatividade dos dados e no que eles representam (Nigam & Trujillo, 2015). “Uma coisa é propor que um atributo seja quantitativo, outra é ser capaz de justificar esta proposta” (Michell, 2003, p. 522, tradução livre).

Para Silva, Lopes e Braga Junior (2014), a pesquisa qualitativa tem um domínio diferente da pesquisa quantitativa. Para um objetivo de conhecimento pouco estudado, problemas ou questionamentos ditos inéditos, para os quais não se tem informações e/ou evidências apresentadas na literatura, a pesquisa de natureza qualitativa deve ser empregada, desse modo, a pesquisa quantitativa só tem sentido no caso de problemas bem definidos, com informações e teorias sobre aquilo que se quer estudar (Silva *et al.*, 2014).

A performatividade dos dados significa simplesmente que os julgamentos na produção de dados se tornam fatos sociais e que esses fatos sociais se tornam uma base para a ação. Como resultado, as simplificações e suposições distorcidas que moldam a produção de dados podem se tornar ampliadas ou ganhar vida própria. Portanto, a performatividade de dados e números refere-se à ideia de que os dados, antes entendidos como objetivos, formam uma base de ação que, por sua vez, remodela o mundo social (Nigam & Trujillo, 2015).

Quando há possibilidade de utilização de pesquisa quantitativa, a exemplo da construção de escalas na busca pela análise de um fenômeno, requer experiência e conhecimentos específicos, de modo que essa dificuldade pode ser superada utilizando escalas já construídas, testadas e validadas, tendo como fonte a própria internet, por meio de revistas científicas nacionais e internacionais com acesso integral liberado na rede mundial (Silva *et al.*, 2014). Porém, adicionalmente, cabe ressaltar que, os cientistas precisam lidar com questões como facticidade, neutralidade e imparcialidade na condução dos seus estudos, para isto têm que decidir se uma caracterização de dados é suficientemente confiável antes que eles possam decidir se os dados suportam suficientemente as evidências. Mesmo com atenção a essas preocupações metodológicas, na prática científica os valores moldam os projetos a serem perseguidos, as metodologias empregadas, a caracterização e interpretação das evidências e a avaliação das hipóteses (Douglas, 2011).

Muitas teorias de estatística visam descrever como a correspondência pode ser conceituada e avaliada, incluindo teorias de "validade de construção", "ajuste de modelo"

estatístico e inferência com "teste de hipóteses", para em vez de fundações, endossarmos em uma abordagem pragmática à pesquisa, concentrando-nos em meios e fins práticos. Já que somente através de tal análise os pesquisadores quantitativos serão capazes de realizar seu potencial para abordar e resolver problemas do mundo de maneiras práticas (Zyphur *et al.*, 2015). Às vezes, não é possível determinar diretamente se um suposto fator causal influencia em uma situação, em tais casos, a presença de uma causa pode ter que ser inferida indiretamente a partir dos dados, ao invés de ser algo que pode ser estabelecido empiricamente (Runde & Rond, 2010).

Não obstante, o perigo de inferir indiretamente pelos dados é que isso pode levar a uma subestimação da complexidade e da natureza contingente do que está sendo explicado e, mais gravemente, aos preconceitos que levam à má interpretação dos resultados, a uma superestimação da relevância explicativa de determinados fatores como resultado da omissão de outros que seriam relevantes, e, na pior das hipóteses, compromissos com a existência e/ou eficácia causal de fatores que são totalmente injustificados em casos particulares na pesquisas (Runde & Rond, 2010).

Araújo *et al.* (2012) apontam que, apesar do sucesso dos métodos quantitativos nas ciências naturais e exatas, já aconteceram diversos casos, como a queda de alguns conceitos verdadeiramente dogmáticos, que não resistem a uma investigação mais aprofundada e assim revelam sua fragilidade (Araújo *et al.*, 2012). Fazendo com que todo esse movimento traga consigo uma espécie de questionamento crítico sobre os caminhos da própria ciência que observávamos em outras áreas, mas até então não na administração (Serva, 2014).

A Figura 1 ilustra, de maneira sucinta, como uma pesquisa quantitativa pode se encontrar fragmentada em sua construção. Os elementos dentro da cruz seriam essenciais para construção da linha de pesquisa, em que as "Teorias", "Métodos", "Epistemologia" e "Técnicas" devem se comunicar. Os balões vermelhos, que se encontram fora, relacionam-se com o prejuízo que pode ser causado na busca pela construção de um conhecimento sólido, concatenado e robusto quando um desses quatro elementos acaba falhando/faltando.

Figura 1: Pesquisa quantitativa e suas abordagens



Fonte: elaborada pelos autores.

É importante fomentar que a estrutura quantitativa não seja tudo o que os cientistas possam se importar ao investigar. Ao averiguar a questão de saber se algum atributo é quantitativo, deve-se investigar uma hipótese científica que necessita ser tratada tão criticamente quanto qualquer outra. É uma hipótese que não está unida logicamente a apenas uma forma de evidência, mas sim uma que pode ser investigada de várias maneiras. Além disso, se, em relação a qualquer atributo, a hipótese de estrutura quantitativa carece de evidências, isso não é o fim da ciência. É, antes, o começo da busca pelo tipo de estrutura não-quantitativa em que a natureza, neste caso, está organizada (Michell, 2003).

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Entender o que é um paradigma, como se constitui e de que forma é pensado no ambiente científico é essencial para se construir ciência. Apesar de ser delineado nas Ciências Sociais, o paradigma acaba sendo o ponto de partida para qualquer debate sobre construção do conhecimento. A busca desse conhecimento e de um saber mais detalhado, metodologias mais precisas, poderia ser um início de chegar cada vez mais perto da realidade.

Um ponto de partida seria enriquecer a forma de construção do conhecimento, em que os cientistas não se conservem no seu modo de praticar a ciência, utilizando simplesmente o caminho já direcionado, com respostas prontas, mas tenham consciência do seu papel na construção do saber científico e na busca por anomalias a serem entendidas e explicadas diante das suas particularidades. Os autores Bechara e Van de Ven (2011) fomentam o uso de triangulação de filosofias a fim de apreciar questões organizacionais mais holísticas, permitindo aos pesquisadores que apreciem as principais distinções entre as comunidades epistêmicas, considerando o valor das teorias e métodos "marginais" e confrontando a autoridade das narrativas tanto metodológicas (muitas vezes tratadas de forma trivial) como de pesquisa dominantes.

O campo da Ciência da Administração é rico e precisa de constante renovação, de pensamentos múltiplos e distintos, para atingir seu auge de competência, principalmente nas pesquisas científicas. Não se pode desconsiderar, no momento da elaboração de uma pesquisa, os pilares (epistemologia, teoria, método), visto que seu alinhamento, principalmente no que tange as pesquisas quantitativas, auxilia aos pesquisadores na implementação das medições e estatísticas apropriadas e em uma análise ampla e completa dos elementos epistemológicos e teóricos, sendo capaz de englobar um contexto necessário para o entendimento do seu objeto de estudo.

Sendo assim, esse ensaio teórico buscou sensibilizar os leitores para as muitas maneiras pelas quais as explicações causais, nas pesquisas quantitativas, vêm exibindo limitações e fragilidades, em que “a cegueira reducionista dos métodos quantitativos, que reduz as explicações para um conjunto de fatores causais preferidos, ou frequentemente já decididos a priori” (Runde & Rond, 2010, p. 445, tradução livre), resumem o contexto do objeto de pesquisa.

REFERÊNCIAS

- [1] Araújo, I. L. (2012). *Curso de teoria do conhecimento e epistemologia*. São Paulo: Minha Editora.
- [2] Araújo, R. M. D., Gomes, F. P., & Lopes, A. O. B. (2012). Pesquisa em Administração: qualitativa ou quantitativa. *Revista das Faculdades Integradas Vianna Júnior*, 3(1), 151-175.
- [3] Bechara, J., & Van de Ven, A. H. (2011). Triangulating philosophies of science to understand complex organizational and managerial problems. In *Philosophy and organization theory*. Emerald Group Publishing Limited.
- [4] Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis*. London: Heinmann.
- [5] Douglas, H. (2011). Facts, values, and objectivity. *The SAGE Handbook of Philosophy of Social Science*, 513-529.
- [6] Duberley, J., & Johnson, P. (2015). Methodology: Philosophical underpinnings and their implications. In *The Routledge Companion to Philosophy in Organization Studies* (pp. 98-116). Routledge.
- [7] Fiates, G. G. S., Serra, F. A. R., & Martins, C. (2014). A aptidão dos pesquisadores brasileiros pertencentes aos programas de pós-graduação stricto sensu em Administração para pesquisas quantitativas. *Revista de Administração*, 49(2), 384-398.
- [8] Hassard, J., Cox, J. W., & Rowlinson, M. (2013). Where are the old theories of organization? Prospects for retrospection in organization theory. *Academy of Management Review*, 38(2), 309-313.
- [9] Leão, A. L. M. S., Mello, S. C. B., & Vieira, R. S. G. (2009). O papel da teoria no método de pesquisa em Administração. *Revista Organizações em Contexto*, 5(10), 1-16.
- [10] Lewis, M. W., & Grimes, A. I. (1999). Metatriangulation: Building theory from multiple paradigms. *Academy of management review*, 24(4), 672-690.
- [11] Mantere, S., & Ketokivi, M. (2013). Reasoning in organization science. *Academy of management review*, 38(1), 70-89.
- [12] Michell, J. (2003). Epistemology of measurement: The relevance of its history for quantification in the social sciences. *Social Science Information*, 42(4), 515-534.
- [13] Mozzato, A. R., & Grzybovski, D. (2011). Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(4), 731-747.
- [14] Nigam, A., & Trujillo, D. (2015). Quantification as a philosophical act. In *The Routledge Companion to Philosophy in Organization Studies* (pp. 557-564). Routledge.
- [15] Runde, J., & Rond, M. (2010). Evaluating causal explanations of specific events. *Organization Studies*, 31(4), 431-450.
- [16] Saccol, A. Z. (2009). Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. *Revista de Administração da UFSM*, 2(2), 250-269.
- [17] Serva, M. (2014). O surgimento e o desenvolvimento da epistemologia da administração – inferências sobre a contribuição ao aperfeiçoamento da teoria administrativa. *Revista Gestão Organizacional*, 6(3), p. 52-64.
- [18] Silva, J. F. (2004). Métodos quantitativos na pesquisa em administração: usos e abusos. Informativo Anpad, v. 3, Anpad: opinião, 20.
- [19] Silva, D., Lopes, E. L., & Braga Junior, S. S. (2014). Pesquisa quantitativa: elementos, paradigmas e definições. *Revista de Gestão e Secretariado*, 5(1), 01-18.
- [20] Silveira, R. Z. D. (2013). -Mãe!? O mundo vai acabar...? Reflexões sobre Desdobramentos e Implicações dos Paradigmas Sociológicos de Burrell e Morgan para os Estudos Organizacionais. *Cadernos EBAPE*, 11(4), 652-670.
- [21] Steel, D. (2011). Causality, causal models, and social mechanisms. *The Sage handbook of the philosophy of social sciences*, 288-304.

- [22] Teixeira, J. C., Nascimento, M. C. R., & Carrieri, A. P. (2012). Triangulação entre métodos na administração: gerando conversações paradigmáticas ou meras validações "convergentes"? *Revista de Administração Pública - RAP*, 46(1), 191-220.
- [23] Zappellini, M. B., & Feuerschütte, S. G. (2015). O uso da triangulação na pesquisa científica brasileira em administração. *Administração: ensino e pesquisa*, 16(2), 241-273.
- [24] Zyphur, M. J., Pierides, D. C., & Roffe, J. (2015). Measurement and statistics in 'organization science': philosophical, sociological and historical perspectives. In *The Routledge companion to philosophy in organization studies* (pp. 506-514). Routledge.

Capítulo 2

Educação corporativa: um estudo sobre as universidades corporativas no Brasil

Antonio Vico Mañas

Diolia de Carvalho Graziano

Luiz Fernando Gomes Pinto

Resumo: A educação corporativa (EC) surgiu da necessidade de adaptação das organizações as novas demandas decorrentes das mudanças ocorridas no ambiente de negócios. Este artigo apresenta uma abordagem qualitativa de caráter descritivo e, por meio de um levantamento bibliográfico e documental, com base em dados secundários, tem por objetivo identificar os formatos e recursos adotados pelas universidades corporativas (UC), o público-alvo, as competências que se pretende desenvolver e as modalidades de ensino utilizadas, em uma amostra de empresas sediadas no Brasil, nacionais ou multinacionais. Tendo como referencial teórico as autoras seminais Jeanne Meister e Marisa Éboli, assim como uma base de dados especializados, o artigo apresenta a UC como base da EC e diretamente relacionada com obtenção de vantagem competitiva. Culmina com a apresentação e análise de casos de excelência em dois quadros comparativas, um para as UC e outro para as *Employer Universities*. Verificou-se que os formatos das UCs variam de estruturas próprias a parcerias com instituições de ensino superior. Especialmente nos setores da saúde e tecnologia, verificou-se uma tendência das empresas criarem seus próprios cursos de graduação. Quanto a modalidade de ensino, verificou-se um aumento dos treinamentos no formato EaD, voltados para colaboradores internos e externos.

Palavras-chave: educação superior; educação corporativa; universidade corporativa.

1. INTRODUÇÃO

A terminologia Universidade Corporativa (UC) já está consolidada: apresenta bibliografia própria, modelo pedagógico próprio e ao redor de 500 organizações que adotam esse modelo educacional no Brasil, principalmente em empresas de grande porte.

A UC inserida no contexto da educação livre ou aberta, para as quais não há nenhuma regulamentação do MEC. No entanto, seus certificados são aceitos pelo mercado de trabalho, especialmente no setor de tecnologia da informação. Nos Estados Unidos, por exemplo, já é possível aproveitar créditos da educação corporativa, na educação formal.

No modelo de educação corporativa, a aprendizagem é vinculada às necessidades estratégicas da empresa. O treinamento contempla não somente o desenvolvimento das competências individuais do funcionário, mas principalmente o desenvolvimento das competências críticas para a organização (Meister, 1999).

Para atender às novas qualificações requeridas pelas organizações, houve uma transição das áreas de treinamento e desenvolvimento (T&D) para a educação corporativa, ou seja, o desenvolvimento de habilidades e competências passou a apresentar uma visão de longo prazo, visando aumentar a produtividade e competitividade de forma sustentável, a fim de obter vantagem competitiva (Susi, 2021).

Este artigo enfoca o estudo das UCs de empresas sediadas no Brasil e que se destacaram internacionalmente, como o Banco Bradesco, Bando do Brasil, Caixa Econômica Federal e Petrobras, assim como a UC da Ambev, em razão da empresa ter implantado uma plataforma inovadora. Investigou-se também as empresas de tecnologia da informação e da área da saúde, como a Assessoria de Investimentos XP e o Hospital Albert Einstein, que implantaram cursos de graduação credenciados pelo MEC, denominados de *Employer Universities*.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. EDUCAÇÃO CORPORATIVA

O conceito de educação corporativa surgiu em 1955, nos Estados Unidos, com a implementação da primeira Universidade Corporativa pela General Electric. No entanto, somente a partir da década de 1980 é que houve o interesse efetivo das empresas americanas na criação de Universidades Corporativas visando o gerenciamento do aprendizado e o desenvolvimento contínuo dos funcionários (Meister, 1999).

No Brasil, as primeiras instituições de educação corporativa surgiram nos anos de 1990. Não há um banco de dados oficial no país, mas estima-se que, em 2012, haviam ao redor de 500 organizações brasileiras ou multinacionais, na esfera pública ou privada, que já haviam implantado algum tipo de Sistema de Educação Corporativa (Eboli, 2014; Casarini & Baungartner, 2012).

O marco de surgimento do tema educação corporativa no Brasil foi o lançamento do livro *Educação Corporativa*, da autora Jeanne Meister, em 1999 (Eboli, 2014; Casarini & Baungartner, 2012). A pesquisadora brasileira Marisa Éboli, também contribuiu para a disseminação do tema no país, com o lançamento do livro *Universidades Corporativas: educação para as empresas do século XXI*. Segundo Éboli (2004 *apud* Eboli, 2014, p. 22):

Educação corporativa é um sistema de formação de pessoas pautado por uma gestão de pessoas com base em competências, devendo, portanto, instalar e desenvolver nos colaboradores (internos e externos) as competências consideradas críticas para a viabilização das estratégias do negócio, promovendo um processo de aprendizagem ativo e permanente vinculado aos propósitos, valores, objetivos e metas empresariais.

Para a implantação de um projeto de educação corporativa, a empresa deve primeiramente mapear as suas competências críticas, isto é, aquelas que irão diferenciar a empresa estrategicamente. Segundo Scott Parry (1996 *apud* Éboli 2004), a competência é resultante de três fatores básicos: conhecimentos (saber fazer), habilidades (poder fazer) e atitudes (querer fazer). Enquanto o conhecimento está associado à compreensão de conceitos e técnicas, as habilidades representam a aptidão e capacidade de realizar uma tarefa. As atitudes, por sua vez, referem-se à postura e ao modo como as pessoas agem e procedem em relação a fatos, objetos e outras pessoas.

O surgimento da educação corporativa (EC) é resultado da necessidade de adaptação das organizações as novas demandas decorrentes das mudanças ocorridas no ambiente de negócios no século XX, resultado dos processos de globalização, do acirramento da concorrência e do avanço tecnológico (Susi, 2021). Conforme pode ser observado na Figura 1, o aparecimento da EC está diretamente relacionado a cinco forças importantes: o surgimento das organizações flexíveis, a era do conhecimento, a rápida obsolescência do conhecimento, a capacidade de empregabilidade e a educação para estratégia global.

Figura 1: Forças responsáveis pelo surgimento da EC



Fonte: Adaptado de Meister (1999).

As organizações mudaram de um modelo de administração verticalizado e centralizado, caracterizado pelo Taylorismo e pelo Fordismo, para um modelo de gestão mais flexível, integrado e horizontalizado, que requer que os processos de aprendizagem ocorram em todos os níveis hierárquicos, visto que nesse modelo as informações estratégicas não se restringem a alta direção das organizações. No modelo descentralizado, a responsabilidade por interpretar as informações e tomar decisões é redirecionada dos gerentes para os níveis organizacionais inferiores (Meister, 1999; Susi, 2021).

Com o advento e a consolidação da economia do conhecimento, os conhecimentos, competências e atributos da personalidade adquiridos pelos profissionais por meio dos treinamentos passa a ser caracterizado como capital humano (Susi, 2021). O profissional se transforma em um ativo da empresa, fazendo com que a competitividade seja resultado da soma do conhecimento gerado na organização (Meister, 1999; Munhoz, 2015).

A obsolescência do conhecimento se dá mais rapidamente, requerendo dos funcionários um aprendizado contínuo para desenvolver as qualificações demandadas pelo mercado. A empregabilidade, por sua vez, passa a depender da manutenção das qualificações relacionadas ao emprego, ou seja, as qualificações e conhecimentos adquiridos é que garantem a capacidade contínua de emprego dos funcionários. A educação, consequentemente, não termina mais com a conclusão do ensino superior, fazendo com que os trabalhadores tenham que construir continuamente sua base de conhecimento ao longo da vida (Meister, 1999).

Adicionalmente, é necessário que a educação contemple o desenvolvimento de uma visão estratégica global, relacionada a necessidade de formar pessoas com uma perspectiva internacional nos negócios (Eboli, 2014).

Para atender as novas qualificações requeridas pelas organizações, houve uma transição das áreas de treinamento e desenvolvimento (T&D) para a educação corporativa. Enquanto T&D enfocava solucionar questões pontuais de aprendizagem e o desenvolvimento de habilidades e competências em uma visão de curto prazo, a educação corporativa apresenta uma visão de longo prazo, visando aumentar a produtividade e competitividade de forma sustentável, a fim de obter vantagem competitiva (Susi, 2021).

No modelo de educação corporativa, a aprendizagem é vinculada as necessidades estratégicas da empresa. A reponsabilidade pelo processo de aprendizagem é compartilhada entre o departamento de treinamento e os gestores da empresa. Os líderes empresariais compartilham os principais desafios e o tipo específico de qualificação necessária, visando solucionar problemas organizacionais reais. Com isso, o foco do treinamento vai além do funcionário isoladamente para o desenvolvimento da capacidade de aprendizado da organização (Meister, 1999).

O público-alvo do aprendizado, além dos próprios funcionários da organização, passa a compreender também os colaboradores externos que participam da cadeia de valor. O objetivo é que distribuidores, atacadistas, varejistas e fornecedores também conheçam a visão da empresa e contribuam para o atingimento dos objetivos estratégicos (Meister, 1999).

Para alcançar tais objetivos, as organizações passaram a proporcionar aos funcionários maior acesso a atualização de seus conhecimentos e qualificações, não somente em espaços físicos, mas também por meio de educação a distância, realizada por meio virtual (Meister, 1999).

A universidade corporativa é a base da educação corporativa e está diretamente relacionada as estratégias das empresas para obtenção de vantagem competitiva (Munhoz, 2015; Susi, 2021), conforme será apresentado mais detalhadamente no próximo subtópico.

2.2. UNIVERSIDADE CORPORATIVA

As primeiras instituições de ensino superior (IES) no Brasil foram criadas somente após a vinda da família real portuguesa, em 1808, em razão de Portugal não permitir a abertura de Instituições de Ensino Superior em suas colônias. No entanto, o crescimento efetivo do ensino superior se deu somente a partir de 1968, com a Reforma Universitária, que acelerou o processo de privatização das IES (Antunes, Silva, & Bandeira, 2011).

Apesar do aumento da oferta de cursos superiores, segundo 80% dos recrutadores entrevistados para o Guia Salarial 2023, é difícil ou muito difícil encontrar profissionais com os requisitos técnicos e comportamentais necessários para o preenchimento das ofertas de emprego. Para complementar a formação do ensino superior e atender aos seus objetivos estratégicos, as empresas começaram a investir em educação corporativa, por meio da criação de universidades corporativas (Mantovani, 2023).

É importante ressaltar que as universidades tradicionais operam sob um marco jurídico estabelecido. As UCs não sofrem interferência de órgãos reguladores e os diplomas não têm validade legal, como ocorre nas instituições de ensino superior (Meister, 2023; Munhoz, 2015). Enquanto a educação formal tem como objetivo principal a formação acadêmica dos estudantes, a educação corporativa tem como objetivo desenvolver as competências individuais essenciais, alinhadas às estratégias de negócio (Meister, 2023).

No Brasil, as primeiras referências de universidades corporativas (UC) foram implantadas na década de 1990: Academia Accor (1992), Universidade Martins (1994), Universidade Brahma (1995), Universidade do Hamburger, McDonald's (1997) e Visa Training (1997), atual Universidade Visa (2001).

A partir do ano 2000, houve um crescimento acentuado das UCs no Brasil, quando se inicia um processo de migração do tradicional centro de treinamento e desenvolvimento (T&D) para a educação corporativa, que adota um enfoque estratégico para as ações de desenvolvimento de competências (Casarini & Baungartner, 2012).

Segundo a pesquisa Panorama T&D 2021/2022, o investimento anual em Treinamento & Desenvolvimento (T&D) no Brasil foi de, em média, R\$ 758 por colaborador, enquanto nos Estados Unidos, no mesmo período, as empresas investiram US\$ 1.267 por funcionário. Com relação ao tempo de treinamento, no Brasil realiza-se ao redor de 24 horas de treinamento por colaborador e nos Estados Unidos ao redor de 35 (Prado, 2022).

De acordo com Eboli (2023), as universidades corporativas brasileiras atingiram um nível de qualidade internacional, destacando-se as UCs da Petrobras, Caixa Econômica Federal, Banco do Brasil e Bradesco. A Petrobras foi a única empresa brasileira dentre as vencedoras da *ATD Best Award 2023*, oferecido pela *The Association for Talent Development* que é a maior associação mundial dedicada aos que desenvolvem talentos nas organizações. A Petrobras também venceu a categoria "*Best Overall Corporate University*" do *Global Global Council of Corporate Universities Awards 2023*, seguida pela Caixa Econômica Federal, que ficou em segundo lugar. Em edições anteriores, empresas

brasileiras já haviam se destacado na categoria “*Best Overall Corporate University*”: Banco do Brasil, UniBB (2015); Banco Bradesco, UniBrad (2017), Caixa Econômica Federal (2021).

A Universidade Corporativa da Ambev, denominada de Ambev On, apesar de não ser uma das UCs premiadas, destaca-se na parte de tecnologia, com a criação de uma nova plataforma de ensino que usa o formato de cardápio de conteúdo semelhante à Netflix. O objetivo da nova plataforma é proporcionar um maior senso de colaboração, por meio de conteúdos integrados e acessíveis, com legendas e tradução em Libras (Exame, 2020).

Além da criação de UCs, as empresas também estão criando escolas técnicas e cursos de graduação e pós-graduação próprios, especialmente em setores com carência de profissionais, como os setores de saúde e de tecnologia da informação. No exterior, esse modelo é denominado de *employer university* (universidade do empregador, em tradução livre). É importante ressaltar que tais cursos de graduação são credenciados pelo MEC, permitindo a emissão de diplomas do ensino superior (Santiago, 2023).

No setor de tecnologia da informação, destaca-se o curso de graduação da XP. No setor da saúde, destacam-se os grandes grupos hospitalares, como o Hospital São Camilo (SP), que abriu seu curso de graduação em 2007 e o Hospital Israelita Albert Einstein, um dos maiores do país, que inaugurou a faculdade de medicina em 2016. Outros grandes hospitais particulares planejam abrir suas próprias graduações entre 2024 e 2027. Os Hospitais Sírio-Libanês, Beneficência Portuguesa de São Paulo e Rede D'Or São Luiz, aguardam apenas as diretrizes do Ministério da Educação (MEC) para darem continuidade aos processos burocráticos (Tenente, 2023).

Com relação aos formatos, as universidades corporativas podem ter estruturas com sede própria e instalações físicas, programas educacionais em parceria com faculdades ou com empresas de treinamento, realizando ações de capacitação para os colaboradores internos e externos (Mantovani, 2023). Especialmente nos formatos que possuem sede própria, pode ocorrer a participação direta dos gerentes seniores nos programas de capacitação, visando ajustar os conceitos ensinados à realidade dos trabalhadores (Meister, 1999).

A universidade corporativa pode adotar as modalidades de ensino presencial, a distância ou híbrido (Munhoz, 2015). De acordo com a pesquisa Panorama T&D 2021/2022, houve um aumento dos treinamentos no formato EaD (online) nos últimos três anos. Enquanto antes da pandemia 71% dos treinamentos ocorriam presencialmente, atualmente o formato online já representa 69% deles (Prado, 2022).

Segundo o Censo EaD (Abed, 2022), cuja amostra compreendeu 86 instituições respondentes distribuídas por quatro das cinco regiões do país, 73,9% das instituições que utilizam o formato EaD, enfocam o desenvolvimento de habilidades voltadas para o mercado de trabalho, 60,8% priorizam o desenvolvimento de atitudes e habilidades interpessoais e 56,5% o desenvolvimento de atitudes profissionais.

Na próxima seção, por meio de um levantamento com base em dados secundários, serão apresentadas informações mais detalhadas de alguns casos de UCs que são referências internacionais.

2.3. CASOS DE UNIVERSIDADES CORPORATIVAS DE EMPRESAS SEDIADAS NO BRASIL

A partir de dados secundários realizou-se um levantamento das Universidade Corporativas de empresas que se destacaram internacionalmente, como o Banco Bradesco, Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal e Petrobras. Incluiu-se no levantamento a UC da Ambev, em razão da empresa ter implantado uma plataforma inovadora.

Universidade Bradesco - UniBrad

O Bradesco é um dos maiores grupos financeiros do Brasil e atua no país desde 1943. De acordo com informações disponibilizadas no site do Bradesco (UniBrad, s.d.), a Universidade Corporativa UniBrad surgiu em 2013 e capacita colaboradores internos e externos em todas as suas localidades do Brasil.

A UniBrad tem como foco o desenvolvimento de competências de inovação e o autodesenvolvimento. Para isso, a UC conta com 9 estruturas físicas distribuídas pelo Brasil, totalizando 74 salas de aula e 10 auditórios. A maior parte dos cursos são de curta duração e os temas variam entre: carreira, mercado, educação financeira, diversidade, ética, finanças pessoais, comportamento nas redes sociais e como lidar com as emoções, entre outros. O site da UC disponibiliza recursos como podcasts, games, bibliotecas virtuais, e-books, vídeos e outros tipos de conteúdo. Vale ressaltar que a biblioteca virtual disponibiliza resumos dos principais livros de negócios disponíveis no mercado e o jogo “Bequest”, onde os colaboradores podem testar seus conhecimentos sobre diversos temas e “duelar” entre si, promovendo interação e troca de conhecimentos entre eles.

Universidade Banco do Brasil - UniBB

O Banco do Brasil foi o primeiro banco a operar no País, com mais de 200 anos de existência, considerando-se que sua fundação se deu em 1808, com o alvará assinado pelo Príncipe Regente D. João. Atualmente, é a maior instituição financeira do Brasil (Banco do Brasil, s.d.).

A Universidade do Banco do Brasil, a Unibb, é uma das primeiras universidades corporativas do Brasil. As ações da Unibb estão alinhadas à estratégia corporativa e tem como objetivo, treinar o uso de novos softwares e sistemas adotados pela empresa, além de desenvolver técnicas e habilidades pessoais que facilitam o trabalho. São disponibilizados treinamentos para diversas áreas: atendimento ao consumidor, as equipes de venda e comercial, para gestores e líderes, etc. Disponibiliza algumas opções de aprendizagem para o público externo. Possui diversas unidades e plataformas espalhadas pelo país, que oferecem ambientes de aprendizagem para desenvolvimento profissional e pessoal. Ela utiliza as práticas do ensino à distância para estruturar seus cursos (Banco do Brasil, s.d.; Plataformaead, s.d.).

Universidade Corporativa da Caixa Econômica Federal – UCPlay

A caixa Econômica foi fundada em 1861, por Dom Pedro II, então denominada Caixa Econômica da Corte. Em 1986, incorporou o Banco Nacional de Habitação (BNH) e

assumiu a condição de maior agente nacional de financiamento da casa própria e de importante financiadora do desenvolvimento urbano. Em 1990, iniciou o processo de centralização de todas as contas vinculadas do FGTS, até então administradas por mais de 70 instituições bancárias (Caixa, s.d.).

A Universidade Corporativa Caixa foi implementada em 2001, com o objetivo de desenvolver as competências de colaboradores, clientes, parceiros e da comunidade. Em 2021, foi criada a UCPlay, uma nova plataforma com um modelo de aprendizado on-line, que remete aos serviços de streaming, desenvolvida pela Faros Educacional. A plataforma disponibiliza capacitações a distância, como programas de desenvolvimento gerencial e para atendimento ao cliente. Atualmente são cerca de 100 cursos ministrados presencialmente e à distância, sobre variados temas, como, por exemplo, serviços financeiros e cidadania corporativa. A Caixa oferece também bolsas de estudos para conclusão de graduações, incentivo ao mestrado, doutorado e idiomas estrangeiros. (Faros, s.d.; Plataformaead, s.d.).

Universidade Petrobras

A Petrobras é uma das maiores produtoras de petróleo e gás do mundo, atuando principalmente na exploração e produção, refino, geração e comercialização de energia.

Segundo Eboli (2023), a Universidade Petrobras (UP) foi criada em 2005. Atualmente conta com plataformas de ensino à distância, salas de aula, laboratórios especiais e auditórios para conferências. Atua em rede com quatorze “Academias UP”: Gerenciamento de Projetos; Exploração; Financeira; Logística; Operações e Sistemas de Superfície; Poços; Refino e Gás Natural; Reservatório, Elevação e Escoamento; Segurança, Meio Ambiente e Saúde; Sistemas Submarinos; Suprimentos; Transformação Digital e Inovação; Liderança e Competências; e Disseminação da Cultura de Integridade.

Após o relançamento da UP, em outubro de 2023, passou a contemplar outras áreas de conhecimento necessárias para os desafios que se colocam para ampliar a atuação da companhia para as energias renováveis, avançar na transformação digital e modernizar os modelos de gestão da Petrobras. As capacitações são direcionadas não somente para os colaboradores internos da Petrobras, mas para a indústria de energia no país. Disponibiliza cursos de aprendizagem contínua e inclusive de pós-graduação (Petrobras, s.d.).

Universidade Ambev - Ambev On

A Ambev nasceu em 1999, da união entre as centenárias Cervejaria Brahma e Companhia Antarctica. Atualmente, a empresa faz parte da Anheuser-Busch Inbev, conhecida como AB Inbev, que nasceu da união entre a Ambev, com a empresa belga Interbrew e a americana Anheuser-Busch (Ambev, s.d.).

A Universidade Ambev, antiga Universidade Brahma, criada em 1995, passou a ser denominada de Ambev On, em razão da implantação da atual plataforma inspirada no Netflix. A Ambev On direciona seus treinamentos e capacitações para os colaboradores da empresa e o público externo. O conteúdo disponibilizado para o público externo compreende canais, espaços, eventos e outras iniciativas desenvolvidas para compartilhar conhecimento e estimular o aprendizado colaborativo e contínuo. Para o

público interno, a plataforma tem o objetivo de fortalecer a cultura de aprendizagem, baseado em três eixos: liderança e cultura, funcional e método. Cada um desses eixos possui sua própria sequência de aprendizagem. Os funcionários têm autonomia para guiar sua jornada de educação e para buscar informações de qualquer área, priorizando o aprendizado contínuo. Os algoritmos da plataforma dão sugestões de acordo com cargos e conteúdos buscados, disponibilizando conteúdos em vídeo, texto, áudio, live e redes sociais como Tik Tok e Instagram, visando estimular os colaboradores a adotarem a forma de ensino que mais lhe agrada (Ambev ON (s.d.); 2021; Exame, 2020).

O *Quadro 1 – Universidades Corporativas*, apresenta um resumo das informações obtidas no levantamento, apresentando os formatos (estrutura própria ou parcerias com outras instituições de ensino) e os recursos adotados pelas UCs investigadas, o público-alvo (colaboradores internos e/ou externos), as competências que se pretende desenvolver e as modalidades de ensino utilizadas (presencial, EaD ou híbrido) nas UCs de empresas sediadas no Brasil, nacionais ou multinacionais.

Quadro 1 – Universidades Corporativas

Empresa/ UC	Formato / Recursos	Público alvo	Competências	Modalidades de Ensino
Ambev, Ambev On	Estrutura própria, baseado na plataforma de ensino. Recursos: vídeo, texto, áudio, live e redes sociais.	Colaboradores internos e externos (conteúdos limitados).	Liderança e cultura, funcional e método.	Presencial e EaD, mas com enfoque em EaD.
Bradesco, Unibrad	Estrutura própria, composta por 9 estruturas físicas e plataforma de ensino. Recursos como podcasts, games, bibliotecas virtuais, e-books, vídeos. Predomínio de cursos de curta duração.	Colaboradores internos e externos.	Inovação e autodesenvolvimento: mercado, educação financeira, diversidade, ética, finanças pessoais, comportamento nas redes sociais e como lidar com as emoções.	Presencial e EaD.
Banco do Brasil, UniBB	Estrutura própria, sendo estruturas físicas e plataforma de ensino.	Colaboradores internos e externos (somente algumas opções).	Uso de novos softwares e sistemas adotados pela empresa, e o desenvolvimento de técnicas e habilidades pessoais.	Presencial e EaD, mas com enfoque em EaD.
Caixa Econômica Federal, UCPlay	Estrutura própria, com estruturas físicas e plataforma de ensino, em parceria com a Faros Educacional.	Colaboradores internos e externos.	Desenvolvimento gerencial e para atendimento ao cliente.	Presencial e EaD.
Petrobras, Universidade Petrobras	Estrutura própria, com estruturas físicas e plataforma de ensino.	Colaboradores internos e externos.	Conhecimentos técnicos específicos do setor de petróleo e competências gerenciais.	Presencial e EaD.

Fonte: Ambev ON (s.d.); 2021; Exame (2020); Unibrad (s.d.); Banco do Brasil (s.d.); Plataformaead (s.d.); Eboli (2023); Petrobras (s.d.); Santiago (2023).

2.4. CASOS DE *EMPLOYER UNIVERSITIES* DE EMPRESAS SEDIADAS NO BRASIL

Além das universidades corporativas, investigou-se também as empresas de tecnologia da informação e da área da saúde que implantaram cursos de graduação credenciados pelo MEC, como a Assessoria de Investimentos XP e o Hospital Albert Einstein.

Faculdade XP

A empresa de assessoria de investimentos XP criou a Faculdade XP em 2022, ofertando cursos de graduação e pós-graduação, assim como cursos livres de curta duração (Bootcamps) e um curso de assessoria de investimentos. Alguns dos cursos de curta duração disponibilizados no site são gratuitos. Apesar da empresa atuar no setor financeiro, os seus cursos de graduação e pós-graduação formam profissionais para a área de Tecnologia da Informação (TI). É importante ressaltar que os cursos de graduação são gratuitos: Análise e Desenvolvimento de Sistemas, Ciência de Dados e Sistemas de Informação, Banco de Dados, Defesa Cibernética. O objetivo dos cursos de graduação é formar profissionais para atender demandas futuras de profissionais de TI para a área de investimentos financeiros, complementando a formação com conhecimentos financeiros e competências socioemocionais (Santiago, 2023; XP Educação, s.d.).

Faculdade Israelita de Ciências da Saúde Albert Einstein

O Hospital Israelita Albert Einstein é um dos maiores hospitais do país, sendo o segundo a implantar sua própria faculdade de medicina, em 2016. É importante destacar que, em 1989, o Hospital já havia criado a Faculdade de Enfermagem e a Escola Técnica. Atualmente, além da graduação, possui cursos de pós-graduação lato sensu e stricto sensu, MBA, residência médica e multiprofissional, atualização profissional e soluções corporativas. Os cursos de graduação e pós-graduação são disponibilizados presencial e a distância, sendo alguns cursos a distância disponibilizados gratuitamente no site da Faculdade. Possui unidades em 3 estados brasileiros, totalizando 10 Unidades de Ensino (Ensino Einstein, s.d.).

A Faculdade de Medicina forma 120 médicos por ano e apesar da dificuldade de encontrar profissionais bem-preparados no mercado, o objetivo do curso de medicina não é somente de atender as demandas internas do hospital, mas formar médicos com currículo sólido, noções de gestão e liderança, e competência socioemocional (Tenente, 2023).

O *Quadro 2 – Employer university*, apresenta um resumo das informações obtidas no levantamento, formatos (estrutura própria ou parcerias com outras instituições de ensino) e os recursos adotados pelas UCs investigadas, o público-alvo (colaboradores internos e/ou externos), as competências que se pretende desenvolver e as modalidades de ensino utilizadas (presencial, EaD ou híbrido) nas *Employer universities* da XP e do Hospital Albert Einstein.

Quadro 2 – Employer university

Empresa/ <i>Employer university</i>	Formato / Recursos	Público alvo	Competências	Modalidades de Ensino
XP, Faculdade XP	Cursos de graduação e pós-graduação, assim como cursos livres de curta duração.	Enfoque para o público externo.	Enfoque para a formação de profissionais para a área de Tecnologia da Informação.	Presencial e EaD.
Hospital Albert Einstein, Faculdade Israelita de Ciências da Saúde Albert Einstein	Cursos de graduação, pós-graduação lato sensu e stricto sensu, MBA, residência médica e multiprofissional, atualização profissional e soluções corporativas.	Enfoque para o público externo.	Enfoque para a formação de profissionais para a área da saúde. Noções de gestão e liderança, e competência socioemocional	Presencial e EaD.

Fonte: XP Educação (s.d.); Ensino Einstein (s.d.); Tenente (2023).

3. METODOLOGIA

Este estudo apresenta uma abordagem qualitativa de caráter descritivo e, por meio de um levantamento bibliográfico e documental, com base em dados secundários, tem por objetivo identificar os formatos (estrutura própria ou parcerias com outras instituições de ensino) e recursos adotados pelas UCs, o público-alvo (colaboradores internos e/ou externos), as competências que se pretende desenvolver e as modalidades de ensino utilizadas (presencial, EaD ou híbrido) de uma amostra de empresas sediadas no Brasil, nacionais ou multinacionais. Realizou-se uma amostragem por conveniência, considerando-se as UCs brasileiras de referência internacional, assim como as organizações que criaram cursos de graduação, credenciados pelos MEC, direcionados para o desenvolvimento de competências críticas para o negócio.

O levantamento bibliográfico contempla livros impressos e digitais, artigos e revistas especializadas, principalmente as digitais. O levantamento documental considerou os sites oficiais de empresas e sites do governo, especialmente os do Ministério da Educação e Cultura (MEC). Os artigos foram selecionados através de consultas a banco de dados acadêmicos como Google Scholar e EBSCO. A consulta foi realizada utilizando os descritores “Educação Corporativa” e “Universidade Corporativa”.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com base nas informações obtidas por meio da pesquisa bibliográfica e pelo levantamento de dados secundários nos sites das UCs, verificou-se que a maioria das universidades corporativas investigadas possuem estruturas próprias, com destaque para a plataforma de ensino a distância, confirmando a tendência de predominância dos treinamentos no formato EaD, complementado com instalações físicas para capacitações presenciais.

Verificou-se também que a maioria das UCs pesquisadas disponibilizam cursos para os colaboradores internos e externos, sendo que para estes últimos os cursos são gratuitos, mas apresentam conteúdo ou acesso limitado em relação aos colaboradores internos.

Quanto as competências desenvolvidas pelas UCs, verifica-se uma combinação de cursos para o desenvolvimento de competências gerenciais, assim como para o desenvolvimento de conhecimentos e habilidades técnicas específicas.

Com relação a implantação de cursos de graduação credenciados pelo MEC por empresas que não são do setor de educação, isto é, as *employer universities*, mais especificamente a Faculdade XP e a Faculdade Israelita de Ciências da Saúde Albert Einstein, verifica-se que os cursos disponibilizados visam atender alguma competência crítica interna. Ambas as instituições ofertam principalmente cursos de graduação, pós-graduação e cursos livres de curta duração ao público externo. A Faculdade XP, apesar de atuar no setor de investimentos, oferta cursos voltados para a área de Tecnologia da Informação, uma das competências críticas para o negócio para obtenção de vantagem competitiva.

A Faculdade Israelita de Ciências da Saúde Albert Einstein, oferta cursos relacionados a sua área de atuação, a área da saúde, visando o desenvolvimento de competências essenciais para obtenção de vantagem competitiva. Os cursos também são ofertados principalmente para o público externo, que poderão ou não ser aproveitados pela empresa.

5. CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados da pesquisa indicam que os cursos oferecidos pelas Universidades Corporativas pesquisadas, assim como pelos cursos de graduação ofertados pelas *Employer universities*, visam o desenvolvimento de competências críticas para a viabilização das estratégias da empresa. Outro aspecto importante, é que praticamente todas as UCs estendem parte dos cursos para o público externo, como parceiros comerciais, clientes e outros *stakeholders*.

O tema Educação Corporativa ainda não apresenta ainda uma vasta bibliografia para pesquisa. As informações mais recentes são provenientes principalmente de revistas da área de negócios e de sites especializados, os quais não proporcionam profundidade sobre o tema. A continuidade deste estudo por meio realização de estudos de casos múltiplos, é uma possibilidade a ser considerada para o aprofundamento das informações, especialmente com relação aos objetivos estratégicos das UCs.

Além do estudo de caso, o quadro metodológico proposto pelo pesquisador francês Bariller (2102) pode contribuir para uma melhor compreensão sobre a complexidade e a interação entre a universidade corporativa e as empresas, bem como verificar a intercessão entre as UCs e o conceito de *Long Life Learning* (Weise, 2020).

REFERÊNCIAS

- [1] Abed – Associação Brasileira de Educação a Distância (2022). *Censo EAD.BR: relatório analítico da aprendizagem a distância no Brasil 2020*. Curitiba, PR: InterSaberes. Acedido a 11 de agosto de 2023, em https://www.abed.org.br/site/pt/midioteca/censo_ead/.
- [2] Ambev (s.d.). *Cervejaria Ambev*. Acedido em 3 outubro de 2023, em <https://www.ambev.com.br/>
- [3] Ambev On (s.d.). *Universidade Corporativa da Ambev*. Acedido a 10 de outubro de 2023, em <https://www.ambevon.com.br/>
- [4] Antunes, I. C. B., Silva, R. O. D. & Bandeira, T. D. S. (2011). *A Reforma Universitária de 1968 e as transformações nas instituições de ensino superior*. Departamento de História-UFRN.

- [5] Banco do Brasil (s.d.). Educação corporativa. Acedido a 6 de outubro de 2023, em <https://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/sobre-nos/sustentabilidade/gestao-e-governanca/funcionarios/universidade-corporativa-do-banco-do-brasil#/>
- [6] Bariller, E. (2012, July). Université d'entreprise: entreprise ou université?. In *Biennale internationale de l'éducation, de la formation et des pratiques professionnelles*. Acedido a 19 de novembro de 2023, em <https://shs.hal.science/halshs-00865972/>
- [7] Caixa (s.d.). *Caixa Econômica Federal*. Acedido a 13 outubro de 2023, em <https://www.caixa.gov.br/>
- [8] Casarini, F. G. & Baungartner, M. (2012). *Educação Corporativa: da teoria à prática*. São Paulo: Editora Senac São Paulo.
- [9] Eboli, M. (organizadora) (2004). *Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades*. São Paulo: Editora Gente.
- [10] Eboli, M. (organizadora) (2014). *Educação corporativa: muitos olhares*. São Paulo: Editora Atlas.
- [11] Eboli, M. (2023). Universidades de empresas como Petrobras e Pão de Açúcar se destacam e ganham prêmios no exterior. *Jornal Estadão – Blog Radar do Emprego*. Acedido a 16 de novembro de 2023, em <https://www.estadao.com.br/economia/radar-do-emprego/universidades-de-empresas-como-petrobras-e-pao-de-acucar-se-destacam-e-ganham-premios-no-exterior/>
- [12] Ensino Einstein (s.d.). *Centro de Educação em Saúde*. Acedido a 20 de outubro de 2023, em <https://ensino.einstein.br/>
- [13] Exame (2020). Ambev muda plataforma de aprendizado e investe no formato Netflix. *Revista Exame*, publicado em 9 de setembro de 2020. Acedido a 2 de outubro de 2023, em <https://exame.com/carreira/ambev-muda-plataforma-de-aprendizado-e-investe-no-formato-netflix/>
- [14] Exame (2022). Muito mais que salário: por que Educação Corporativa não é mais questão de escolha para empresas. *Revista Exame*, publicado em 21 de julho de 2022. Acedido a 15 de agosto de 2022, em <https://exame.com/carreira/muito-mais-que-salario-por-que-educacao-corporativa-nao-e-mais-questao-de-escolha-para-empresas/>
- [15] Faculdade Unimed (s.d.). Acedido a 13 agosto de 2023, em <https://www.faculdadeunimed.edu.br/>
- [16] Faros (s.d.). Faros – case UCPlay. *Faros Educacional*, publicado em 11 junho de 2021. Acedido a 15 de outubro de 2023, em <https://faroseducacional.com.br/blog/faros-case-ucplay/#:~:text=Para%20atender%20ao%20banco%2C%20a%20Faros%20Educacional,v%C3%ADdeos%2C%20podcasts%2C%20telas%20interativas%20e%20muito%20mais.>
- [17] Mantovani, F. (2023). Universidades corporativas em alta. *Exame.com*, publicado em 20 de janeiro de 2023. Acedido a 12 de agosto de 2023, em <https://exame.com/colunistas/sua-carreira-sua-gestao/universidades-corporativas-em-alta/>
- [18] Meister, J.C. (1999). *Educação corporativa*. São Paulo: Makron Books.
- [19] Munhoz, E. S. (2015). *Educação corporativa: desafio para o Século XXI*. Curitiba: Intersaberes.
- [20] Petrobras (s.d.). Jean Paul Prates lança reestruturação da Universidade Petrobras. *Petrobras – Imprensa*, publicado em 18 outubro de 2023. Acedido a 30 de outubro de 2023, em <https://agencia.petrobras.com.br/pt/institucional/jean-paul-prates-lanca-reestruturacao-da-universidade-petrobras-18-10-2023/>
- [21] Plataformaead (s.d.). *Plataforma EaD*. Acedido a 2 de outubro de 2023, em <https://www.plataformaead.net/>
- [22] Prado, H. (2022). Isto é o que empresas dos EUA fazem para se desenvolver. *Exame.com.*, Pp publicado em 1 de julho de 2022. Acedido a 13 agosto de 2023, em: <https://exame.com/colunistas/henrique-prado-educacao-corporativa/isto-e-o-que-empresas-dos-eua-fazem-para-se-desenvolver-e-voce-pode-inserir-na-sua-companhia/>

- [23] Santiago, G. (2023). Mercado investe cada vez mais em escola e faculdade própria. *O Estado de São Paulo*, publicado em 30 de julho de 2023.
- [24] Susi, I. K. (2021). *Educação corporativa*. Curitiba: Contentus.
- [25] Tenente, L. (2023). Fazer medicina em faculdades como a do Einstein garante emprego no próprio hospital? *G1 Educação*, publicado em 20 de agosto de 2023. Acedido a 13 de outubro de 2023, em <https://g1.globo.com/educacao/noticia/2023/08/20/fazer-medicina-em-faculdades-como-a-do-einstein-garante-emprego-no-proprio-hospital.ghtml>
- [26] Unibrad (s.d.). *Universidade Corporativa Bradesco*. Acedido a <https://www.unibrad.com.br/UniversidadeCorporativa/Unibrad>, em 20 agosto de 2023.
- [27] Weise, M. R. (2020). *Long life learning: Preparing for jobs that don't even exist yet*. John Wiley & Sons.
- [28] XP Educação (s.d.). *XP Educação*. Acedido a 10 de outubro de 2023, em <https://www.xpeducacao.com.br/graduacao>.

Capítulo 3

A importância da mentoria para o desenvolvimento de líderes

Tatiane Michele Moreira de Souza

José Eduardo Freire

Resumo: O objetivo desse artigo é mostrar como a mentoria auxilia no desenvolvimento pessoal e profissional, na formação e lapidação de talentos nas organizações e destacar a importância de um mentor para auxiliar no desenvolvimento dos líderes. Através de uma Revisão Sistemática de Literatura pode-se ter o conhecimento de como a mentoria está presente em todos os líderes de sucesso, pois a mentoria é extremamente eficiente, ninguém consegue evoluir se não tiver um mentor auxiliando. A mentoria pode ser de diversas formas, presencial ou *online* e ambas atingem bons resultados.

Palavras-chave: liderança, mentoria.

1. INTRODUÇÃO

Para que os indivíduos dentro de uma organização realizem suas tarefas precisam ser motivados ou ter motivos para realizar suas tarefas de modo eficiente e eficaz, Piza (2018) diz que “ninguém motiva ninguém”, cada indivíduo se automotiva e fazem análises sobre seus planos juntamente com os planos das organizações e se ambos coincidirem para levar adiante as tarefas propostas pela organização.

No livro de Botelho (1991), já descrevia que as organizações para continuar no mercado deveria “investir em liderança, habilidade que quase todos os gerentes não possuem”, nessa frase notasse que a uma diferença entre liderança e gerente ou chefes, as organizações devem passar pelo processo de mudanças, “em que formamos e desenvolvemos gerentes, para o outro que possibilitara a formação e o desenvolvimento de líderes”, já que segundo o autor as organizações são responsáveis pelo desenvolvimento de seus líderes. O líder de acordo com Robbins (2005) entra como um influenciador de pessoas, incentivam suas equipes a chegar aos resultados proposto pela organização.

Para que o líder consiga desenvolver seu papel com sua equipe de modo claro e objetivo os autores Becker; Maske e Martins (2015) diz que as pessoas dentro da organização precisam de treinamentos constantes, visto que vivemos em uma era que tudo vai se inovando.

O objetivo desse artigo é mostrar como a mentoria auxilia no desenvolvimento pessoal e profissional, na formação e lapidação de talentos nas organizações e destacar a importância de um mentor para auxiliar no desenvolvimento dos líderes.

O líder também precisam receber estímulos para conseguir executar suas tarefas, de ser motivados, ouvidos, ter feedbacks sobre seu desenvolvimento para ajudar no seu desenvolvimento profissional e o mentor de acordo com Ronsoni (2018) ajudaria nesse desenvolvimento dos líderes para que o mesmo consiga ajuda a si mesmo e poder trabalhar juntamente com sua equipe, pois os objetivos nas organizações são atingidos quando se tem um líder que sabe tomar as decisões corretas com sua equipe.

Este trabalho justifica-se por ser um tema atual e na maioria das vezes economicamente viável, socialmente justo, ambientalmente correto e academicamente necessário para mostrar as organizações a importância de seus líderes ter um mentor para seu desenvolvimento pessoal e profissional e os mesmos alcançar objetivos positivos e satisfação dos seus colaboradores com líderes de sucesso, que adquirem conhecimentos, treinamentos, desenvolvimentos para atuar juntos com sua equipe.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. LIDERANÇA

O que antes era sinônimo de chefe ou gestor se modificou para a busca do desenvolvimento organizacional e ramificou em diversos conceitos diferentes pelos pesquisadores. Ao longo dos tempos o conceito de liderança foi se alterando devido as recorrentes mudanças e disseminações de novas ideias aplicadas as organizações. Não há uma definição exata de liderança entre os pesquisadores, mas que se trata de um indivíduo que serve aos seus liderados, conhecendo o perfil de cada um a fim de desenvolver suas competências e habilidades (Yamafuko; Silva, 2015).

Dessa forma, os meios de liderança também trouxeram novos métodos para as organizações, entre eles o *coaching*, que visa o desenvolvimento de competências e habilidades do *coachee* (colaborador) para se aprimorar em meio ao ambiente de trabalho, a fim de atingir um determinado objetivo (Berg; Karlsen, 2016).

De acordo com Behnke (2014), a liderança consiste na técnica de influenciar os outros em decorrência do seu poder e capacidade, por meio do diálogo, dos exemplos e das atitudes, alcançando os objetivos pré-estabelecidos e moldando a equipe de acordo com os seus conceitos.

Para Ivan e Terra (2017), o líder é vital na dinâmica organizacional ao ser o instrumento de acompanhamento das mutações da sociedade, de forma a atuar de forma intra e inter organizacional.

Williams (2017) descreve liderança como o processo de influenciar pessoas para atingir metas em comum. Acredita que através delas podem promover mudanças e superar desafios, incentivando a criatividade para encontrar novas soluções, maneiras diferentes de realizar determinadas atividades para atingir um objetivo fim. Também cita liderança como um das funções da gestão, sendo fundamental o seu domínio para a administração de equipes.

Segundo Madruga (2017), o desenvolvimento de lideranças pela educação corporativa deve ser processo contínuo, focado nas principais habilidades necessárias nos cargos de gestão, sendo elas: habilidades de negociação, planejamento e controle, gestão geral e competências interpessoais.

2.2. MENTORIA

Mentoria pressupõe o encontro e a caminhada entre alguém com maior experiência e vivências, com maior maturidade, disposto a infundir vida na vida de alguém que aspira, ou deseja alcançar crescimento em determinada área de sua vida. Na área corporativa, a mentoria é definida como o relacionamento entre um adulto jovem (mentorado) e um mais velho e experiente (mentor), o qual atua como patrocinador e treinador do mentorado, oferecendo-lhe proteção e trabalhos desafiadores que facilitem sua visibilidade, preparando-o para avanços na carreira.

Oliveira (2018) em sua obra *Mentoria*, afirma que “Todo conhecimento tácito, que também é conhecido como experiência, está nas mãos dos mais veteranos”.¹⁸⁰ Mentoria, portanto, é quando alguém mais experiente, não necessariamente mais velho, e acompanha, auxilia, facilita processos de aprendizado em determinadas áreas que sejam do interesse da pessoa que busca mentoria.

Segundo Tozetti et al. (2019), a mentoria é um processo relacional entre dois indivíduos, num dado ambiente, que se inicia com práticas de aquietação, física e mental, e avança por meio da presença (escuta e atenção plenas) que nutre diálogo. Em encontros regulares, busca despertar no outro, sua reconexão consigo mesmo, fortalecendo autonomia. Permeia as inquietações do mentorado reconhecendo a Qualidade de Ser (pensar, sentir e querer) e as Habilidades do Fazer.

Existem os seguintes tipos de Mentoria:

- Mentoria profissional, ou mentoria de carreira: Conhecida como mentoria profissional e também como mentoria de carreira, este tipo de mentoria auxilia na carreira do mentorado, ajudando-o a identificar seus objetivos e a escolher o melhor caminho para conseguir alcançá-los. A mentoria de carreira é indicada tanto para profissionais que desejam entrar no mercado de trabalho, quanto para aqueles que já estão inseridos no mercado e querem crescer profissionalmente.
- Mentoria pessoal: A mentoria pessoal ajuda o mentorado em todas as questões pessoais que ele tiver, incluindo a relação com outras pessoas (amigos, familiares, relacionamentos amorosos, etc) e, também, a relação que ele cultiva consigo mesmo.
- Mentoria empresarial: Proporciona melhores resultados para uma empresa, contribuindo para aumentar a força do time e da liderança.

3. MÉTODO DA PESQUISA

A metodologia utilizada nesta pesquisa foi a Revisão Sistemática da Literatura.

Essa metodologia consiste em fazer uma busca de materiais existentes e analisar cada conteúdo de maneira aprofundada e trabalhar cada um deles. A Revisão Sistemática da Literatura é uma modalidade de pesquisa que busca entendimento, processo de seleção, reprodutibilidade e base de dados pesquisada. Além disso, apresenta as limitações de cada artigo analisado e as limitações da própria revisão (Galvão; Ricarte, 2019).

Para as buscas na revisão da literatura foram utilizadas as palavras-chave Liderança e Mentoria. Essas palavras-chave/expressões fizeram com que alcançasse o conteúdo desejado, pois aborda os assuntos em diversos aspectos, as suas definições e aplicações. As bases de dados utilizadas foram *Google Acadêmico*, *Emerald Insight* e o *Science Direct*.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

De acordo com Souza, Beltrami e Santos (2023) a mentoria é um forte aliado quando se trata de desenvolvimento de liderança. Isso é provado em sua pesquisa no qual foi voltada para a área da educação, no qual apresentou o exemplo da secretaria de educação da cidade de São Carlos faz a formação com os diretores de escola através de mentorias. Ao final da pesquisa eles chegaram à conclusão de que a mentoria é muito benéfica na área acadêmica principalmente no quesito de compartilhar conhecimento.

Segundo Ramlow (2021) a mentoria é essencial na formação de líderes, e não é algo atual, é algo desde antes de Cristo. Temos diversos líderes religiosos e todos eles tem algo em comum, todos eles tiveram seus mentores os auxiliando para o seu desenvolvimento e o apoiando em seu trabalho. A autora afirma que esses líderes se não tivessem mentores não teria executado tantos trabalhos e o mais interessante, esses líderes depois se tornaram mentores de outros futuros líderes religiosos.

Brehm (2023) em sua pesquisa mostrou que para a formação de um gestor se faz necessário treinamento para assim esse gestor poder se desenvolver e poder executar suas atividades, e o responsável por esse treinamento são os mentores. Não existe um gestor ou um diretor de empresa no qual no início da sua carreira tivesse um mentor para desenvolvê-lo.

Watté e Souza (2019) em sua pesquisa menciona o quanto é eficaz a mentoria para a formação de liderança organizacional. Para os autores a mentoria online é tão eficaz como a mentoria tradicional presencial e atualmente devido aos grandes recursos da tecnologia isso se torna cada vez mais utilizado.

Segundo Mapa (2018) o mundo dos negócios precisa de líderes preparados. E o conceito de liderança evoluiu e fez compreender que um líder precisa de mentoria para o seu desenvolvimento profissional. Em sua pesquisa foi afirmado-se que líderes excelentes tem seus mentores e utilizam de ferramentas como e-mentoring e coaching para sempre estar se atualizando e buscam sempre também transferir conhecimento.

Abaixo encontra-se o Quadro 01 – Pesquisas Relação entre Mentoria e Liderança no qual mostra um resumo das citações acima, no qual foi feita uma análise de cada pesquisa sobre a relação de mentoria e liderança.

Quadro 01 – Pesquisas Relação Mentoria e Liderança

Título do Artigo	Autores	Ano	Local de Publicação	Relação Mentoria e Liderança
Formação de Mentoria de Diretores	Aline Cristina de Souza Valcenir Aparecido Beltrami Vanessa dos Santos	2023	Artigo Cadernos da Pedagogia	Exemplo da importância da mentoria para a formação de diretores de escola
Mentoria: A importância das relações de cuidado e da vivência da espiritualidade cristã no exercício do Ministério Eclesiástico	Débora Ramlow	2021	Dissertação Mestrado Profissional em Teologia	Exemplo da importância da mentoria para a formação de líderes tendo como exemplo os líderes religiosos.
O papel do treinamento e desenvolvimento na formação de novos gestores: a primeira experiência em cargos de liderança	Pedro Luiz Brehm	2023	TCC Universidade Federal do Rio Grande do Sul	A importância da mentoria aplicando treinamentos para a formação de gestores e líderes.
A Efetividade do e-Mentoring no Desenvolvimento de Competências e Liderança	Bruno Henriques Watté Marcio Vieira de Souza	2019	Artigo Anais do Congresso Internacional de Conhecimento E Inovação	A mentoria é essencial para a formação de um líder e um tipo muito utilizado é a mentoria <i>online</i> .
Desenvolver o potencial de liderança nas organizações: desafios e oportunidades recentes	Núbia Cristina Rodrigues Mapa	2018	Artigo Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana	

Fonte: O próprio autor.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final dessa pesquisa o objetivo foi atingido pois através de uma Revisão Sistemática da Literatura foi mostrado a relação entre mentoria e liderança.

Através das pesquisas pode-se constatar que para um profissional se desenvolver é necessário ter um mentor no qual faça uma “transferência” de conhecimento e experiências.

A mentoria esta presente em todos os líderes de sucesso, pois a mentoria é extremamente eficiente, ninguém consegue evoluir se não tiver um mentor auxiliando. A mentoria pode ser de diversas formas, presencial ou online e ambas atingem bons resultados.

REFERÊNCIAS

- [1] BECKER, K. A. W.; MASKE, D. C.; MARTINS, D. L. C. C. **Treinamento, desenvolvimento e avaliação de desempenho**. Indaial: UNIASSELVI, 2015.
- [2] BERG, M. E.; KARLSEN, J. T. A study of coaching leadership style practice in projects. **Management Research Review**, 39(9), 1122-1142, 2016.
- [3] BOTELHO, Eduardo Ferreira. **Do gerente ao líder: a evolução do profissional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991
- [4] ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- [5] RONSONI, Marcus; GUARESCHI, Jean. **Mentoria organizacional: manual de implantação de programa interno**. Primavera Editorial, 2018
- [6] GALVÃO, M.C.B; RICARTE, I.L.M. Revisão Sistemática da Literatura: Conceituação, Produção e Publicação. **LOGEION: Filosofia da Informação**, v.6, n.1, p. 57-73, 2019.
- [7] SILVA, Caio Pedrinho; PASCHOALOTTO, Marco Antonio Catussi; ENDO, Gustavo Yuho. Liderança organizacional: uma revisão integrativa brasileira. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 14, nº. 1, p. 146-159, 2020.
- [8] YAMAFUKO, E. L.; SILVA, J. J. Liderança nas Organizações. **Colloquium Humanarum**, vol. 12, pp. 86-93, 2015.
- [9] WILLIAMS, Chuck. **ADM: princípios de administração**. São Paulo: C/engage, 2017. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788522126958>>. Acesso em 04 ago. 2023.
- [10] MADRUGA, Roberto. **Treinamento e desenvolvimento com foco em educação corporativa**. São Paulo: Editora Saraiva, 2017.
- [11] OLIVEIRA, Roseli M. Künrich. **Pra Não Perder a Alma: o cuidado aos cuidadores**. Porto Alegre: Evangraf, 2018.
- [12] TOZETTI, Estela Dall Oca et al. Mentoria como apoio ao desenvolvimento pessoal e profissional a líderes-gestores na diretoria acadêmica da UNICAMP. **Sínteses: Revista Eletrônica do SimTec**, n. 7, p. e019048-e019048, 2019.
- [13] Watté, B. H., & de Souza, M. V. (2019). A EFETIVIDADE DO e-MENTORING NO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA. **Anais Do Congresso Internacional De Conhecimento E Inovação** –Disponível em: <https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/718> Acesso em 01/09/2023
- [14] Núbia Cristina Rodrigues Mapa (2018): “Desenvolver o potencial de liderança nas organizações: desafios e oportunidades recentes”, Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (abril 2018). Disponível em: <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/04/potencial-lideranca-brasil.html> Acesso em: 01/09/202.

Capítulo 4

A meritocracia na gestão pública: desafios e perspectivas

Rubem de Mesquita Valadares

Fabiana Berenguel Barbosa de Souza

Resumo: Este artigo aborda a implementação da meritocracia na gestão pública brasileira, explorando os desafios e as perspectivas desse sistema. O objetivo é analisar como os princípios meritocráticos são aplicados nas práticas de gestão de pessoas e seus impactos na eficiência dos serviços públicos. A metodologia empregada inclui pesquisa bibliográfica e análise documental, além de entrevistas com gestores e servidores públicos. Os resultados indicam que, apesar do reconhecimento dos benefícios da meritocracia, sua implementação enfrenta barreiras culturais e estruturais significativas, como métodos de avaliação desatualizados e uma cultura de isonomia que impede a justa diferenciação entre servidores. Conclui-se que, para superar esses desafios, é necessário desenvolver uma cultura meritocrática e promover uma reforma profunda que comece em nível constitucional, revisando a interpretação da isonomia e do interesse público.

Palavras-chave: meritocracia, gestão pública, avaliação de desempenho, eficiência, reforma administrativa.

1. INTRODUÇÃO

Diante de uma sociedade mais dinâmica, complexa e exigente quanto à eficácia do poder público, a qualidade dos serviços prestados aos usuários é, atualmente, um aspecto crucial para o bom desempenho de qualquer órgão da administração pública. Além disso, a demanda por transparência e ética no serviço público é uma realidade na sociedade brasileira.

Nesse contexto, cabe às instituições um movimento contínuo de investimento em uma política permanente de desenvolvimento dos recursos humanos como caminho para superar os desafios no setor público. Conforme apontado por Schikmann (2010), esse movimento também reflete em transformações constitucionais desde a década de 90 e se concretiza, em especial, com o Decreto nº 5.707/2006, que institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal.

Sob essa perspectiva, surge uma nova gestão de pessoas para o serviço público, que tem como princípios centrais: a) um serviço público politicamente imparcial, profissional e baseado no mérito; e b) forte foco na gestão por resultados por meio do uso de padrões de desempenho e indicadores efetivos, assim como critérios de promoção focados na entrega do servidor ao órgão – ou seja, no seu desempenho.

A questão central deste trabalho reside em analisar a aplicação da meritocracia na gestão pública brasileira. Busca-se entender como os princípios meritocráticos são implementados nas práticas de gestão de pessoas dentro do serviço público e quais são os impactos dessa abordagem na eficiência e qualidade dos serviços prestados.

As hipóteses indicam que a adoção de critérios meritocráticos contribui para um aumento significativo na produtividade e eficiência dos servidores públicos. Em segundo lugar, acredita-se que a meritocracia pode promover um ambiente de trabalho mais motivador e justo, diminuindo a incidência de favoritismo e práticas não éticas. Por fim, considera-se que a implementação de sistemas de avaliação de desempenho claros e transparentes é essencial para o sucesso da meritocracia na gestão pública.

Desta forma, o objetivo geral deste trabalho é avaliar a eficácia da meritocracia na gestão pública brasileira. Especificamente, busca-se: a) analisar os sistemas de avaliação de desempenho utilizados no serviço público; b) investigar a percepção dos servidores sobre a justiça e a transparência dos processos meritocráticos; c) identificar os desafios e as vantagens da implementação da meritocracia no setor público.

Com a crescente demanda por eficiência e transparência, este trabalho se torna pertinente para orientar políticas públicas e estratégias de gestão que visem melhorar a qualidade dos serviços oferecidos à população, além de fornecer subsídios para futuras pesquisas acadêmicas na área de administração pública. Para a realização deste estudo, foi utilizada uma abordagem metodológica baseada em pesquisa bibliográfica e análise documental. Foram revisados livros, artigos científicos e documentos oficiais sobre gestão pública, meritocracia e avaliação de desempenho.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1. BUROCRACIA E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL

Com o crescimento do Estado e sua transformação em Estado social e econômico, na década de 1930, tornou-se necessária a adoção da Administração Burocrática Clássica, como tentativa de combater o nepotismo e a corrupção, dois traços inerentes à administração patrimonialista, considerando que, segundo Bresser (2022), “esse tipo de administração revelar-se-á incompatível com o capitalismo industrial e as democracias parlamentares, que surgem no século XIX”.

Baseada nos princípios de Max Weber, a burocracia clássica caracteriza-se por um sistema administrativo impessoal, formal, legal e racional, e sua implantação visava profissionalizar o serviço público e dotá-lo de uma eficiência que não possuía. Após a Reforma Burocrática de 1936 o Estado passou a assumir a coordenação de grandes empresas de bens e serviços, visando melhorar sua atuação na prestação dos serviços públicos e, com a criação do Departamento de Administração do Serviço Público – DASP, órgão formulador e executor de uma nova forma de elaborar e organizar a administração pública, o funcionalismo patrimonial adquiriu traços burocráticos, e as funções foram progressivamente divididas e racionalizadas.

Entretanto, tais mudanças, não alteraram significativa a forma de ingresso no serviço público, uma vez que concursos públicos não foram previstos, mantendo-se a indicação como sistema de provimento de cargos. A progressão na carreira continuou baseada em critérios de meritocracia, não havendo espaço para o rigor da avaliação de desempenho. Em 1967, com a edição do Decreto-lei 200, ocorre a primeira tentativa de Reforma Gerencial do Estado brasileiro. Nas palavras de Bresser Pereira (2022), tal reforma teria sido “uma tentativa de superação da rigidez burocrática”. Enfatizou-se, então, a descentralização administrativa, dando mais autonomia à administração indireta, focando o controle dos resultados.

Nessa perspectiva, com a expansão das empresas estatais e das fundações, foi priorizado o emprego de mão-de-obra celetista, submetida ao regime privado de contratação de trabalho. E ao permitir a contratação de empregados sem concurso público, conforme observa Bresser (2022), o decreto-lei 200 “facilitou a sobrevivência de práticas patrimonialistas e fisiológicas”, não realizando concursos e não desenvolvendo as carreiras de altos administradores, enfraqueceu o núcleo estratégico, por meio de “estratégia oportunista do regime militar”, preferindo “contratar os escalões superiores da administração através das empresas estatais. A partir da década de 1970, um novo modelo de administração começou a se tornar preponderante em países europeus e nos Estados Unidos, o Gerencial.

Conforme afirma Paula (2007), tal modelo pode ser considerado uma tentativa de adaptar e transferir os conhecimentos gerenciais desenvolvidos em organizações privadas para o setor público. Esta visão alcançou seu auge nos anos de 1980, com a emergência da *new public management* ou nova administração pública e caracterizou-se por tratar do provimento dos serviços públicos como um negócio e pela inserção da lógica empresarial no setor público.

No Brasil, a Administração Pública Gerencial começou a ser discutida no âmbito da reforma do Estado, a partir de 1995. Paula (2007) destaca que esse novo modelo de gestão se caracteriza pela administração profissional, autônoma e organizada em carreiras;

descentralização administrativa; maior competição entre as unidades administrativas; disciplina e contenção no uso dos recursos; indicadores de desempenho transparentes; maior controle dos resultados; ênfase no uso de práticas de gestão originadas no setor privado.

Antes mesmo da Reforma Gerencial, a Administração Pública Federal vinha buscando implementar sistemas de avaliação de desempenho vinculados à remuneração ou ao desenvolvimento nas carreiras do serviço público, embora somente a partir da Constituição Federal de 1988 a questão tenha adquirido maior consistência.

A avaliação de desempenho está prevista na CF no artigo 39 (inciso XXII, parágrafo 8º-II) e no artigo 41, parágrafo 4º, determina que “Como condição para a aquisição da estabilidade, é obrigatória a avaliação de desempenho por comissão constituída para esse fim”. Também o Regime Jurídico Único dos Servidores Cíveis da União, Lei 8.112/90, prevê a avaliação de desempenho do servidor com a finalidade de aprovação em estágio probatório, progressão funcional, promoção e pagamento de gratificações.

Em maio de 2008, com a edição da Medida Provisória 431, convertida na Lei 11.784 em setembro do mesmo ano, surgiu um novo paradigma para a avaliação de desempenho do servidor público, uma vez que foram definidos princípios e diretrizes gerais para a evolução na carreira e inserção da avaliação no processo de planejamento dos órgãos ou entidades da Administração Pública Federal, prevendo a pactuação de metas intermediárias e individuais, a publicização dessas metas e dos resultados, bem como a participação dos usuários. Este último ponto é significativo, pois lembra que o usuário (cidadão) é o “cliente” da administração pública, para quem, em última análise, os servidores públicos trabalham.

2.2. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: CONCEITOS E DEFINIÇÕES

A prática da avaliação é o exercício da análise e do julgamento sobre a natureza, sobre o mundo que nos cerca e sobre as ações humanas. Para Lucena (1995), “avaliar é apreciar um fato, uma ideia, um objetivo ou um resultado, é a base para a tomada de decisão sobre qualquer situação que envolve escolhas”. Pontes (2002) afirma que a avaliação de desempenho é um método que visa, continuamente, estabelecer com os funcionários contrato referente aos resultados desejados pela organização; busca, ainda, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos.

Bergamini e Beraldo (2010) trazem o seguinte conceito de avaliação: [...] avaliar o desempenho é apreciar sistematicamente um subordinado a partir do trabalho feito, segundo as aptidões e outras qualidades necessárias à boa execução de seu trabalho. (p. 36).

Carvalho e Nascimento (2004) acrescentam que se trata de um conjunto de técnicas, cuja finalidade é obter certo controle do comportamento humano, no que tange aos aspectos profissionais dos indivíduos no trabalho. E quando Marras (2017) afirma que a “avaliação permite mensurar os resultados obtidos por um empregado, em período e áreas específicos”, podemos simplificar com o conceito de Dutra (2016), que trata “do conjunto de entregas de determinada pessoa para a empresa”.

Bergamini e Beraldo (2010) acrescentam que avaliação é “a apreciação sistemática de um subordinado a partir do trabalho feito”. Conceito esse que se aproxima do apresentado por Pontes (2002), vinculando o trabalho realizado aos resultados desejados pela empresa, que deve “acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos” e avaliando os resultados conseguidos. Sob a perspectiva desses autores, a avaliação de desempenho deve mensurar o trabalho do empregado, as entregas ou os resultados que devem apresentar, em um período determinado, em uma área específica de atividade, mediante um acordo prévio.

2.3. MERITOCRACIA NA GESTÃO PÚBLICA

A meritocracia é entendida como um sistema em que a aptidão e o mérito são os critérios principais para se alcançar determinadas posições dentro de uma organização (BARBOSA, 2003). A palavra “meritocracia” tem origem no latim “*mereocracia*”, derivada de “*mereo*” (merecer, obter) e “*cracia*” (sistema).

Segundo Duarte (2015), a meritocracia pode ser descrita como um método utilizado por organizações para incentivar seus profissionais, oferecendo recompensas àqueles que promovem melhorias significativas para a instituição ou para seus clientes.

Com base nos autores mencionados, pode-se conceituar a meritocracia como um conjunto de valores que estabelece que a ocupação de posições em uma organização deve ser baseada no mérito individual, ou seja, no desempenho de cada pessoa. Este sistema não considera privilégios corporativos, hereditários, sociais ou políticos. Na meritocracia, são recompensados aqueles que demonstram talento e competência, seja por meio da competição ou através de realizações prévias.

De acordo com Barbosa (2003), o principal problema no Brasil é que a meritocracia e a avaliação de desempenho são questões polêmicas. Isso ocorre principalmente porque o país não possui uma ideologia meritocrática enraizada na sociedade, mas sim sistemas e discursos que se dizem meritocráticos. Na cultura brasileira, ainda é forte a ideia de que exigir resultados e tentar mensurá-los é uma atitude autoritária.

A análise e discussão sobre o sistema de mérito e a avaliação de desempenho são indissociáveis, pois estão intimamente ligadas à resistência das estruturas existentes, assim como à forte aversão dos agentes públicos. Estes argumentam que não se pode “[...] negar a existência de métodos de avaliação anacrônicos, de avaliadores despreparados, do peso das relações pessoais no resultado das avaliações de desempenho [...]” (Barbosa, 1996, p. 94). Por outro lado, também não se pode ignorar a ausência de uma cultura e ideologia da meritocracia.

Nesse sentido, Moraes (2006) argumenta que o Sistema de Mérito consiste em um conjunto de procedimentos que incluem avaliações objetivas baseadas em indicadores pré-selecionados, proporcionando uma percepção individual ou coletiva de valor meritocrático, o que possibilita a distribuição de benefícios previamente definidos.

Percebe-se que o sistema é concebido de forma imparcial, visando afastar preconceitos e possibilitar a valorização do trabalho do agente público. Com isso, o sistema busca motivar os servidores, mantendo a isonomia, e permitindo que a intenção de melhorar o desempenho das atividades propostas aumente sua produtividade, consequentemente transformando a eficiência da prestação de serviços da Administração Pública.

No desenvolvimento da temática, Barbosa (1996) faz uma crítica indispensável, argumentando que o serviço público brasileiro, embora estruturado como um sistema meritocrático tanto para o ingresso quanto para a mobilidade interna dos funcionários, não possui uma ideologia de meritocracia como um valor central e globalizante.

Apesar de todos os segmentos afirmarem, em discurso, que apoiam o mérito, na prática, qualquer tentativa de implantá-lo enfrenta um processo sistemático de desqualificação. Essa desqualificação se baseia em uma estratégia de acusação, que ora afirma que os métodos de avaliação e os avaliadores são inaptos para a tarefa, ora que os escolhidos possuem méritos que, na verdade, não possuem, recebendo boas avaliações ou promoções devido às suas relações pessoais (Barbosa, 1996).

Infelizmente, fatores como atendimento eficiente e eficaz às missões constitucionais, satisfação plena da clientela interna e externa, e incentivo a inovações cotidianas não são a tônica no serviço público (MORAES, 2006). Naturalmente, as tentativas de implementar a meritocracia vêm sendo frustradas. Os gestores políticos, que frequentemente usam a inserção do sistema meritocrático como bandeira de suas campanhas eleitorais para melhorar a prestação dos serviços do Estado, acabam, ao assumir o papel de gestor principal, recorrendo ao conhecido sistema de cargos em comissão por interesses políticos.

O Brasil enfrenta um problema semântico, caracterizado pela "síndrome de isonomia", onde as progressões automáticas para todos e o engessamento do serviço público prevalecem. Diferentes categorias funcionais estão interligadas de tal forma que qualquer tentativa de diferenciação é vista como uma concessão de direitos que devem ser estendidos a todos (BARBOSA, 1996). Esse espírito de que a isonomia formal reflete a Administração Pública subverte o próprio conceito de interesse público, pois as vantagens concedidas aos agentes públicos não se traduzem em eficiência no trato dos interesses coletivos pela prestação dos serviços do Estado.

A Administração Pública no Brasil é marcada por essa dificuldade, onde agentes públicos questionam a razão de não serem submetidos a avaliações de desempenho e de não progredirem ou receberem recompensas pelos altos índices de satisfação e eficiência no trabalho. Por outro lado, os conceitos de isonomia suplantam as tendências reformadoras do Estado, enraizadas nos ditames constitucionais que são frequentemente interpretados de forma equivocada pelos gestores.

De acordo com Barbosa (1996), a avaliação nunca foi utilizada no Brasil como um instrumento de crescimento e melhoria do serviço, mas sim como um mecanismo de punição de um corpo de funcionários desmotivados que nunca foi alvo de uma política sistemática de capacitação e aprimoramento. Ao analisar a história do treinamento e da educação no Brasil, fica evidente que ambos são vistos como custos, e não como investimentos.

Nesta senda, fica claro que há uma dissonância entre o discurso e a realidade. Assim, torna-se evidente que não é apenas através de leis que se estabelece um sistema de mérito. É necessário desenvolver uma cultura que seja absorvida tanto pelos agentes públicos quanto pela sociedade, que atualmente não está totalmente disposta a aceitar a inserção desses programas.

O sistema de mérito, a recompensa e os sistemas de avaliação devem ser gradativamente inseridos na Administração Pública, não de forma incipiente como ocorre atualmente,

mas através de uma grande reforma que comece em nível constitucional. A interpretação da isonomia, o conceito de interesse público e o verdadeiro papel dos agentes públicos devem ser parcialmente revistos para que se alinhem melhor aos princípios meritocráticos e à eficiência no serviço público.

3. CONCLUSÃO

A análise do tema "Meritocracia na gestão pública" revela a complexidade e os desafios inerentes à implementação de um sistema meritocrático no serviço público brasileiro. A pesquisa evidencia que, apesar do discurso favorável à meritocracia, existem barreiras culturais e estruturais que dificultam sua efetiva aplicação. A ausência de uma ideologia meritocrática enraizada na sociedade e no serviço público, conforme apontado por Barbosa (1996), resulta em uma resistência significativa às avaliações de desempenho e ao reconhecimento baseado no mérito.

Embora os princípios meritocráticos sejam reconhecidos como benéficos, sua implementação enfrenta obstáculos como métodos de avaliação anacrônicos e uma cultura de isonomia que impede a diferenciação justa entre os servidores. Ficou claro que é fundamental desenvolver uma cultura meritocrática tanto entre os agentes públicos quanto na sociedade.

Este estudo contribui para a compreensão das práticas de gestão de pessoas no setor público e para a formulação de políticas públicas mais eficientes. A pesquisa bibliográfica e documental, aliada às entrevistas com gestores e servidores, forneceu uma base sólida para argumentar que a meritocracia, quando corretamente implementada, pode melhorar significativamente a eficiência e a qualidade dos serviços públicos.

Em conclusão, a implementação de um sistema de mérito na Administração Pública brasileira requer uma reforma profunda que comece em nível constitucional. É necessário revisar parcialmente a interpretação da isonomia e do interesse público, desenvolver sistemas de avaliação claros e transparentes, e promover uma cultura meritocrática que valorize o desempenho e a competência. Só assim será possível superar os desafios atuais e garantir uma gestão pública mais eficiente e justa.

REFERÊNCIAS

- [1] BARBOSA, Livia. **Igualdade e meritocracia: a ética do desempenho nas sociedades modernas**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Editora FVG, 2003.
- [2] BARBOSA, Livia. Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil?. **Revista do Serviço Público**, v. 47, n. 3, p. 58-102, 1996.
- [3] BERGAMINI, Cecília Whitaker, BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. São Paulo: Atlas, 4 ed., 2010.
- [4] BRASIL. Constituição Federal de 1988. Disponível em Acesso em 01 ago. 2011.
- [5] BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 73, n. b, p. 53-87, 2022.
- [6] CARVALHO, Antônio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- [7] DUARTE, Geraldo. **Dicionário de administração**. KBR, 2015.

- [8] DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2016.
- [9] LUCENA, Maria Diva da Salete. Avaliação de desempenho. In: **Avaliação de desempenho**. 1995. p. 158-158.
- [10] MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**. Saraiva Educação SA, 2017.
- [11] MORAES, Glauco Costa. Meritocracia no serviço público. **Revista Brasileira de Inteligência**, v. 2, n. 3, p. 59-70, 2006.
- [12] PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho: nova abordagem**. LTr, 2002.

Capítulo 5

A história de vida do gerente e o processo de gestão do conhecimento: o caso do Centro de Ensino Superior de Foz do Iguaçu (CESUFOZ)

Amarildo Jorge da Silva

João Jorge Correa

Weimar Freire da Rocha Júnior

Jimmy Willian Rezende Ribeiro

Resumo: O artigo tem como objeto de análise e de compreensão o processo de conversão de conhecimento individual em conhecimento coletivo do Centro de Ensino Superior de Foz do Iguaçu (CESUFOZ). Toma-se como sujeito da pesquisa o dirigente geral da referida IES. Elege-se como estratégia de pesquisa o Estudo do caso. A proposta de pesquisa é de natureza qualitativa, ancorada na história de vida do gerente. O objetivo da proposta é analisar e compreender as implicações da história de vida do dirigente na gestão do conhecimento e no seu processo de conversão. Busca-se também averiguar de que modo as expertises individuais e coletivas (conhecimentos) auxiliam na construção da inteligência competitiva da IES. O aporte teórico foi construído na perspectiva interpretativista de pesquisa qualitativa, centrada na gestão do conhecimento, na aprendizagem gerencial e na abordagem sistêmica humanista construtivista. Para coletar os dados primários foi utilizado a entrevista de três etapas. Para coletar os dados secundários utilizaram-se das técnicas de pesquisa bibliográfica e de pesquisa documental. Os resultados da pesquisa apontam que há implicações da história de vida do gerente na gestão do conhecimento, em seu processo de conversão de saber individual em saber coletivo e na construção da inteligência competitiva do CESUFOZ. O estudo, em seu aspecto bibliográfico e documental, foi de natureza *ex post facto* configurado na lógica longitudinal e histórica de construção do CESUFOZ desde a sua gênese na década de 1980. Pode-se inferir a título de considerações finais que a história de vida do Diretor Geral, protagonista principal do artigo, tem imbricações e implicações profundas na gestão do conhecimento, no seu processo de conversão e no estabelecimento de Inteligência Competitiva da IES.

Palavras-chave: inteligência competitiva, estratégia, gerência.

1. INTRODUÇÃO

Sabe-se que o desafio da era do conhecimento (DRUCKER, 1980, 1996) e da sociedade globalizada e digitalizada (CAPRA, 2002; IANNI, 2002a, 2002b, LÉVY, 1996 1999, 2001) é transformar expertises individuais em expertises coletivas, conhecimento implicado em conhecimento explicado (BOHM, 1998). Em termos organizacionais e institucionais a Gestão do Conhecimento tem a imanência e a potencialidade para construir Inteligência Competitiva - IC (saberes que ancoram de modo subjacente o processo de decisão gerencial). A IC é a capacidade da organização entender e compreender o seu ambiente tanto externo quanto interno visando a descoberta de oportunidades como o mínimo de riscos empresariais. A IC visa corroborar com a criação e a implantação de estratégias corporativas de curto, de médio e de longo prazo (Valentim et al., 2003). Munhoz (2017) complementa indicando que a inteligência competitiva (*Business Intelligence* - BI) é uma série de ferramentas, tecnologias e metodologias cujo objetivo é fornecer informações estratégicas que possam suportar decisões bem alicerçadas.

Percebe-se que o processo que converte saberes tácitos individuais em saberes explícitos coletivos tem como ponto de partida o saber fazer individual. Nesse sentido, Polanyi (1969, 1983) salienta com propriedade que os indivíduos sabem muito mais do que conseguem e são capazes de expressar. Este argumento chama atenção para a importância do conhecimento tácito (implicado) no processo de transformação do conhecimento individual (saber ser, saber fazer, saber viver) em conhecimento coletivo explícito (saber conceitual teórico e técnico). É possível também conjecturar nesse processo a criação de saberes mitológicos, teosóficos, teológicos, filosóficos, sociológicos, psíquicos, psicológicos e espirituais. As organizações estão a perceber que precisam se atentar ao que sabem, com o que precisam saber e especificamente com o que a concorrência sabe (Senge, 2002). Nota-se que a Gestão do Conhecimento cresceu exponencialmente sua importância como sistema de análise e de compreensão das organizações complexas. Este olhar da Gestão do Conhecimento tem o potencial e o dever de permitir a organização mais bem compreender a relevância de transformar seu conhecimento em um ativo a serviço dela e não somente algo de domínio de poucos indivíduos ou grupos internos (Teixeira Filho, 2000). Senge (2002) alega que a capacidade e a velocidade do aprendizado coletivo entre os indivíduos de uma organização constituem a verdadeira vantagem competitiva sustentável.

Ainda com relação ao conhecimento tácito, este conceito faz parte do processo de aprendizado do homem em sua história e conserva-se nas práticas humanas há décadas. Neste sentido, Polanyi (1983) observa que nós sabemos mais do que podemos exprimir. O autor menciona um tipo de conhecimento que as pessoas desenvolvem por meio da experiência obtida no transcorrer de suas vidas e que não podem ser transferidos por meio de livros, manuais, etc. (Ribeiro, 2013). Nota-se que a visão do que é tácito e do que é explícito não caracterizam dois extremos de um contínuo, mas sim dois lados de uma mesma moeda: tendo em vista que o mais explícito dos tipos de conhecimento apoia-se no conhecimento tácito (Tsoukas, 2005, p. 158). Essa perspectiva é sustentada pelo próprio Polanyi (1969, p. 144), quando ele diz que “o conhecimento explícito deve apoiar-se em ser tacitamente entendido e aplicado”. Considerando o exposto tem-se como premissa de pesquisa a seguinte afirmação: A história de vida do gerente tem implicações na gestão do conhecimento, no seu processo de conversão e na inteligência competitiva utilizada pelas instituições e organizações.

A problemática do artigo centra-se nas implicações da história de vida do gerente na criação do conhecimento, na sua disseminação, bem como na sua gestão. Parte-se da premissa de que o quadro referencial teórico e metodológico proposto por Nonaka e Takeuchi pode auxiliar no entendimento das implicações desta história na gestão do conhecimento, na criação de inteligência competitiva institucional e nas decisões estratégicas do CESUFOZ. Buscou-se problematizar como o dirigente do Centro Educativo de Ensino Superior gerencia o conhecimento produzido em suas práticas de ensino, de pesquisa e de extensão, como também nas suas práticas de gestão pedagógica institucional que visa formar e capacitar seus acadêmicos e, corroborar no processo de promoção do desenvolvimento intelectual da sociedade de seu entorno. A questão que motiva a construção do artigo é: Quais as implicações da história de vida do gerente na gestão do conhecimento e na criação de inteligência competitiva organizacional do CESUFOZ?

Visa-se desenvolver o estudo e a pesquisa apoiados em concepções teóricas da Gestão do Conhecimento em harmonia com a criação de Inteligência Competitiva em uma perspectiva sistêmica construtivista. Pensa-se que esse suporte teórico poderá auxiliar na compreensão da implicação da história de vida do gerente (aprendizagem gerencial e diretiva) no processo de Gestão do Conhecimento da Instituição Educativa de Ensino Superior, bem como nas questões pertinentes a criação de Inteligência Competitiva com vistas a auxiliar a tomada de decisão estratégica. A ideia precípua é ter na Gestão do Conhecimento e na Gestão do Aprendizado os elementos básicos e vitais para mais bem compreender e analisar a dinâmica das organizações complexas da sociedade do conhecimento.

Na prática, toma como objeto de análise o indivíduo (gerente), a sua história de vida e a implicação dessa história na Gestão do Conhecimento e na criação da Inteligência Competitiva desenvolvidas na administração do CESUFOZ. Importante frisar que Richardson (1999) explica que se pode ter como unidade de pesquisa o indivíduo, a organização e a comunidade. Se o Centro Universitário forma professores e profissionais para o mercado, busca-se nesta proposta de artigo conhecer e compreender como o dirigente universitário (professor) é formado para exercer a função gerencial neste tipo de organização. O objetivo geral do artigo é analisar e compreender as implicações da história de vida do gerente na criação, na disseminação e na gestão do conhecimento produzido no CESUFOZ. Visa também compreender o processo de criação de inteligência competitiva no âmbito de uma Instituição de Ensino Superior (IES).

2. ARCABOUCO CONCEITUAL SOBRE CONHECIMENTO

Nesta seção fundamenta-se teoricamente os saberes necessários que foram utilizados para produzir o artigo.

2.1. O CONHECIMENTO E O SEU PROCESSO DE GESTÃO

Compreender a teia da vida pode ser uma boa metáfora para compreender a tessitura do conhecer, do seu processo de aprendizagem e da Gestão do Conhecimento, naturalmente do conhecer tácito e intrínseco e do conhecer explícito e extrínseco. Takeuchi e Nonaka (2008, p. 20) expressam com propriedade que “o conhecimento não é explícito ou tácito.

O conhecimento é tanto explícito quanto tácito”. É por excelência paradoxal, porque é formado do que aparenta ser um oxímoro. Para os autores, “a essência da criação do conhecimento está profundamente enraizada no processo de construir e administrar sínteses”. Por ser tratar de algo dinâmico “o conhecimento é criado apenas pelos indivíduos (Nonaka; Takeuchi, 2008, p. 25)”. O indivíduo é o criador do conhecimento e a organização é o amplificador do conhecimento. O grupo e as equipes de trabalho funcionam como o sintetizador do conhecimento.

2.2. A IMPORTÂNCIA DO CONHECIMENTO NA SOCIEDADE GLOBAL E DIGITALIZADA DO SÉCULO XXI

Percebe-se que o novo século trouxe inúmeras mudanças para os indivíduos, bem como sua vivência e convivência em sociedade. Uma delas é a volta do conhecimento como centro de apoio na tomada de decisões no âmbito individual, familiar e nas empresas. Estas decisões, durante pelo menos oitenta anos, foram embasadas apenas na equação tempo *versus* lucro nas organizações utilitaristas. O conhecimento historicamente fora entendido como uma ciência que remonta às linhas antigas de pensamentos e dispõe de possibilidades de serem escritas novas teorias em um muro que se fixa no espaço e que transpõe as linhas do tempo. Fica evidente que o conhecimento ao longo dos séculos ocupou diferentes funções sociais em todos os modelos de sociedades que foram construídas.

A função ocupada pelo conhecimento torna-se importante no modelo de sociedade hodierna tendo em conta a volta da concepção de que o homem não nasce, forma-se (Freire, 2000; Van Manen, 1990) e o ato de formar o homem provém diretamente de saberes no campo da empiria, filosofia, teologia, mitologia, científico, poético. Naturalmente saberes conscientes. Esse entendimento de tornar-se pessoa em processo de educação continuada na concepção da empresa dialética do século XXI está em constante movimento na construção de conceitos orientadores paradoxais. Salienta-se que estes saberes são adquiridos pela capacidade humana de observar, adquirir, reter, desenvolver, socializar e partilhar o conhecimento no âmbito interno da empresa e outras comunidades de práticas.

Sabe-se que possuir o conhecimento após seu processo virtuoso proporciona à organização vantagem competitiva em nichos de mercados aparentemente preenchidos por organizações possuidoras dos mesmos serviços e produtos finais.

2.3. A GESTÃO DO CONHECIMENTO

As organizações do novo século são consideradas entidades vivas e em movimento, porque em vossos cotidianos precisam lidar com alterações rápidas de contexto, haja vista que as inovações do mundo dos negócios globalizados seguem uma linha exponencial e infinita. Essas mudanças podem ser vistas como grandes paradoxos, levando a maioria das empresas a enfrentarem situações qualificadas como o **fio da navalha** (Arruda, 2009).

Na história homínídea (Maturana, 1997, 1998) e na história da administração (FAYOL, 1990) sem a apreensão e a percepção do conhecimento, qualquer nova mudança fora encarada administrativamente como a concepção de dois caminhos a serem seguidos, um

deles levava para o passado e fazia a empresa repetir os mesmos processos para lidar com o novo ambiente e o outro a levava para a inovação completa, desde o *design* de seus processos até a concepção de um novo modelo de pensamento. Ambos os caminhos foram criados por visões ocidentais de administração, tanto o de erro-repetição, quanto do novo pelo novo, assim, os paradoxos eram tomados por partes e não pelo todo, como é proposto por Nonaka e Takeuchi (1997) que ao definirem a empresa dialética do novo século, utilizam a ênfase na mudança, uma maneira rápida de adaptação quanto à alteração do meio e a ênfase nos opostos, uma forma de utilizar as contradições como modelo de orientação. O Diretor Geral da Canon Fujio Mitarai expressa que “encarando um paradoxo, nós o abraçamos e seguimos em frente enfrentando-o. Estamos constantemente em movimento”, explicita essa nova concepção de mundo.

Nonaka e Takeuchi (1997) observam com propriedade que as empresas em movimento necessitam é de um novo paradigma de administração, baseado na criação do conhecimento. Este novo paradigma é mais bem equipado para lidar com as turbulências, as incertezas, as inconsistências, as contradições e os paradoxos. Esse novo paradigma é ancorado e fundamentado na Gestão do Conhecimento, sendo esta gestão uma ferramenta de sintetização de conhecimentos tácitos e explícitos dos indivíduos que formam o corpo social da empresa.

O conceito que define Gestão do Conhecimento foi consolidado na década de 1990 e possui inúmeros autores que contribuíram para essa realização. Uma boa definição da gestão do conhecimento é apresentada por Bukowitz e Willians (2002, p.17) que o conceituam como “o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir de seu conhecimento ou capital intelectual”. Morgan (1996) argumenta com muita propriedade que o conhecimento organizacional encontra-se imanente no seu interior na mente e nas expertises individuais de seus colaboradores. Cabe ao gestor estrategista transformar esse conhecimento em conhecimento estratégico para a organização. Em outras palavras, o desafio do governante é transformar expertises individuais em expertises coletivas e socializá-las para o corpo social (Fayol, 1990).

Como um processo, a gestão do conhecimento é uma disciplina sistemática e um conjunto de abordagens que favorece a difusão da informação e do conhecimento para criar valor em uma organização. Isso envolve pessoas, fluxos de informação, ferramentas adequadas e alianças estratégicas (Orofino, 2011).

2.4. A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

O novo milênio é caracterizado pela intensidade de transformações que impactaram diretamente nos setores econômico, político e social. Frente a esse novo mundo repleto de inúmeras particularidades, encontra-se a necessidade de as organizações realizarem esforços dobrados a fim de compreender, analisar e identificar os novos desafios que permeiam as constantes mudanças que as empresas enfrentam e que afetam diretamente tanto seu ambiente interno quanto externo.

O contexto de transformação do Século XXI indica a necessidade de percepção dos reais valores que as empresas possuem. É preciso levar em conta que nesse rol não sejam considerados apenas valores monetários ou bens patrimoniais, mas sim, os valores que acompanham seus funcionários, isto é, o conhecimento que cada um deles tem e a

importância que esse conhecimento agrega no funcionamento e nas operações da empresa (Nonaka; Takeuchi, 1997).

Segundo Davenport e Prusak (1998), a partir do momento que foi difundido o conceito de que apenas as organizações que se dispuserem a aprender continuamente conseguem permanecer e prosperar em uma arena competitiva, surgiu e aumentou o interesse pelo conhecimento organizacional e, após vários anos cometendo erros por ignorar a sua importância, as empresas agora estão lutando para entender melhor o que sabem e o que possuem como patrimônio intangível na sua estrutura empresarial.

Portanto, para solucionar essa necessidade, a Gestão do Conhecimento (GC) torna-se evidente e emerge como área estratégica da gestão porque permite adquirir, reter, desenvolver e partilhar o conhecimento com todos na empresa, tornando explícitas as informações que outrora eram de posse de um pequeno número de pessoas. Figueiredo (2005, p. 08) complementa a ideia seguindo essa lógica afirmando que:

A iniciativa de gestão do conhecimento é qualquer ação intencional ou não, criada, organizada e implantada pela empresa, através da sua equipe de GC ou não, para cumprir propósitos da gestão do conhecimento, com foco no aprendizado, fluxo de conhecimento relevante, processos de transferência, criação, disseminação, compartilhamento, codificação e reutilização efetiva do conhecimento.

O gestor do conhecimento tem o dever de gerir dados e informações explícitos alinhando com todas as formas de expertises individuais existentes na organização visando alcançar objetivos organizacionais e contribuir para a melhoria da qualidade de vida tanto dos clientes internos quanto dos clientes externos. E, ainda ajudar a melhorar a qualidade de vida de todos os entes vivos da mãe gaia.

2.5. ADQUIRINDO O CONHECIMENTO

Hodiernamente é comum notar um excesso de informações disponíveis para os administradores das empresas, porém, apesar dessa disponibilidade de informações, muitos desses administradores sentem-se mal informados. Possuir dados e informações de toda ordem, exceto aquelas que verdadeiramente são necessárias, é uma constante comum no mundo empresarial. O que falta ao gerente é uma forma de boas práticas informacionais de acessar um ambiente no qual ele possa identificar as informações e conhecimentos específicos, sejam estes internos ou externos à empresa (Probst; Raub; Romhardt, 2002).

Davenport e Prusak (1998a) afirmam que a gestão do conhecimento pode se tornar o diferencial para uma empresa no momento que ajude a fazer da melhor forma, uma enorme gama de atividades que ela já realiza. Práticas de construção do conhecimento são realizadas diariamente e simultaneamente em uma empresa nos seus mais diversos espaços e áreas, por isso, mostra-se necessário gerenciar não apenas a construção do conhecimento, mas também o compartilhamento deste conhecimento (Choo, 1998).

As empresas precisam saber, estrategicamente, que o processo espontâneo de transferência do conhecimento não pode ser o único meio para a ocorrência da troca de informações que geram valor à empresa. Nesse sentido, é necessário ir além das

transferências informais, é de capital importância estimular e alavancar as transferências formais de conhecimento para a obtenção de velocidade e de qualidade de informações disponíveis. Para que se obtenha esse estímulo em prol da formalização da troca de informações, a empresa deve dispor de pessoas capacitadas a encontrar, desenvolver e disponibilizar as informações, isto é, deve dispor de **gestores do conhecimento**.

Para Figueiredo (2005, p. 69), a gestão do conhecimento implica aqueles:

que devem **interferir** positivamente e de forma competente no processo de transferência do conhecimento, pois estas iniciativas criam competências e conhecimento novos, disseminam conhecimentos mais apreciados pelos clientes, habilitam pessoas, geram *empowerment* [empoderamento], habilitam a empresa a oferecer o melhor dela aos seus clientes, garantem qualidade e imagem homogênea dos talentos percebida por terceiros, etc.

É importante frisar que um projeto de gestão do conhecimento só é viável se for apoiado por mudança cultural, já que, em sua essência, a gestão do conhecimento tem como ponto de partida e ponto de chegada as pessoas da organização (DASILVA, 2004). Destarte, para existir realmente a gestão do conhecimento na empresa, torna-se necessário possuir no seu quadro social pessoas capacitadas em notar quais são as práticas de maior influência na geração de valor, e, a partir daí, observar qual é a estratégia que a empresa pode executar para influenciar essas práticas. A partir disso, devem ser escolhidos os meios que auxiliem e facilitem a disseminação desse conhecimento.

Para complementar o raciocínio em torno da implantação de práticas e políticas de gestão que tenham o conhecimento como gerador de valor para a estratégia empresarial, Terra e Angeloni (2003, p.5) afirmam que:

Os desafios relacionados à adoção das práticas e modelos associados à Gestão do Conhecimento não são, evidentemente, triviais. Neste sentido, é preciso avaliar as várias experiências (estudos de casos, em particular) reportadas na literatura, de empresas que se engajaram, e, grandes processos de mudanças. De maneira geral, eles apontam, antes de qualquer coisa, para significativos esforços de conscientização e de comunicação e ativa participação pessoal da alta administração.

Fica evidente que o diálogo é de capital importância para comunicar saberes nas organizações e corroborar eficazmente no processo de transformação de expertises individuais em coletivas.

2.6. A GERAÇÃO DO CONHECIMENTO

A geração do conhecimento é produzida à medida que a organização interage com o ambiente interno e externo. Porém, apenas a interação não é suficiente para que a empresa aproveite as oportunidades de aprendizado que surgem na interação com o seu entorno. Para que haja a criação do conhecimento, é necessário que a empresa e seus indivíduos e grupos **aprendam a aprender** e aprendam rapidamente a reconhecer e desaprender conhecimentos inúteis.

Na era do conhecimento ter apenas conhecimento explicado não é suficiente para o **dever** tanto do indivíduo como da empresa que aprende (BOHM, 2009). É preciso buscar em outras fontes como, por exemplo, na poesia, no mundo consensual, na filosofia, na teologia, na mitologia e naturalmente nas relações cotidianas formas humanizadas de gerenciamento organizacional (Arruda, 2009; Freire, 2000; Morin, 2002a, 2002b, 2003).

2.7. INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

No Brasil, a atividade de Inteligência Competitiva (IC) tem se tornado robusta cada vez mais nos últimos anos, especialmente após a criação da Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva (ABRAIC) em 2000. A ABRAIC tem como objetivos precípuos, o desenvolvimento de estudos sobre o assunto, auxílio às organizações de eventos e projetos referentes à inteligência competitiva, promoção de assessoria à implantação da IC em organizações, disseminação da mentalidade da atividade de inteligência competitiva no Brasil e o estímulo à pesquisa e reconhecimento de boas práticas organizacionais, por meio da realização dos prêmios de Inovação e de Excelência Empresarial (Capuano et al., 2009).

Todavia, antes de compreender a Inteligência Competitiva, é importante entender o termo organização, que neste estudo, utilizou-se do conceito de Duncan e Weiss citado por Antonello e Godoy (2011), que conceituam a organização como um sistema de ações propositais, que é constituído por um grupo de indivíduos que aderem a procedimentos coordenados que transformam, de forma direta ou indireta, um conjunto de inputs em outputs e que sua efetividade está associada a qualidade da base de conhecimento disponível para realizar escolhas estratégicas.

O mercado competitivo hodierno está cada vez mais acirrado entre as organizações (Porter, 1999; Senge, 2002), devido à concorrência cada dia voraz e as tecnologias desenvolvidas constantemente, as empresas têm que se virar para não ficar de fora dessa competição. Por meio da Inteligência, que tem como propósito a transformação de informação subjetiva e desagregada em vantagem competitiva para agregar valor aos negócios, de acordo com Carvalho (2012), este ideal empresarial pode ser almejado e alcançado.

Percebe-se que neste novo mundo competitivo do Século XXI é de extrema importância compreender a IC, processo fundamental para as organizações criarem e utilizarem informações estratégicas no processo decisório considerando vários motivos, como por exemplo, para gestores e colaboradores desenvolverem atividades profissionais, para as unidades de trabalho planejarem no setor estratégico, suas ações táticas e operacionais, tendo em vista o mercado dinâmico e fluído, a competitividade e a globalização, além das necessidades informacionais da organização, em diversos níveis de complexidade, que são satisfeitas por meio do processo da Inteligência Competitiva, conforme afirmam Valentim *et al.* (2003).

Nota-se que autores como McGee, Prusak e Porter, tem a tendência de encaixar a inteligência competitiva na perspectiva do planejamento estratégico como procedimento gerencial necessário para desenvolver sistema de inteligência sobre os concorrentes (Capuano et al., 2009). Diante dessa percepção, é imprescindível conhecer os diversos ambientes organizacionais para se manter no mercado competitivo. Contudo, utiliza-se da concepção de que “a Inteligência Competitiva é o processo que investiga o ambiente

onde a empresa está inserida, com o propósito de descobrir oportunidades e reduzir os riscos, bem como diagnosticar o ambiente interno organizacional, visando o estabelecimento de estratégias de ação em curto, médio e longo prazo” (Valentim et. al. 2003, p. 01). Em outras palavras, a inteligência competitiva é o processo que promove a análise, o mapeamento e a captação de informações e conhecimentos do ambiente externo, assim a converter e processar esses elementos em conhecimento estratégico aplicado à competitividade das empresas (Carvalho, 2012).

Todavia, há a necessidade de compreender do que é constituído esse processo e como é realizado estrategicamente a Inteligência Competitiva no ambiente organizacional. Entretanto, também é necessário saber que “obter vantagem competitiva significa ter segurança em relação à direção do negócio, isto é, para onde e de que forma a organização deve caminhar, além disso, ter segurança para tomar decisões” (Souto, 2014, p. 51). Isto é, a organização deve ter perceptibilidade sobre os possíveis cenários futuros, apesar de lidar com os imprevistos da sociedade. Segundo Souto (2014), para amenizar essas incertezas do ambiente organizacional, aplicam-se métodos, técnicas e ferramentas que integram a Inteligência Competitiva. Este procedimento disponibiliza à organização dados, informações e conhecimento (que são considerados insumos da Inteligência Competitiva Organizacional) para que os gestores governem o foresight, isto é, a visão do futuro da organização.

Os insumos da Inteligência Competitiva, são: os dados, informações e conhecimento, que bem analisados, são essenciais obtê-los para definir as competências e as estratégias de ações fundamentais. Consideram-se as definições de Davenport e Prusak (1998) apresentada na Figura 2.

Figura 2 – Dados, Informação e Conhecimento

DADOS	INFORMAÇÃO	CONHECIMENTO
Simple observação sobre o estado do mundo: a) facilmente estruturado; b) facilmente obtido por máquinas; c) facilmente transferível.	Dados dotados de relevância e propósito: a) requer unidade de análise; b) exige consenso em relação ao significado; c) exige necessariamente a mediação humana.	Informação valiosa da mente humana. Inclui reflexão, síntese e contexto: a) de difícil estruturação; b) de difícil captura em máquinas; c) frequentemente tácito; d) de difícil transferência.

Fonte: Davenport e Prusak (1998).

Os insumos indicados na Figura 2 direcionados à tomada de decisões da empresa consistem na essência do processo da Inteligência Competitiva organizacional, segundo Souto (2014). O referido autor ainda enfatiza que, nessa perspectiva de dados, informações e conhecimento, por se tratar de matéria-prima da Inteligência Competitiva, é importante salientar: relevância, consistência e confiabilidade, que são características imprescindíveis do processo para que ganhe de fato valor à tomada de decisão (Souto, 2014). Portanto, o processo de tomada de decisão requer não só conhecimento prévio das condições internas e externas da empresa, como também na avaliação das decisões já

tomadas e suas respectivas consequências. Assim, a informação deixa de ser um componente comum do cotidiano, e passa assumir um papel importante a ser considerado tão vital quanto os recursos humanos (capital intelectual), materiais ou financeiros, que são indispensáveis para a sobrevivência da empresa (Valentim et. al., 2005, p. 256). Neste contexto, é pertinente saber que:

Gerenciar a informação como um recurso no ambiente interno das organizações implica, primeiramente, a identificação das necessidades informacionais das pessoas da organização, tendo como foco as metas e diretrizes organizacionais. O segundo passo visa criar metodologias para mapear e reconhecer os fluxos formais de informação nos diferentes níveis hierárquicos, para finalmente buscar ferramentas (tecnologias de informação), objetivando coletar, tratar, analisar, armazenar, disseminar e mediar as informações, para, desse modo, subsidiar o processo decisório e as atividades cotidianas desenvolvidas voltadas aos produtos e serviços da corporação.

Na próxima seção indica-se como é articulado a gestão do conhecimento com a inteligência competitiva.

2.8. ARTICULANDO GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Sabe-se que a chave do desenvolvimento da inteligência competitiva é a informação, permitindo assim, com métodos de análise e estruturação, a transcrição do conhecimento para os usuários. Portanto, deixando evidente uma ligação natural entre a gestão da informação, a gestão do conhecimento e a inteligência competitiva que se demonstra pouco desenvolvida, embora seja notório a tendência de integração desses conceitos em diversas áreas de pesquisas, como na administração (Capuano et al., 2009). Evidentemente, implica não somente a integração de conceitos, mas de políticas e práticas de inteligência competitiva e gestão do conhecimento nas empresas, deixando em evidência um movimento sinérgico no sentido “do conhecimento de si mesmo e conhecimento do inimigo” (Sun Tzu, 2008, p. 41).

Prescott e Miller (2001) demonstram conexões direta entre GC e IC ao observar que a inteligência competitiva tem se usufruído dos avanços da tecnologia em infraestrutura e do crescimento da gestão do conhecimento a patamares elevados nas empresas. E argumentam que a integração da Gestão do Conhecimento nas estruturas das organizações, auxilia a IC a ser reconhecida. Outro ponto a ser enfatizado pelos autores citados é que esses constructos se concentram em argumentos bastante convincente: o conhecimento deve ser produzido e analisado antes de ser repassado e gerenciado.

Na próxima seção indicam-se as implicações da história de vida do Diretor Geral na gestão do conhecimento e na criação de inteligência competitiva e a utilização destas no processo decisório.

3. MÉTODOS DA PESQUISA

Salienta-se que se fez desde o princípio articulação com os achados da pesquisa bibliográfica, com a riqueza de informação obtidas pela pesquisa documental desde a

criação do CESUFOZ na década de 1980 e com os excertos da história de vida do Diretor Geral da IES. Fez-se uso também da estratégia metodológica do Estudo de Caso em harmonia com o método da fenomenologia hermenêutica para analisar os dados primários.

3.1. O MÉTODO DA FENOMENOLOGIA HERMENÊUTICA

Buscar o significado da história de vida de um gerente a partir de sua compreensão sobre gestão do conhecimento e inteligência competitiva caracteriza-se um desafio considerando a ideia de se trabalhar com o método fenomenológico hermenêutico em uma abordagem sistêmica, humanista compreensivista e construtivista. Buscou-se compreensão e aplicação do método fenomenológico no processo de elaboração do texto narrado pelo gerente, visando identificar e compreender o entendimento e o significado da experiência vivida do que representa ser um dirigente de Ensino Superior (gerente). Naturalmente a proposta do artigo remete ao pensamento de Merleau-Ponty (1999, p. 01) reportando-se ao ser enquanto unidade básica da fenomenologia e o seu verdadeiro sentido. Para o autor, “a fenomenologia é o estudo das essências: a essência da percepção, a essência da consciência [...]”.

A fenomenologia pode ser entendida enquanto possibilidade de pensamento, no qual:

[...] o fenômeno pela consciência, enquanto fluxo temporal de vivências e cuja peculiaridade é a imanência e a capacidade de outorgar significado às coisas exteriores. [...] A fenomenologia é uma descrição da estrutura específica do fenômeno (fluxo imanente de vivências que constitui a consciência) e, como descrição de estrutura da consciência enquanto constituinte, isto é, como condição a priori de possibilidade do conhecimento, o é na medida em que ele, enquanto Consciência Transcendental, constitui as significações e na medida em que conhecer é pura e simplesmente apreender (no nível empírico) ou constituir (no nível transcendental) os significados dos acontecimentos naturais e psíquicos (Husserl, 1980, p.7).

Salienta-se que compreender o significado fenomenológico relaciona-se com a experiência vivida do ser, tendo em vista que, de acordo com o entendimento de Van Manen (1990), a experiência vivenciada é o ponto de partida e de chegada da pesquisa fenomenológica. O objetivo da fenomenologia é transformar a experiência vivenciada, em uma tessitura textual de sua essência (de modo que o efeito do texto seja de uma só vez um reviver reflexivo e uma apropriação refletiva de algo significante: uma noção pela qual o leitor é intensamente reanimado em sua própria experiência vivenciada (Van Manen, 1990). Segundo Van Manen (1990), experiências vividas aglutinam significância hermenêutica quando nós, reflexivamente, as reunimos, dando memória a elas. O referido autor frisa enfaticamente que por meio de meditações, conversações, devaneios, inspirações e outros atos interpretativos, nós atribuímos significação aos fenômenos vivenciados.

Van Manen (1990) observa que compreender a essência de um fenômeno (uma experiência vivenciada) se torna não muito diferente de um esforço artístico no uso da criatividade de capturar fenômeno da vida em uma descrição lingüística que é tanto

holística e analítica, evocativa e precisa, quanto única e universal, poderosa e sensitiva. Portanto, o tema apropriado para a investigação fenomenológica é determinado pelo questionamento da natureza essencial de uma experiência vivenciada: um certo modo de ser no mundo, o que para Husserl (1980, p.10) se constitui num “certo modo de um ente ser visado pela consciência”. Van Manen (1990, p. 25), sugere que um dos aspectos do método fenomenológico é a identificação de temas. Segundo ele,

Temas fenomenológicos podem ser entendidos como as estruturas da experiência. Assim, quando nós analisamos um fenômeno, estamos tentando determinar o que os temas são, as estruturas de experienciar que compõem aquela experiência. Seria simplista, porém, pensar em temas como formulações conceituais ou declarações categóricas. Afinal de contas, é experiência vivida que nós estamos tentando descrever, experiência vivida não pode ser capturada com abstrações conceituais.

Neste artigo utilizou-se dados secundários de fonte bibliográfica valendo-se de publicações que fornecessem a fundamentação teórico-empírica sobre a evolução histórica do conceito de aprendizagem, aprendizagem gerencial, gestão do conhecimento, inteligência competitiva, bem como aspectos relacionados ao método fenomenológico hermenêutico que serviu de suporte à interpretação dos dados primários coletados pela técnica de entrevista de três etapas.

Tomando o exposto anteriormente, na produção deste artigo os dados primários sobre a experiência vivida do Diretor Geral na governança do CESUFOZ foi coletado pela técnica de entrevista de três etapas. Para a coleta desses dados enfatizou-se como foi o processo de aprendizagem desse protagonista no exercício de sua função. Os estudos de natureza descritiva propõem-se investigar o que é determinado fenômeno, isto é, a descobrir as características de um fenômeno como tal. Nesse sentido, são considerados como objeto de estudo uma situação específica, um grupo ou um indivíduo (Richardson, 1999, p. 71).

Para entrevistar o Diretor Geral do CESUFOZ utilizou-se da técnica de entrevista sugerida por Seidman (1998). Esta técnica foi desenvolvida em três etapas. Foram programados três encontros com o Diretor Geral (entrevistado) no seu próprio local de trabalho. O intervalo entre as entrevistas foi de uma semana, seguindo a sugestão de Seidman (1998, p.15), tendo em vista que o espaçamento de três dias a uma semana é um tempo ideal que no entendimento do autor, “é bom para o entrevistado refletir sobre a primeira entrevista, mas não é tempo bastante para esquecê-la”. [...] Para o pesquisador entrevistador, esse tempo é apropriado porque evita entrevistas idiossincráticas, nas quais o participante pode não estar no seu melhor dia com as preocupações cotidianas.

No processo de coleta e de registro dos dados primários, utilizaram-se gravações em áudio e anotações no caderno de campo e, este processo foi complementado com a transcrição literal das gravações efetuadas que foram realizadas logo após as entrevistas. Buscou-se observar ainda, aspectos não-verbais subjacentes às referidas entrevistas. Salienta-se que na pesquisa qualitativa a coleta de dados primários é uma relação intersubjetiva. À medida que se coleta e se transcreve estes dados o pesquisador já está a fazer interpretações e análises dos excertos transcritos. É pertinente observar que na pesquisa qualitativa de caráter fenomenológico as etapas de coleta, de análise e de interpretação se dão de modo concomitante.

No primeiro encontro, enfatizou-se o contexto da experiência vivencial por meio da reconstrução da história de vida do entrevistado. O objetivo principal de contextualizar a experiência de vida do ator social é compreender a formação pessoal e acadêmica do entrevistado e como ele ascendeu ao cargo de dirigente. Ainda sobre o contexto é importante salientar a lógica de Capra (2002) de que sem levar em conta o contexto há diminuta possibilidade de explorar o significado de uma experiência vivida.

No segundo encontro, destacou-se a experiência e as expertises do entrevistado na função de Diretor Geral do CESUFOZ. Para nortear a segunda entrevista utilizaram-se os seguintes questionamentos: O que você faz atualmente como diretor? Em que consiste o seu trabalho diretivo? O que significa para você a atividade gerencial de governança da IES? Como você lida com a Gestão do Conhecimento e como você cria inteligência competitiva? Como você toma decisão?

No terceiro e último encontro, solicitou-se que o Diretor Geral refletisse sobre o significado da experiência de ser gerente na sua vida pessoal, familiar e profissional, bem como na sua rede de relações e no seu contexto mais amplo. O objetivo nesta etapa foi buscar entender o significado da experiência vivida de ser gerente, além das conexões intelectuais e emocionais entre o trabalho gerencial e a vida pessoal do entrevistado. As questões norteadoras do terceiro encontro foram as seguintes: Como você compreende a atividade gerencial em sua vida? Que sentido o trabalho de governança tem para você? O que você acha mais desafiador na prática diretiva de uma IES? Como você aprendeu a ser gerente? Qual foi a sua maior dificuldade na transição de professor para gestor acadêmico e administrativo? Quais as contribuições que você vê na utilização da Gestão do Conhecimento e da Inteligência Competitiva no trabalho de direção geral e pedagógica?

Bicudo (1997) aponta que a jornada empreendida para se construir um texto fenomenológico, constitui-se de quatro momentos distintos, que são:

- a) a leitura da descrição espontânea, que tem como embasamento perguntas orientadoras;
- b) a leitura do texto na íntegra para realizar o levantamento de temas;
- c) a transformação de cada tema encontrado na descrição espontânea para o discurso fenomenológico;
- d) a busca da essência ou estrutura.

3.2. MODELO DE NONAKA E TAKEUCHI

Nonaka (1991) e Nonaka e Takeuchi (1997), ancorando-se no pensamento de Polanyi sobre conhecimento tácito, desenvolveram uma proposta ontológica e epistemológica de transformação de conhecimentos na forma de espiral. Os autores propuseram a chamada teoria da criação do conhecimento na empresa desenvolvida a partir do êxito das empresas japonesas nas décadas de 1980 e 1990. Esta teoria foi utilizada como procedimento metodológico para averiguar como se deu desde a sua criação a conversão dos saberes no CESUFOZ objeto deste artigo. Na Figura 1 observa-se as quatro etapas do movimento em espiral do conhecimento em sua perspectiva ontológica e epistemológica.

Figura 1: A espiral do conhecimento

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997).

Nonaka e Takeuchi (1997) expressam que o conhecimento é criado a partir da interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito e esta interação permite postulá-los em quatro modos diferentes de conversão do conhecimento:

- de conhecimento tácito em conhecimento tácito (**socialização**): a socialização é o conjunto de atividades que permitem o compartilhamento de experiências que repassam habilidades técnicas de pessoa para pessoa, gerando e transferindo conhecimento, porém sem forma definida, apenas de acordo com a convivência apresentada entre os envolvidos;
- de conhecimento tácito em conhecimento explícito (**externalização**): é o processo que cria e registra o conhecimento tácito, isto é, o conhecimento que advém de opiniões individuais, analogias, estudos, conceitos, metáforas, etc.;
- de conhecimento explícito em conhecimento explícito (**combinação**): é a sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento, seja ele instrumento da tecnologia da informação ou não. Consiste em organizar o conhecimento explícito disponível e disponibilizá-lo em instrumentos que facilitem a busca e o acesso;
- de conhecimento explícito em conhecimento tácito (**internalização**): refere-se ao processo de aprendizagem, à incorporação do conhecimento que está presente diariamente nas rotinas profissionais. A criação do knowhow pelos indivíduos, a partir da vivência, é considerada um ativo muito valioso para a organização.

3.3. OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA DE CAMPO

Reafirma-se que o artigo compreende uma pesquisa teórica empírica de natureza exploratória, essencialmente qualitativa, realizada a partir do Estudo de Caso do CESUFOZ. Salienta-se que a IES se localiza na região de Foz do Iguaçu-PR. Na sequência indicam as implicações da história de vida do Diretor Geral do CESUFOZ na criação, na disseminação e na Gestão do Conhecimento produzido no ambiente da IES privada. Indica-se também como se deu o processo de criação de Inteligência Competitiva pela IES e como ela é utilizada no processo decisório.

Portanto, os resultados foram apresentados de forma qualitativa. Na exposição destas implicações articulou-se dados e informações obtidos pela pesquisa bibliográfica, pela pesquisa documental e pela pesquisa de campo. Os dados secundários foram obtidos pela técnica de pesquisa bibliográfica e pela técnica de pesquisa documental e os dados de fonte primária foram obtidos pela técnica de entrevista de três etapas.

A elaboração da pesquisa, a priori, incluiu o levantamento dos dados secundários na construção do estado da arte. Foi utilizado o modelo de Nonaka e Takeuchi (1997) como instrumento metodológico para compreender a criação de conhecimento, sua disseminação, e a gestão do conhecimento da IES. Foi averiguado também como a GC utiliza-se dos insumos da Inteligência Competitiva na atividade organizacional e no processo decisório.

A posteriori, realizou-se contato com fontes pessoais, a fim de promover a coleta de dados de campo, por meio de entrevistas com base na proposta de entrevista de três etapas de Seidman (1998). Os fragmentos das falas do entrevistado, Diretor-Geral da IES, foram utilizados na construção empírica do artigo.

A concepção e a exposição dos resultados qualitativos foram acompanhadas de análise e compreensão direcionada ao contexto organizacional do CESUFOZ que configura o objeto de estudo visando cumprir o papel científico deste artigo, no sentido de alcançar os objetivos estabelecidos. Salienta-se que todos os momentos e acontecimentos foram relatados na realização da pesquisa de campo.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção apresentam-se excertos (fragmentos) da história de vida do Diretor Geral do CESUFOZ objeto deste estudo e a síntese da história da Instituição. Indica-se também as implicações desta história na criação do conhecimento, sua disseminação e sua gestão. Frisa-se como a gestão do conhecimento corrobora na criação de Inteligência Competitiva e como esta é usada para a tomada de decisão na IES.

4.1. A IES COMO OBJETO DE ESTUDO

O Centro de Ensino Superior de Foz do Iguaçu (CESUFOZ), objeto deste artigo, foi fundado em 20 de outubro de 1986 com o compromisso de oferecer cursos nas diversas áreas de conhecimento. A IES desde sua criação na década de 1980 direcionou o investimento de capital no processo de ensino e de aprendizagem voltados para qualificar, educar e capacitar as pessoas “a atender às necessidades e expectativas do mercado profissional e

da sociedade, com competência para formular, sistematizar e socializar conhecimento em suas áreas de atuação”.

Na atualidade o CESUFOZ oferta 14 cursos de graduação. A IES visa a formação de pessoas que acompanhe e “adquira os conhecimentos específicos inerentes a cada curso escolhido, aliando com a prática de mercado a teoria”, além do desenvolvimento para a compreensão das dimensões humanas, por meio de técnicas de diálogo para a realização de parcerias e soluções de conflitos, valorizando o trabalho em equipe.

4.2. FRAGMENTOS DAS ENTREVISTAS COM O DIRETOR GERAL

Notou-se nos argumentos do Diretor Geral e Diretor Pedagógico do CESUFOZ) que desde sua infância o conhecimento tácito é parte intrínseca de sua formação pessoal, profissional e acadêmica. Esta percepção nos remete ao entendimento daquilo que Polanyi explica como conhecimento tácito. Paulo Freire entende este conhecimento como conhecimento da vida e de seus afazeres (saber ser e saber fazer). Literalmente o Diretor Geral explica que “todos os filhos estudavam, porque seus pais incentivavam muito a dedicação aos estudos”. O Diretor Geral estudou grande parte do Ensino Médio em escola pública, depois passou para instituição privada que tinha convênio com a Itaipu Binacional. Continua a expressar que “não era um dos melhores alunos, não tinha facilidade de aprendizado”, porém ficou patente em seu argumento que ele se considerava à época muito esforçado e dedicado em relação à sua formação acadêmica e profissional.

Percebeu-se nas observações do Diretor Geral que sua formação pessoal e educacional foi pautada no labor desde a idade de nove anos. Segundo ele, a sua família sempre o incentivou a trabalhar e a estudar. Fez parte de sua formação pessoal e profissional desde a venda de picolé até trabalhar de garçom nos finais de semana para complementar a renda familiar.

Fica evidente que o trabalho é parte intrínseca de sua formação humana e profissional. Depois de se formar em Ciências Contábeis em 1993 na UNIOESTE, campus de Foz do Iguaçu, ele iniciou suas atividades docente na área educacional como professor do Estado do Paraná. Ele argumentou que nas suas práticas pedagógicas e docente tinha a clareza da importância de criar e socializar conhecimentos. Fica claro que a busca de conhecimento por meio de novas experiências e a busca constante de novas informações fizera parte de seu processo de obter conhecimento tácito pelo aprender fazendo e, exercendo a função de professor aprendeu também a compartilhar e socializar saberes fundamentais na formação de seus aprendizes.

Na fala do Diretor Geral identifica-se que na sua trajetória profissional ele trabalhou exercendo a função de professor no Estado do Paraná e no ano de 1998 ingressou no CESUFOZ para exercer a função de professor do Ensino Superior na disciplina de Matemática Financeira. O entrevistado expressa com orgulho que completou neste ano de 2018 vinte anos de labor na IES. Em 2016 passou a ocupar o cargo de Diretor Geral. Ficou claro nos fragmentos analisados e avaliados por estes pesquisadores que a busca constante de melhoria contínua fez e faz parte de sua carreira profissional de educador e de gestor educacional. O entrevistado fez quatro graduações sobre gestão administrativa e gestão acadêmica. Fez também a licenciatura em matemática. Sua fala deixa evidente a busca continua de novos objetivos profissionais relacionados a carreira de docente e de dirigente. Assim, percebe-se que o entendimento do Diretor Geral sobre obtenção, criação

e assimilação dos saberes tem implicação direta com a ideia da teoria da criação do conhecimento, cujas empresas japonesas retratam que a criação do referido conhecimento está na capacidade empresarial e na especialização. Naturalmente também na capacidade de socializar, combinar, internalizar e externalizar conhecimentos organizacionais.

Notou-se que a conversão de conhecimento explícito para conhecimento tácito (internalização) se fez presente assim que o Diretor Geral do CESUFOZ assumiu a gerência da IES, quando foram repassados a ele as diretrizes e as normativas da Instituição envolvendo tanto assuntos sobre estrutura/infraestrutura, quanto assuntos referentes as atividades acadêmicas, programação dos semestres, validação das matérias de aulas práticas de todos os coordenadores de curso. Existe hodiernamente quatorze cursos ativos na instituição, onze em nível de bacharelado e três em nível de tecnólogo. Além de todas as atividades **operacionais** (conhecimento procedural). O Diretor Geral relata que a IES está envolvida com projetos de captação, divulgação, processos de cooperação e participação com Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior (FIES) e Programa Universidade para Todos (PROUNI) que tem como objetivo atrair mais acadêmicos para a Faculdade, com menor custo e maior benefício para o universitário. Portanto, identifica-se a participação da Inteligência Competitiva, no sentido de conhecer os ambientes organizacionais em que a Instituição está inserida para se manter e crescer no mercado competitivo, analisando os ambientes e gerando oportunidades para a organização e consequentemente para os clientes (acadêmicos). Percebe o aproveitamento de conhecimentos do ambiente externo para converter em conhecimento estratégico para a competitividade da referida IES.

Para o Diretor Geral do CESUFOZ é gratificante trabalhar com a educação, ele a define como uma forma de fazer o bem proporcionando aos outros o conhecimento e o crescimento profissional. Da mesma maneira que para ele foi e continua sendo importante e essencial os estudos e a busca de novos saberes. O Diretor afirma que para os acadêmicos (aprendizes) que estão na Instituição também é de extrema relevância, porque são indivíduos à procura de adquirir conhecimento para sua área de atuação, isto é, especialização para vida profissional, crescimento pessoal e até mesmo aprimoramento do **capital intelectual e espiritual**, compreendendo a espiral do conhecimento, proposto por Michel Polanyi e pelos pesquisadores japoneses Nonaka e Takeuchi. A constante interação entre explicitação do conhecimento e o aprendizado forma a busca permanente e contínua de aprender a aprender e desaprender rapidamente, levando em conta que a única variável permanente é a mudança. Mudar é fundamental para aprender, crescer e cambiar em função das exigências do ambiente organizacional.

Os resultados da pesquisa apontam que há implicações da história de vida do Diretor Geral na gestão do conhecimento, em seu processo de conversão de saber individual em saber coletivo e na construção da inteligência competitiva do CESUFOZ.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

O objetivo da pesquisa foi analisar e compreender as implicações da história de vida do gerente do CESUFOZ na gestão do conhecimento tácito e sua conversão em conhecimento explícito e, ainda as implicações dessa história na criação de Inteligência Competitiva e o uso desta no processo decisório visando usar estrategicamente dados e informações para

se autoconhecer e conhecer a concorrência. Reconhece-se que, de modo geral, trata-se de um campo de estudo de gestão em desenvolvimento, mas que aos poucos se apropria deste novo paradigma da sociedade virtual, fluída e do conhecimento. Notou-se por meio da percepção do Diretor Geral, que na IES valorizam-se os ativos intelectuais, intangíveis e outras ferramentas que auxiliam à tomada de decisão como elementos estratégicos para permanecer, crescer e prosperar no mercado competitivo da educação.

Averiguou-se ainda, as interações socioculturais e ambientais dos diversos colaboradores, tanto do ambiente interno, quanto do ambiente externo, levando em conta que estes ambientes permitem a interação e à criação de saberes, a compartilhar e a disseminar conhecimentos conceituais (saber) e tácitos (saber ser e saber fazer). (Armed et. al, 2002; Cooper et al., 2007; Hallin; Marnburg, 2008; Silva, 2016).

A pesquisa evidenciou que no processo de conversão de conhecimento exposto por Nonaka e Takeuchi (1997) é perceptível a socialização (tácito para tácito) na história de vida do Diretor Geral na sua expertise e em sua busca permanente por excelência e no seu entendimento de que a melhor maneira de corroborar com a formação do acadêmico se dá pela socialização do conhecimento tácito e também na acessibilidade do conhecimento explícito. Consequentemente, faz-se acontecer a externalização do conhecimento (tácito para explícito), que representa o conhecimento conceitual que é transmitido por meio da combinação do conhecimento (explícito para explícito) tanto para os acadêmicos quanto para os colaboradores da Instituição, contribuindo na disponibilização do conhecimento explícito e naturalmente na facilidade de acesso e compreensão de todos. Nota-se que a espiral do conhecimento, tomando como referência os excertos dessa pesquisa, sobre a vida do Diretor Geral se concretiza na internalização do conhecimento (explícito para tácito), por meio de suas experiências pessoais e principalmente profissionais. Percebe-se que a sua vivência é essencial para sua vida particular e para o ambiente organizacional, tanto em termos de gerir dados, informações e saberes, quanto na busca permanente de melhoria continua pessoal e gerencial.

Pode-se inferir a título de conclusão que a função da gestão do conhecimento é assegurar eficiência e efetividade aos processos organizacionais, por meio da criação, armazenamento, compartilhamento e utilização de conhecimentos tanto tácito quanto explícito de forma inovadora em particular para a Instituição Educacional. É perceptível que o sucesso de qualquer negócio depende da participação de seus stakeholders e, sobretudo, de suas percepções sobre os processos gerenciais e os câmbios do ambiente concorrencial. No caso do CESUFOZ, deve-se assegurar que as expectativas e necessidades dos consumidores sejam conhecidas e consideradas como aspectos estratégicos de melhoria contínua. De modo geral, essas expectativas envolvem satisfação de necessidades, compensação financeira e comportamento ético e receptivo (Silva, 2016).

Recomenda-se para estudos futuros o aprofundamento das relações entre o gerente, à gestão do conhecimento e a inteligência competitiva. Em termos de limitação do artigo aponta-se que se trata de um estudo exploratório de natureza qualitativo configurado em um estudo de caso. Todavia, tomando como referência o pensamento de Robert Yin o estudo de caso pode ser utilizado para corroborar empiricamente o poder de predição de uma teoria ou modelo e ainda ampliar e ser utilizado para fazer generalização teórica.

A utilização e a aplicação empírica do modelo teórico proposto por Nonaka e Takeuchi (1997) no processo de criação de conhecimento na empresa e sua disseminação permite ampliar a utilização da Gestão do Conhecimento como sistema efetivo de análise

organizacional e institucional na sociedade da informação e do conhecimento globalizada e virtualizada (Capara, 2002, LÈVI, 1999, 2001). Ficou patente a partir da história de vida do gerente que é perfeitamente possível trabalhar em harmonia a proposta de Nonaka e Takeuchi (1997) com o método da fenomenologia hermenêutica. Pode-se inferir que estes modelos corroboram na ampliação de uma proposta metodológica e teórica de análise organizacional para mais bem compreender a complexidade das organizações fluídas e horizontalizadas do século XXI.

A relevância do artigo se deu na averiguação e na compreensão das práticas gerenciais que são ancoradas no aprendizado gerencial tomando como ponto de partida e também de chegada expertises individuais (saber fazer) e expertises coletivas (saber e saber ser) em um processo permanente de melhoria contínua. Transformar saber fazer tácito em saber conceitual é o grande desafio da gestão do conhecimento e sua aplicabilidade na governança de organizações complexas do século hodierno.

REFERÊNCIAS

- [1] ARMED, P. K.; LIM, K. K.; LOCH, A.Y.E. **Learning through knowledge management**. Butterworth Heinemann: Oxford, 2002.
- [2] ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. Aprendizagem Organizacional e as Raízes de sua Polissemia. In: ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. **Aprendizagem Organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman-Artmed, Cap. 1, 31-50, 2011.
- [3] ARRUDA, M. **Educação para uma economia do amor**: educação da práxis e economia solidária. Prefácio de Gaudêncio Frigotto. Aparecida, SP: Ideias & Letras, 2009.
- [4] BICUDO, M.; ESPÓSITO, V. **A pesquisa qualitativa em educação**: um enfoque fenomenológico. 2.ed. Unimep, 1997.
- [5] BOHM, David. **A totalidade e a ordem implicada**: uma nova percepção da realidade. São Paulo: Cultrix, 1998.
- [6] BOHM, D. **A totalidade e a ordem implicada**. Tradução Mauro de Campos Silva. Revisão Técnica: Newton Roberval Eichenberg. São Paulo: Cultrix, 2009.
- [7] BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. **Manual de gestão do conhecimento**: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- [8] CAPRA, Fritjof. **As conexões ocultas**. São Paulo: Cultrix, 2002.
- [9] CAPUANO, E.; CASAES, J.; COSTA, J.; JESUS, M.; MACHADO, M. **Inteligência competitiva e suas conexões epistemológicas com gestão da informação e do conhecimento**. *Ci. Inf.*, Brasília, v. 38, n. 2, p. 19-34, ago. 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652009000200002&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 14 março de 2018.
- [10] CARVALHO, F. C. A. **Gestão do Conhecimento**. São Paulo: Pearson, 2012.
- [11] CHOO, C. **The knowing organization**: how organizations use information for construct meaning, create knowledge and make decisions. New York: Oxford Press, 1998.
- [12] COOPER, C. et. al. **Turismo: princípios e práticas**. Trad. de Alexandre Salvaterra. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- [13] DASILVA, A. J. **A História de Vida do Gerente e o Processo da Estratégia**: O Caso da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE. 291f. 2004. Tese. (Doutorado em Engenharia de Produção), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.
- [14] DAVENORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998(a).

- [15] DRUCKER, Peter F. **Administração em tempos turbulentos**. São Paulo: Pioneira, 1980.
- [16] _____. **A gestão numa época de grande mudança**. Lisboa: Difusão Cultural, 1996.
- [17] FAYOL, H. **Administração Industrial e Geral**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- [18] FIGUEIREDO, S. P. **Gestão do conhecimento: estratégias competitivas para a criação e mobilização do conhecimento na empresa: descubra como alavancar e multiplicar o capital intelectual e o conhecimento da organização**. Rio de Janeiro: Qualimark, 2005.
- [19] FREIRE, P. **Pedagogia da indignação: cartas pedagógicas e outros escritos**. São Paulo: Ed. UNESP, 2000.
- [20] HALLIN, C. A.; MARNBURG, E. **Knowledge management in the hospitality industry: a review of empirical research**. *Tourism Management*, vol.209, p. 366-381, 2008.
- [21] HUSSERL, E. **Investigações lógicas: sexta investigação: elementos para uma elucidação fenomenológica do conhecimento**. São Paulo: Abril Cultural, 1980.
- [22] IANNI, Octavio. **A era do globalismo**. 7. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002a.
- [23] _____. **Teorias da globalização**. 10. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002b.
- [24] LÉVY, Pierre. **A conexão planetária: o mercado, o ciberespaço consciência**. São Paulo: Editora 34, 2001.
- [25] _____. **Cibercultura**. São Paulo: Ed. 34, 1999.
- [26] _____. **O que é o virtual**. São Paulo: Ed. 34, 1996.
- [27] MATURANA, R. Humberto. **A ontologia da realidade**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1997.
- [28] MERLEAU-PONTY, Maurice. **Fenomenologia da percepção**. 2. ed. São Paulo: Martins Fonte, 1999.
- [29] MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- [30] MORIN, E. **O método 4: as ideias, habitat, vida, costumes, organização**. 3. ed. Porto Alegre: Sulina, 2002a.
- [31] _____. **Amor, poesia, sabedoria**. 4. ed. Rio do Janeiro: Bertrand Brasil, 2002b.
- [32] _____. **Os setes saberes necessários à educação do futuro**. 8. ed. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: UNESCO, 2003.
- [33] MUNHOZ, Antonio Siemsen. **Fundamentos de tecnologia da informação e análise de sistemas para não analistas**. Curitiba: Intersaberes, 2017.
- [34] NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- [35] NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento**. São Paulo: Bookman, 2008.
- [36] OROFINO, M. A. R. **Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio**. 223f. 2011. Dissertação. (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, SC.
- [37] POLANYI, M. The logic of tacit inference. In: M. Grene (Ed.). **Knowing and Being: Essays by Michael Polanyi**. p. 140-144. Chicago: University of Chicago Press, 1969.
- [38] POLANYI, M. **The tacit dimension**. London: Routledge & Kegan Paul, 1983.
- [39] PORTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- [40] PRESCOTT, John E.; MILLER, Stephen H. (Ed.). **Proven strategies in competitive intelligence: lessons from the trenches**. [S.l.]: John Wiley & Sons, 2001.
- [41] PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do Conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

- [42] PUNSET, E. **El viaje al poder de la mente**. Los enigmas más fascinantes de nuestro cerebro y del mundo de las emociones. Barcelona: Ediciones Destino S.A., 2010.
- [43] RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999
- [44] RIBEIRO, R. Tacit knowledge management. Phenomenology and the cognitive sciences. **Phenom Cogn Sci**, 2013, 12: 337. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11097-011-9251-x>. Acesso em: 14/05/2018.
- [45] SEIDMAN, I. **Interviewing as qualitative research: a guide for researches in education and the social sciences**. New York: Teachers College Press, 1998.
- [46] SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem**. 12. ed. São Paulo: Best Seller, 2002.
- [47] SILVA, M. E. M. A Gestão do Conhecimento como Estratégia Competitiva para a Gestão do Turismo: uma contribuição teórica. **Revista Turismo em Análise**, Brasil, v. 27, n. 1, p. 43-64, apr. 2016. ISSN 1984-4867. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/rta/article/view/90025>. Acesso em: 14 de março de 2018.
- [48] SOUTO, L. F. **Gestão da Informação e do Conhecimento: práticas e reflexões**. Rio de Janeiro: Interciência, 2014.
- [49] TZU, Sun. **A arte da guerra**. Traduzido por Sueli Barros Cassal, Porto Alegre, LPM, 2008.
- [50] TEIXEIRA FILHO, Jayme. **Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento dos negócios**. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.
- [51] TERRA, J. C. C.; ANGELONI, M. T. Understanding the difference between information management and knowledge management. In: INTERNATIONAL CONFERENCE FOR THE INTERNATIONAL ASSOCIATION OF MANAGEMENT OF TECHNOLOGY, 12, 2003, Nancy. **Proceedings...** Nancy, 2003.
- [52] TSOUKAS, H. Afterword: why language matters in the analysis of organizational change. **Journal of Organizational Change Management**, p. 96-104, 2005.
- [53] VALENTIM, M.; LENZI, L.; CERVANTES, B.; CARVALHO, E.; GARCIA, H.; CATARINO, M.; TOMAÉL, M. O Processo de Inteligência Competitiva em Organizações. **Revista Ciência da Informação**, Brasil, v.4 n.3, jun. 2003.
- [54] VAN MANEM, Max. **Researching lived experience: human science for an action sensitive pedagogy**. New York: State of New York Press, 1990.

Capítulo 6

Competitividade a partir da gestão do conhecimento no APL de Moda Íntima de Frecheirinha – CE

Vanessa Elionara Souza Ferreira Oliveira

Napiê Galvê Araújo Silva

Monaliza Ferreira Rodrigues de Paula

Resumo: No cenário econômico atual, denominado como era do conhecimento, a forma como se faz uso da informação passou a ser um fator determinante para a posição que um negócio irá ocupar no mercado. O objetivo deste trabalho é analisar a situação quanto ao acesso à informação, recursos tecnológicos, aprendizado e suas consequências para o APL de Moda Íntima do município de Frecheirinha - CE. Foi realizada uma pesquisa de campo para caracterização do setor e coleta de informações acerca do problema junto a nove empresários responsáveis pela produção das empresas, por meio de entrevistas e aplicação de um questionário, abordando questões relativas ao desenvolvimento do aprendizado. Após a análise, constatou-se a importância dos instrumentos de inovação e aprendizado para o desenvolvimento econômico e competitivo das empresas, visto as disparidades em capacidade produtiva e desempenho entre as empresas que aplicavam ou não esses processos em suas atividades.

Palavras-chave: competitividade, gestão do conhecimento, arranjo produtivo local.

1. INTRODUÇÃO

As alterações no padrão de competitividade têm deixado as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) em condição vulnerável, passando a enfrentar grandes dificuldades para se manterem competitivas no mercado, uma vez que são pressionadas a alcançar o mesmo nível de grandes empresas na produtividade, qualidade e preço de seus produtos, com capacidade de custos bastante inferior. As MPEs localizadas em regiões menos desenvolvidas apresentam, além dessas dificuldades, problemas como carência de mão de obra qualificada, dificuldade de acesso à informação, tecnologia, crédito e atendimento a novos mercados com grande escala produtiva (SEBRAE, 2005).

Como forma de atenuar os riscos e dificuldades da atuação individual, as Micro e Pequenas Empresas, com foco em uma mesma atividade econômica e com uma mesma identidade territorial, passam a cooperar entre si formando Arranjos Produtivos Locais (APLs). A formação desses arranjos gera, a partir das relações interpessoais e de cooperação, uma série de vantagens competitivas – entre as quais estão os ganhos de economia de escala, crescimento socioeconômico local e a possibilidade de desenvolvimento de ambientes de difusão do conhecimento – que funcionam como estratégias e subsídios para as empresas se sustentarem competitivas no mercado e juntas atuarem como uma grande empresa (Balestrin e Verschoore, 2008).

Dentro deste contexto, o desenvolvimento de um APL em uma determinada localidade gera ocupação, emprego, renda, atrai empresas, busca por qualificação técnica, movimenta a economia da região, sendo sua estruturação incentivada por políticas públicas setoriais, que venham atender às necessidades específicas de cada setor, como forma de atingir o desenvolvimento local. Portanto, o estudo da inovação e do aprendizado em um APL torna-se importante tanto para a própria empresa, como para a região em que ela se encontra.

Porém, qual a importância dos processos de gestão do conhecimento para a obtenção de vantagens competitivas? Quais suas consequências para o desenvolvimento dentro e fora dessas empresas?

O estudo foi realizado em um APL de Moda Íntima, do município de Frecheirinha, localizado na região noroeste do estado do Ceará, a 284 km da capital Fortaleza. O município se destaca como um importante polo produtor de lingerie, sendo a produção industrial a sua principal fonte de renda e ocupação de grande parcela de sua população, de, aproximadamente, 13.500 habitantes no ano de 2009, segundo o IPECE¹ (2011). O ramo de moda íntima local é constituído por cerca de treze empresas de médio e pequeno porte.

A proposta desta pesquisa foi verificar as vantagens competitivas obtidas a partir da gestão do conhecimento, analisando a importância e as consequências desses processos e a forma como as empresas os gerenciam e os aplicam para a prospecção de novos mercados, tendo em vista a grande influência do desenvolvimento destes sobre o meio social, econômico e político do município.

¹ IPECE - Instituto de Pesquisa e Estratégias Econômicas do Estado do Ceará. É uma autarquia vinculada à Secretaria do Planejamento e Gestão do Estado do Ceará que disponibiliza informações geosocioeconômicas que permitem a análise de programas e a elaboração de estratégias e políticas públicas para o desenvolvimento do Estado.

O estudo realizado foi desenvolvido através da metodologia de pesquisa descritiva, uma vez que se buscou descrever características de determinada população ou fenômeno e a relação entre as variáveis através do uso de questionários e observação sistemática, e exploratória, com o objetivo de tornar mais explícito o problema e construir hipóteses sobre o mesmo através do estudo bibliográfico, entrevistas com pessoas com experiência prática com relação ao problema e análise de exemplos que facilitem a compreensão (Gil, 2002).

2. CONHECIMENTO COMO FONTE DE DESENVOLVIMENTO E APRENDIZADO

O conhecimento desempenha um papel cada vez mais destacado no cenário econômico, tendo em vista a sua influência nos mais diversos aspectos para se alcançar desenvolvimento. Aqueles que possuem maior quantidade e qualidade de conhecimento são os que têm maior probabilidade de conseguir as melhores posições econômicas no longo prazo.

De acordo com o Manual de Oslo² (1997), o papel estratégico do conhecimento é evidenciado pelos crescentes investimentos em P&D, educação, treinamento e outros investimentos intangíveis, que, na maioria dos países, cresceram mais rápido do que os investimentos físicos. Ainda segundo o Manual de Oslo, a mudança tecnológica resulta de inovações cuja capacidade, juntamente com a criação de conhecimentos, deve ser enfatizada por políticas públicas.

A instabilidade do cenário competitivo exige que as empresas estejam sempre atentas às informações referentes a oportunidades e riscos do mercado. A gestão do conhecimento aplicada de forma sistêmica e contínua na obtenção de informações sobre o ambiente externo às organizações introduziu o conceito de Inteligência Competitiva.

Gilodet et al. (1999 apud Krücken-Pereira et al., 2001) apresentou a Inteligência Competitiva como um processo de monitoramento do ambiente externo a empresa cuja finalidade é a coleta de informações importantes para o processo de tomada de decisão da organização. Para o *Comité Pour La Competitivité Et La Sécurité Économique* (1995) a Inteligência Competitiva é a atenção da organização para a utilização de informações, que se transformam em vantagens competitivas (apud Krücken-Pereira et al., 2001).

Por meio dessa aplicação da gestão do conhecimento, a organização tem a possibilidade de, a partir da análise das informações coletadas, prever situações que podem afetar sua estrutura organizacional, desenvolver estratégias e maximizar vantagens competitivas que deem suporte às mudanças.

Ao discutir a influencia do conhecimento sobre a inovação e diferenciação, Petit (2005) apontou que, ao ter acesso a um maior número de informações e conhecimentos, os compradores ficam mais cientes de suas necessidades e características dos produtos, enquanto os produtores ficam a par das diferentes dimensões da competição e dos nichos de mercado. O conhecimento mudou a forma de competição, sendo necessário um acúmulo cada vez maior de informações, a fim de possibilitar o aprendizado de novas

² O Manual de Oslo foi lançado em 1992 pela OCDE – Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico com o objetivo de servir como fonte de diretrizes voltadas para coleta e uso de dados sobre atividades inovadoras da indústria.

técnicas que deem suporte ao desenvolvimento de inovações que mantenham a organização em favorável posição competitiva.

Vários autores, ao dissertarem sobre a importância do conhecimento, apontaram a necessidade de diferenciá-lo da informação. A informação se apresenta como o conhecimento codificado, implica na ideia de “saber o quê”. O conhecimento envolve a elaboração da informação e de vários outros insumos, resultando em “saber por quê, como e quem” (Johnson e Lundval, 2001, apud Lastres *et al.*, 2005). O conhecimento, então, é um conjunto de informações com valor agregado.

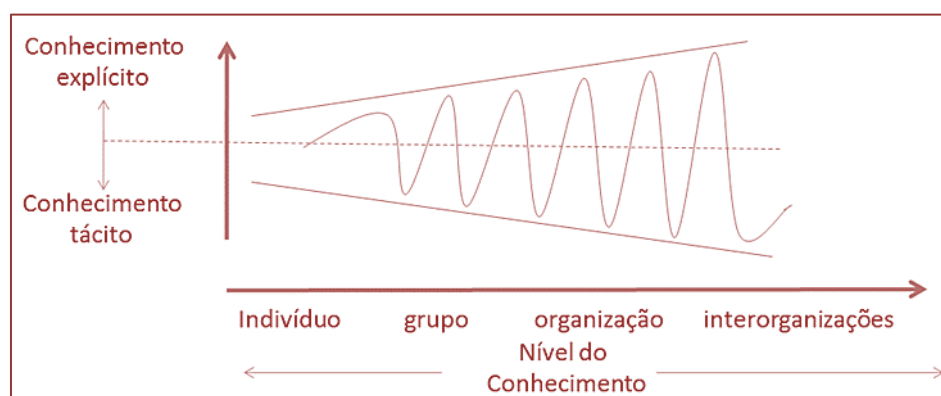
Com base nisso, a capacidade que uma organização tem de obter, utilizar e transformar informações em conhecimento é que irá permitir a manutenção de vantagens competitivas sustentáveis, uma vez que o conhecimento influencia tanto na obtenção de diferenciação quanto na obtenção de estratégias produtivas que levem a redução de custos. O conhecimento se apresenta como um atributo essencial e primordial para a obtenção de desenvolvimento econômico.

Segundo DeBresson (1997 apud Balestrin; Verschoore, 2008) o desenvolvimento tecnológico se dá pela complementaridade de dois tipos de conhecimento:

1. O conhecimento técnico ou produtivo – mais específico, é adquirido através de experiências e habilidades específicas (*know-how*), comunicado através de técnicas e regras preestabelecidas;
2. E o conhecimento científico – mais universal, advém de conhecimentos científicos previamente acumulados e das experiências humanas.

Johnson e Ludvall (2001 apud Lastres *et al.*, 2005) enfatizaram que o contato pessoal e a interação são formas básicas para se obter acesso a novas tecnologias e conhecimento, propondo o conceito de “economia do aprendizado”, ao invés de economia do conhecimento, voltando a atenção para o processo de difusão deste. Este fato também foi constatado por Balestrin e Verschoore (2008), quando trabalharam o conceito de evolução do conhecimento dentro das organizações (Figura 1).

Figura 1 - Evolução do Conhecimento



Fonte: Balestrin e Verschoore (2008).

À medida que acontecem os processos de interação entre indivíduos, os conceitos vão sendo aperfeiçoados e vão gerando soluções e inovações para as organizações (Balestrin e Verschoore, 2008).

Lastres et al. (2005) definiu aprendizado como “o processo social de criação, aquisição, transformação, acumulação, difusão e compartilhamento (e também destruição) do conhecimento”.

A inovação e o aprendizado podem ser definidos como instrumentos interativos, sendo o aprendizado a principal fonte de difusão de conhecimentos, que também se apresenta como elemento que possibilita a ampliação da capacitação produtiva e inovativa de uma empresa (Galvê, 2010). O aprendizado envolve diversos agentes, ocorrendo através, principalmente de trocas interpessoais de conhecimento, necessitando de um ambiente de sinergia que propicie seu desenvolvimento.

Para haver o aprendizado capaz de desenvolver novas soluções para enfrentar os problemas advindos do ambiente externo, é necessário criar rotinas organizacionais que incorporem esses conhecimentos (Cassiolato e Lastres, 2003).

O aprendizado organizacional depende de práticas e de rotinas, de padrões de interação dentro e fora da empresa, e da capacidade de mobilizar conhecimento tácito individual e promover interações. Tal aprendizado pode ser estimulado por meio de um cuidadoso arranjo de práticas, rotinas e relacionamentos ou através de uma organização mais fluida e flexível na qual os indivíduos são incentivados a desenvolver novas ideias e formas de realizar as tarefas (Manual de Oslo, 1997).

Tendo em vista que as empresas se apresentam como ambiente central de desenvolvimento da aprendizagem e inovação e de que a implementação destes é influenciada por diversos fatores relacionados às empresas, a REDESIST (2003) classificou o aprendizado em dois tipos, de acordo com sua origem:

1. Fontes Internas - quando o conhecimento é adquirido por experiência própria durante o processo de produção (*learning-by-doing*), comercialização e uso (*learning-by-using*), durante a busca por novas soluções em suas unidades de pesquisa e desenvolvimento (*learning-by-searching*) ou instancias;
2. Fontes Externas - quando inclui processos, compra, interação e cooperação com itens ou indivíduos externos a organização - como fornecedores, clientes e concorrentes -, e aprendizado por imitação, gerado pela reprodução de inovações introduzidas em outras organizações – através de engenharia reversa, contratação de mão de obra especializada, etc.

O conhecimento pode ser obtido por meio de diversos meios, variando de acordo a forma de aprendizagem e capacitação tecnológica. Fleury e Fleury (1995 apud Amato Neto, 2009) definiram as formas de aprendizagem da seguinte maneira:

- a) Aprender ao operar (*learnig by doing*) – ocorre à medida que o processo de produção responde às atividades desempenhadas;
- b) Aprender pela mudança (*learning by changing*) – aprendizado se baseia nas mudanças operacionais que ocorrem dentro da organização;

- c) Aprender pela análise do desempenho (*system performance feedback*) – dependerá da existência de mecanismos de análise do desempenho da produção aplicados pela organização;
- d) Aprender ao treinar (*learning through training*) – forma mais simples de aprendizado, obtido através do treinamento formal;
- e) Aprender por contratação (*learning by hiring*) – obtenção de conhecimento e habilidades através da contratação de pessoal especializado que transfere seu conhecimento para o ambiente de trabalho contratante; e
- f) Aprender por busca (*learning by searching*) – derivada de uma transferência tecnológica, da capacidade de decodificar, entender e aplicar informações.

De acordo com Nakano (2005 apud Amato Neto, 2009) o processo de difusão do conhecimento pode ser dividido, na maioria das vezes, em três dimensões, conforme o Quadro 1:

Quadro 1 - Dimensões e fatores para difusão do conhecimento

Dimensão	Palavra – chave	Fator de influência
Simples x Complexo	Volume	Volume de informações a ser transferido
Independente x Sistemico	Pacote	Transmissão de um conhecimento isolado ou de um pacote de conhecimentos
Tácito x Explícito	Canal	Vetor (veículo portador) do conhecimento

Fonte: Nakano, 2005 apud Amato Neto, 2009.

Segundo o autor, quanto menos complexo e sistêmico o conhecimento for, mais facilmente ele será transmitido. Conhecimentos independentes e simples são transmitidos de forma mais ágil. Quanto à terceira dimensão, Nakano definiu como explícito o conhecimento traduzido em palavras ou símbolos, enquanto que o conhecimento tácito é referente às habilidades próprias do indivíduo, que não podem ser perfeitamente traduzidas.

Assim, o conhecimento explícito pode ser transmitido, por exemplo, através de comunicação interpessoal (escrita ou oral) em diversas ocasiões (encontros informais, reuniões, relatórios, etc.), enquanto o conhecimento tácito exige que haja uma interação entre os agentes que participam do processo de difusão do conhecimento, como analisaram diversos autores (Nakano, 2005; Nonaka; Takeuchi, 1997 apud Amato Neto, 2009, p. 20).

O processo de aprendizado é uma importante fonte de vantagens competitivas sustentáveis, uma vez que a habilidade que as empresas possuem de obter, transformar e difundir informações e conhecimento dará condições para que elas preparem sua estrutura organizacional para mudanças no mercado e tenham suporte para o desenvolvimento de inovações.

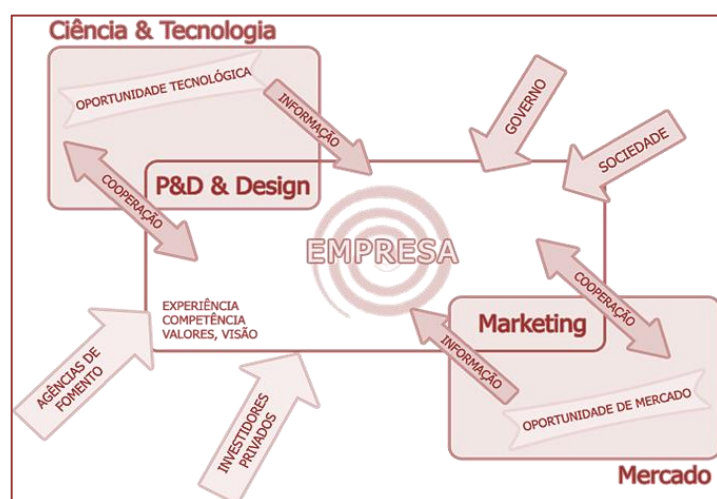
Segundo o SEBRAE (2011), a inovação se dá como um processo de aprendizagem, onde a interação da empresa com o mercado e com o ambiente acadêmico (Ciência e Tecnologia) são fundamentais, se alimentando de fontes de informação e de fontes de cooperação.

As fontes de informação e cooperação podem ser os clientes, fornecedores, concorrentes, parceiros, universidades, centros de pesquisa, incubadoras e parques tecnológicos e centros de capacitação e de assistência técnica. Além destas, são fontes de informação os eventos e as feiras especializadas, bibliotecas e bases bibliográficas, bancos de patentes, as publicações especializadas e, cada vez mais, a Internet (SEBRAE, 2011).

Como pode ser visualizado na Figura 2, o processo de inovação como aprendizagem, baseado no modelo exposto pelo SEBRAE (2011), se dá da seguinte forma:

1. O marketing permite que a empresa tenha acesso às fontes de informações e cooperação externas a empresa, permitindo aumentar sua capacidade de obtenção de oportunidades no mercado e conhecimento das ameaças;
2. P&D & Design constituem o elo entre a empresa e as universidades, centros de pesquisas e demais fontes de conhecimentos tecnológicos, a fim de aplicar novas tecnologias a seus processos e produtos;
3. Ao centro está localizada a espiral da aprendizagem que representa que a inovação é resultado da capacidade que uma empresa tem de construir conhecimento;
4. O governo, o mercado, a sociedade, a academia, os investidores privados e as agências de fomento são elementos que juntamente com as atividades internas da empresa permitem que esta aprenda a desenvolver conhecimento, competências, valores e visão.

Figura 2 - Inovação como o processo de aprendizagem



Fonte: SEBRAE, 2011.

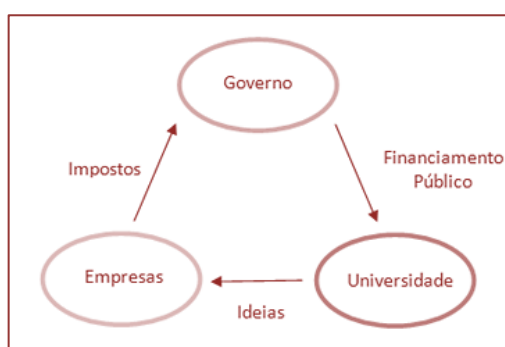
Uma condição fundamental para o sucesso de empresas inovadoras é a existência de uma infraestrutura social e tecnológica adequada, além de atuantes instituições de ensino e

pesquisa, mão de obra qualificada, infraestrutura industrial básica e grupos de empresas com massa crítica tecnológica para atraírem novos investimentos (Tigre, 2006). É de grande importância que a empresa crie meios contínuos de difusão do conhecimento para seus operadores, oferecendo meios para qualificação e atualização das técnicas de produção destes como requisito mínimo para manter sua postura inovadora no mercado.

Em seus estudos sobre inovações, Sbragia et al. (2006) enfatizam a importância das empresas participarem de um Sistema Nacional de Inovação (SNI), formando uma rede de interação com uma série de instituições públicas e privadas a fim de promover o desenvolvimento tecnológico e científico de um país.

Jorge Sábato, em 1968, criou o primeiro modelo esquemático de um SNI, que ficou conhecido como o Triângulo de Sábato, em cujos vértices estavam as empresas, as universidades e o governo, cada um contribuindo de forma específica para o processo de inovação (Sbragia et al., 2006). De acordo com esse modelo (Figura 3) as empresas contribuiriam com o governo por meio dos impostos, o governo contribuiria financiando as universidades e estas por sua vez forneceriam novas ideias para as empresas, formando um ciclo.

Figura 3 - Triângulo de Sábato



Fonte: Sbragia et al., 2006.

Posteriormente, surgiu um novo modelo conhecido como Hélice Tripla (Figura 4), elaborado a partir de estudos fragmentados de Henry Etzkowitz e Loet Leydesdorff, que analisa a relação universidade-indústria-governo na produção de conhecimento e formação de sistemas de inovações. Para os autores, a atuação de cada uma das esferas não dá de forma limitada, mas, cada uma delas, a partir de sua interação com as demais esferas, desempenham papéis que vão além das suas funções específicas (Etzkowitz e Leydesdorff, 2000 apud Neves, 2009).

Cada hélice, segundo Sbragia et al. (2006), representa uma esfera institucional independente – governo, universidades e empresas – mas que atuam de forma interdependente e cooperando entre si, através do fluxo de conhecimento, e cada vez mais assumem o papel uma das outra. As empresas, por exemplo, ao investirem em treinamentos e ao compartilhar conhecimento com outras empresas acabam desenvolvendo um papel acadêmico, antes considerado específico das universidades. Nesse modelo, é possível visualizar a importância de uma relação de interação sólida

entre cada um desses agentes como meio de obter mudanças tecnológicas que possibilitem o desenvolvimento regional.

Figura 4 - Hélice Tripla



Fonte: Sbragia et al., 2006.

3. RESULTADOS E DISCUSSÕES SOBRE O APRENDIZADO

3.1. CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

O APL de moda íntima de Frecheirinha é reconhecido pela produção de lingerie de excelente qualidade. A produção industrial representa a principal fonte de ocupação e renda do município, empregando formalmente e informalmente tanto homens quanto mulheres. Todas as empresas possuem lojas de pronta entrega localizadas lado a lado em algumas ruas da cidade, sendo que algumas possuem lojas também em diversos estados do nordeste enquanto outras têm grande parte de sua produção voltada para a venda acordada com magazines localizados no sul do país.

A grande maioria das empresas do APL são membros da ASCOF³, cuja criação, segundo o site da Prefeitura de Frecheirinha, tem como objetivo fortalecer e firmar o APL como referência nacional, atraindo compradores de lingerie de todo o país. Porém, a partir das entrevistas foi possível visualizar que essas relações de cooperação ainda se apresentam frágeis e estremecidas, devido ao fato de algumas delas buscarem as relações de cooperação somente para benefício próprio em detrimento das demais.

O polo apresenta atualmente cerca de treze empresas, com estruturas variando de micro à grande porte. Dado essa grande variação de classificação de porte das empresas, foi definido que o estudo seria realizado apenas naquelas que apresentassem acima de 20 funcionários, uma vez que suas estruturas organizacionais seriam melhores definidas e se enquadrariam de maneira satisfatória dentro dos questionamentos abordados. As demais empresas, com uma menor quantidade de funcionários, além de não possuírem os atributos citados, não são formalizadas e não são associadas à ASCOF. Dessa forma a amostra será composta por nove das treze empresas existentes.

³ ASCOF - Associação dos Confeccionistas de Frecheirinha, criada em 2009 com o apoio do SEBRAE.

3.2. APRENDIZADO NO APL DE FREICHEIRINHA

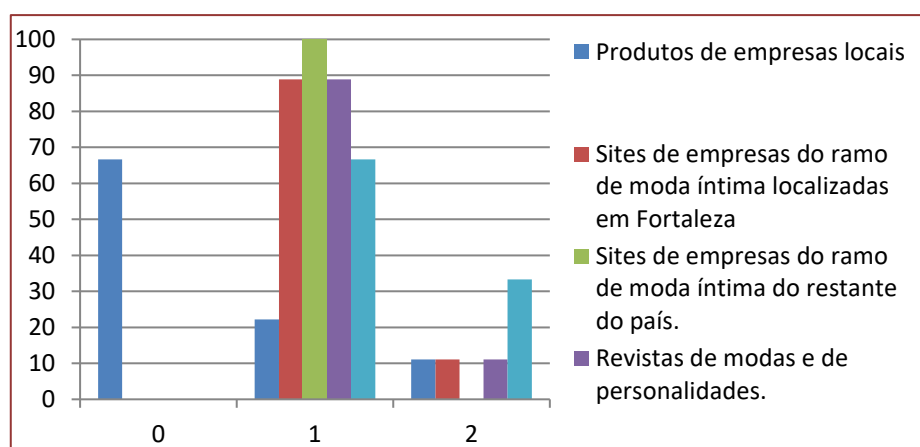
No que se refere ao aprendizado em nível de empresa, primeiramente buscou-se reconhecer quais as principais fontes de inspiração que elas utilizavam durante o processo de criação e desenvolvimento de seus produtos. Quando indagadas sobre a utilização de produtos de outras empresas do APL como fonte de inspiração apenas 33% afirmaram utilizar-se rotineira ou ocasionalmente desse meio (Gráfico 1). Segundo os dados, 67% delas afirmaram não utilizar, algumas com a justificativa de que a diferença seria necessária para que quando os clientes viessem ao APL comprar seus produtos encontrassem bastante opção de peças, outros negaram a inspiração nas peças de outras empresas devido a um certo receio e descontentamento gerados pela fragilidade nas relações de cooperação entre elas.

Uma das empresárias que afirmou utilizar rotineiramente de peças de outras empresas como fonte de inspiração, tem sua empresa cooperando de forma intensa com uma grande empresa do arranjo que pertence aos seus irmãos, com intensa troca de informações e conhecimentos entre essas, que possuem produtos com qualidade bastante semelhantes. Quanto a esse fato, foi possível visualizar o quanto a cooperação ajudou para que a empresa se desenvolvesse economicamente, uma vez que esta em poucos anos de atuação já é bem reconhecida por sua qualidade.

Todas as empresas informaram utilizar de sites de empresas do ramo de moda íntima de Fortaleza e do restante do país, de forma rotineira ou ocasional, como fonte de inspiração para seus produtos, bem como de revistas de modas e de personalidades. Uma das empresas informou acessar rotineiramente sites internacionais de moda íntima, e além disso possuir uma assinatura de uma revista eletrônica internacional onde são informadas todas as tendências de moda para as próximas estações.

Todas as empresas informaram utilizar as novelas e os programas televisivos como meio de acesso a informação sobre as tendências nacionais de moda, dentre as quais 67% assistem rotineiramente a um programa da TV aberta no qual é apresentado semanalmente desfile de peças íntimas de coleções de marcas nacionais.

Gráfico 1 - Fontes de inspiração para a criação e desenvolvimento de produtos



Legenda: 0- Não utiliza; 1-Utiliza rotineiramente; 2- Utiliza ocasionalmente

Fonte: Dados da Pesquisa de Campo.

Ao se verificar as formas de atividades de treinamento e capacitação de recursos humanos, realizados no período de 2010 a 2012, todos os entrevistados afirmaram realizar o treinamento de seus funcionários, antigos ou novos, na própria fábrica. Os empresários declararam que essa atividade é de alta importância para suas empresas, uma vez que não há na cidade nenhum curso direcionado a treinar a mão de obra local, que são muitas vezes contratadas sem nenhum conhecimento referente à corte e costura (Tabela 1). Apesar dessa dificuldade, alguns funcionários consideraram que a vantagem de treinar um funcionário sem nenhum conhecimento de corte e costura está na possibilidade de ensiná-lo a realização das tarefas da maneira mais conveniente para a empresa. Assim os funcionários não realizariam suas atividades de acordo com suas técnicas e concepções individuais e sim de acordo com as especificações da empresa.

Todas as empresas também declararam atribuir uma importância nula para o treinamento de recursos humanos em cursos técnicos realizados no arranjo, estágios de funcionários em empresas fornecedoras ou clientes, estágios em empresas do grupo e à absorção de formandos dos cursos técnicos localizados no arranjo ou próximo, uma vez que nenhuma dessas atividades foi relevante para aquelas e não se aplicam a sua realidade local atual. A partir das entrevistas foi possível perceber que as empresas do APL não dão grande importância a esses aspectos de aprendizagem pois as mesmas geralmente, como dito anteriormente, captam principalmente funcionários sem experiência e os treinam na própria fábrica para realização de suas funções e além disso as mesmas demonstraram uma forte postura protecionista de suas empresas, não prezando tanto pela cooperação e visando as demais primordialmente como concorrentes.

Vale ressaltar que, uma das principais reclamações da grande maioria das empresas, além da falta de instituições de capacitação técnica da mão de obra local, foi a carência de mão de obra especializada e compromissada na cidade, da qual uma relevante parcela de pessoas, por aspectos e costumes culturais, não busca atuar de forma assídua e produtiva no ambiente de trabalho.

As empresas possuem apenas como alternativa a capacitação de seus funcionários na área fabril, já que na cidade onde estão localizadas não há nenhum curso de capacitação ou universidade da área de atuação das empresas. A competição entre as empresas se estabelece de forma tão acirrada que estágios em outras empresas do APL seriam inviáveis, uma vez que dada a carência de mão de obra qualificada local estas correriam o risco de perder seus funcionários durante essa atividade.

Conforme os dados, 33% dos empresários consideraram como de alta importância sua participação em cursos técnicos fora do arranjo, geralmente em Fortaleza, a fim de obter conhecimento de técnicas e novidades no ramo de confecções para aplicação em sua empresa.

No que se refere a contratação de técnicos/engenheiros de outras empresas do arranjo, todas as empresas deram uma importância nula ao quesito, uma vez que, como já citado, não há esse tipo de mão de obra na cidade. Porém, foi possível observar que há uma intensa contratação de funcionários de outras empresas do arranjo, a partir de contraproposta salarial. São procurados aqueles funcionários que atuam como modelistas ou gerentes, que uma vez reconhecidos pela boa realização de seus trabalhos passam a receber diferentes propostas de trabalho de várias empresas do arranjo. É relevante

lembrar que, por ser uma cidade pequena as notícias de espalham de forma bastante rápida e tudo que acontece em uma empresa acaba sendo conhecimento de todas.

Devido à existência da ASCOF, o SEBRAE ofereceu algumas oportunidades de aquisição de conhecimento para os empresários que ganharam cursos, oportunidades de viajar para conhecer o processo produtivo de outras empresas do ramo e participação em feiras, além de oferecerem a consultoria de especialistas que indicaram e implementaram diversas melhorias nas atividades dessas empresas, para as quais é considerada de alta importância a contratação de técnicos ou engenheiros de fora do arranjo. Inclusive algumas das empresas, a fim de implantar técnicas de segurança no trabalho nas atividades de sua fábrica, contratam técnicos de segurança temporariamente para realizar o treinamento de seus funcionários.

Quanto à absorção de formandos dos cursos universitários localizados no arranjo ou próximo, apenas 11% dos entrevistados apresentaram uma média importância quanto a relevância desse quesito, pois apesar das dificuldades, possuem em sua equipe uma pequena quantidade de funcionários graduados para execução de atividades de apoio a produção. Porém, essas contratações se dão de forma bastante fraca e limitada, pois, como já mencionado, não há universidades na cidade e o polo ainda não consegue atrair uma considerável quantidade de universitários. Assim, na maioria das empresas, essas atividades são realizadas por pessoas que possuem apenas o nível médio e obtiveram os conhecimentos necessários para execução de suas atividades por meio da experiência diária de suas funções.

Tabela 1 - Treinamento e capacitação

Descrição	Nulo	Baixo	Médio	Alto
Treinamento na empresa	0	0	0	100
Treinamento em cursos técnicos realizados no arranjo	100	0	0	0
Treinamento em cursos técnicos fora do arranjo	67	0	0	33
Estágios em empresas fornecedoras ou clientes	100	0	0	0
Estágios em empresas do grupo	100	0	0	0
Contratação de técnicos/engenheiros de outras empresas de arranjo	100	0	0	0
Contratação de técnicos/engenheiros fora do arranjo	0	0	0	100
Absorção de formandos dos cursos universitários localizados no arranjo ou próximo	89	0	11	0
Absorção de formandos dos cursos técnicos localizados no arranjo ou próximo	100	0	0	0

Fonte: Dados da Pesquisa de Campo.

Ao consultar os empresários sobre os itens que desempenharam importante papel como fonte de informação para o aprendizado (Tabela 2), no período de 2010 a 2012, buscou-se analisar suas fontes internas, externas, universidades e outros institutos e outras fontes de informação.

Para as fontes internas de informação apenas 11% das empresas consideraram de média importância o item departamento de P&D, essa parcela tão pequena se deu devido a

apenas uma empresa, como já citado, desenvolver ocasionalmente essas atividades, a maioria se atém a desenvolver suas atividades de forma convencional sem buscar meios que facilitem o desenvolvimento das mesmas ou que tragam custos adicionais ao processo. Segundo os dados, 89% das empresas consideraram como de alta importância os serviços da área de vendas, marketing e serviços internos de atendimento ao cliente, apenas 11% como de média importância, como fontes de informações pertinentes, uma vez que são através desses serviços que as empresas tomam maior conhecimento das necessidades e críticas dos clientes.

Todas as empresas consideraram de alta relevância os conhecimentos obtidos na área de produção, tendo em vista que todas elas realizam o treinamento de seus funcionários na sua própria empresa, as interações e trocas de conhecimento tácito realizados nesse setor se apresentam como fundamentais ao seu crescimento econômico. A partir desse aspecto pode-se visualizar como se dá o processo de Evolução do Conhecimento apresentado por Balestrin e Verschoore (2008), uma vez que a medida em que aumenta o grau de interação e troca de conhecimento tácito entre os funcionários das empresas, este conhecimento vai agregando valor e se tornando conhecimento explícito, que é a base fundamental de conhecimento para as atividades desenvolvidas na empresa.

Quanto às fontes externas de informação, no quesito outras empresas dentro do grupo, apesar de 45% dos empresários admitirem considerar de alta relevância a proximidade de outras empresas do setor como fonte de aprendizado, foi possível novamente observar o receio e o sentimento de rancor de alguns entrevistados ao afirmar que suas concorrentes locais possuíam algum nível de importância em sua produção, dada a alta competitividade entre elas. Quanto aos demais concorrentes do setor, não se limitando apenas a Frecheirinha, 67% consideraram de grande importância para a obtenção de conhecimentos relacionados a novos processos e técnicas aplicadas na criação de produtos.

Todos concordaram que os clientes são de grande importância para o aprendizado de suas empresas, uma vez que o objetivo final de todas as produções é satisfazer, manter e atrair novos clientes, sendo assim as críticas e sugestões dos mesmos são de grande relevância.

Conforme os dados, 78% das empresas avaliam como alta a importância dos fornecedores, uma vez que estes ao visitarem suas empresas traziam diversas informações relativas a novas máquinas, materiais e tendências de mercado.

Todas concordaram que as empresas de consultoria tinha alta importância como fonte de conhecimento para suas fábricas uma vez que, como já citado, ofereciam novas ideias e soluções a serem aplicadas na organização de seus processos.

Como não há universidades e institutos de pesquisa no município de Frecheirinha foi dada importância nula aos dois quesitos por 67% e 100% dos entrevistados, respectivamente. Foi possível perceber que devido ao fato da presença de grandes centros educacionais estar tão distante da realidade do município, os empresários locais não conseguem enxergar o grau de importância que estes poderiam apresentar para o desenvolvimento de suas empresas e consequentemente o da região. Apesar do município também não contar com a presença de centros de capacitação profissional, de assistência técnica e de manutenção, o SENAI e o SEBRAE já ofereceram alguns cursos através da ASCOF para os empresários do APL. Assim foi considerada por 67% das empresas como alta sua relevância para o aprendizado, e como média por 22% devido ao fato desses cursos não

ocorrerem com maior frequência. Confirmando assim que os empresários não dão grande importância a determinadas fontes de conhecimento devido ao fato das mesmas não estarem disponíveis na região.

Quanto aos outros tipos de fontes de informação, o quesito referente a aquisição de licenças, patentes e “*know-how*” os entrevistados tomaram como referências as licenças adquiridas e aplicadas aos seus processos. Foi considerado por 89% das entrevistadas que o aprendizado decorrente da aquisição desses conhecimentos intangíveis é de alta importância para seus processos. Os 11% que consideraram médias a sua importância, foram aqueles que por ainda não haver aplicado essas inovações aos seus processos não o avaliam como tão relevantes para suas atividades.

Segundo os dados, 78% da amostra considerou de alta importância a participação em seminários e cursos para aquisição de informações sobre sua área de atuação, muito dos quais, como já citado anteriormente, oferecidos pelo SEBRAE e SENAI. Quanto a encontros casuais de lazer, promovidos pela proximidade geográfica das empresas, em clubes ou restaurantes, foi considerado por 56% como de alta relevância para a obtenção de informações acerca de fatos ocorridos em outras empresas.

Todas as empresas concordaram que os itens referentes à visita de feiras, exposições e lojas e o acesso a informações de rede baseadas na internet ou computador são de alta importância como fonte de informação sobre tendências e inspiração para a criação de novos produtos. Sendo este último item, sempre lembrado por todas como principal fonte de acesso a informação.

No quesito referente ao aprendizado decorrente da associação empresarial local, as empresas demonstraram mais uma vez seu receio em atribuir importância às possíveis informações de advindas de outras empresas do APL, obtidas a partir das reuniões da ASCOF, com 45% delas dando relevância baixa a esse tipo de aprendizado. Porém, algumas empresas demonstram aprender bastante com essas reuniões, uma vez que a partir de casos de sucessos ou insucessos de outros vivenciados por outros empresários do arranjo, estas podem evitar cometer os mesmos erros ou já seguirem para os caminhos de menor risco. Por exemplo, uma das empresas adquiriu uma máquina de costura a laser, não houve adaptação ao uso, nenhum de seus funcionários conseguiu operar o equipamento, gerando assim um considerável prejuízo para a empresa; fato esse que ao ser conhecido por outras empresas evitou que estas adquirissem esse tipo de máquina.

Um dos fatores bastante evidente no arranjo é que muitas das inovações aplicadas por uma parte das empresas foi decorrente do conhecimento, por meio de trocas de informações ou diálogos informais entre funcionários, de que outras empresas aplicaram determinada tecnologia ou modo de produção a seus processos. Foi possível visualizar que muitas delas adquirem essas novas tecnologias apenas pelo fato de outras empresas do arranjo terem adquirido, e devido à pouca informação ou grau de especialização acabam não conseguindo aplicá-las aos seus processos, como foi o caso de algumas empresas, como já citado, quanto à compra de licenças de softwares.

Tabela 2 - Fonte de informação para o aprendizado

Descrição	Nulo	Baixo	Médio	Alto
Fontes Internas				
Departamento de P & D	89	0	11	0
Área de produção	0	0	0	100
Áreas de vendas e marketing, serviços internos de atendimento ao cliente.	0	0	11	89
Fontes Externas				
Outras empresas dentro do grupo	0	33	22	45
Fornecedoras de insumos	0	11	11	78
Clientes	0	0	0	100
Concorrentes	0	22	11	67
Empresas de consultoria	0	0	0	100
Universidades e outros Institutos de pesquisa				
Universidades	67	33	0	0
Institutos de Pesquisa	100	0	0	0
Centros de capacitação profissional, de assistência técnica e de manutenção	11	0	22	67
Outras fontes de informação				
Licenças, patentes e “know-how”	0	0	11	89
Seminários e Cursos	0	11	11	78
Feiras, Exibições e lojas	0	0	0	100
Encontros de lazer	11	11	22	56
Associações empresarias locais	0	45	22	33
Informações de rede baseadas na internet ou computador	0	0	0	100

Fonte: Dados da Pesquisa de Campo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O conhecimento, o acesso a informações e a implementação de inovações são condições fundamentais para o alcance do desenvolvimento, seja este econômico ou social. No cenário competitivo atual, onde o valor dos produtos e os requisitos do mercado estão em constante mutação, o aprendizado se apresenta como o ponto de partida para o alcance do sucesso, uma vez que o desenvolvimento de inovações depende e ocorre a partir do acesso a informação e difusão do conhecimento. Não há como discutir sobre inovação sem ao menos mencionar a importância do acesso à informação. Essa premissa ficou bastante clara durante a observação e análise do APL, tanto através do questionário empregado quanto através da visita às empresas.

Ao se analisar a situação quanto ao acesso à informação, recursos tecnológicos, aprendizado e suas consequências, percebeu-se que a proximidade territorial entre as empresas e a cultura local permite uma grande troca de informações sobre o que acontece em cada empresa. Uma grande parcela da população trabalha nas empresas de lingerie, havendo família na qual cada membro é empregado de uma fábrica diferente, e esse âmbito propicia a disseminação de informações, fazendo com que situações vivenciadas em uma empresa se tornem rapidamente conhecimento de outra.

Assim, um dos indicadores de aprendizado que mais se destacou foi a intensa relação de aprendizado entre empresas, toda melhoria ou aplicação de novas tecnologias aplicadas em uma delas acaba sendo copiado pelas demais. A maioria das inovações do APL se dão a partir dessa forma de aprendizado. Quando uma empresa compra um software, por exemplo, e outra toma conhecimento da tal aquisição, esta busca adquirir esse software ou um similar para aplicar aos seus processos, mesmo que ainda não tenha suporte ou estrutura para aplicação dessa inovação. Esse fator pode ser visualizado analisando-se os dados referentes aos programas utilizados em sua capacidade máxima de operacionalização e tipo de atividades inovativas desenvolvidas, onde, tomando-se como referencia a compra de softwares, apesar de todas as empresas afirmarem a sua aquisição, uma grande parcela afirma a não utilização de todo potencial do software, devido ao fato de ainda não terem terminado a sua implementação na empresa ou por não saberem utilizá-los.

A partir desse estudo foi possível verificar como a competitividade influencia no desenvolvimento do APL, uma vez que apesar da maioria das empresas negarem a influencia das outras em seus processos, afirmando certa autossuficiência, é visível como grande parte das atividades de algumas influencia nas atividades de outras, que a partir do aprendizado obtido direcionam suas atividades de forma a atingir melhorias em sua produção como resultado final, mesmo que em proporções diferentes das demais.

Ainda quanto ao acesso ao conhecimento, outro fator observado foi a dificuldade enfrentada por todas as empresas quanto ao acesso relacionado à mão de obra qualificada, por não haver cursos próximos que permitam a especialização de seus funcionários ou absorção de profissionais, aquelas possuem como única saída realizar o treinamento de seus funcionários dentro da própria empresa. Essas dificuldades de contratação de pessoal faz com que muitas empresas contratem pessoas fora dos padrões desejados, recorrendo muitas vezes à contratação de funcionários de outras a partir da contraproposta salarial.

Constatou-se que, apesar das disparidades em porte e estrutura das empresas analisadas, os processos de gestão do aprendizado se apresenta como fundamental para a manutenção e obtenção de vantagens competitivas para as empresas do APL de Moda Íntima de Frecheirinha, independente do nicho de mercado que estas atuem. Como já mencionado, aquelas que desenvolveram uma cultura de inovação em suas empresas, de acordo com seu foco de custo ou diferenciação, foram as que mais obtiveram vantagens competitivas em seus negócios, tanto no mercado local como de toda a região.

O aprendizado é um processo que, para trazer os benefícios que lhe são provenientes, deve ser desenvolvida de forma contínua. Deste modo, não basta adquirir ou aplicar o conhecimento de forma isolada em um processo, é necessário que esta seja desenvolvida e se crie uma cultura do conhecimento na produção. Muitas das empresas observadas adquirem informação para os seus processos, porém não as desenvolvem e utilizam-se de todo seu potencial, não se usufruindo de todos os aspectos positivos que estas aplicações poderiam gerar na sua produção; foi visível que estas possuem uma estrutura e alcance de mercado bem inferior a daquelas que as implementaram.

Algumas das dificuldades encontradas na realização desta pesquisa foram a resistência por parte de alguns empresários em assumirem as formas de concepção de conhecimento desenvolvidas em suas empresas e a limitação na quantidade de material bibliográfico com foco nessa área de estudo.

Uma sugestão de trabalho futuro seria a aplicação do questionário utilizado nesse trabalho em outro APL de Moda Íntima da região e a partir da análise dos dados realizar um estudo comparativo entre as inovações e formas de aprendizados desenvolvidas em ambos APLs, bem como a análise das relações de cooperação para identificação das vantagens trazidas para a competitividade das empresas associadas.

REFERENCIAS

- [1] AMATO NETO, J. Gestão de Sistemas Locais de Produção e Inovação (CLUSTERS/APLS): Um Modelo de Referência. São Paulo: Atlas, 2009, 184 p.
- [2] BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge. Redes de cooperação empresarial: Estratégias de gestão na nova economia. Porto Alegre: Bookman, 2008. 213p.
- [3] CASSIOLATO, J. E. e Lastres, H. M.M. O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas, In. LASTRE, H. M. M. et al.. Pequena Empresa: Cooperação e Desenvolvimento Local. Relume Damará, Rio de Janeiro, 2003.
- [4] GALVÊ, NAPIÊ A.. S. Programas de Fortalecimento do Arranjo Produtivo Local de cerâmica Vermelha no município de Russas. Dissertação (Mestrado em Economia) - Programa de Pós-graduação em Políticas Publica e Sociedade- Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa, UECE, Ceará, 2010.
- [5] GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisas. São Paulo: Atlas, 2002. 176p.
- [6] IPECE- Instituto de Pesquisas e Estratégia Econômica do Ceará. Disponível em: <<http://www.ipece.ce.gov.br>>. Acesso em: 14 dez. 2011.
- [7] _____ (2011). Perfil Básico Municipal 2011. Disponível em: <http://www.ipece.ce.gov.br/publicacoes/perfil_basico/pbm-2011/Frecheirinha.pdf> Acesso em: 01 jul. 2012.
- [8] KRÜCKEN-PEREIRA, L. et al. Inovação Tecnológica e Inteligência Competitiva: Um Processo Iterativo. REAd, Florianópolis, v. 7, n. 1, mai./jun. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v43n2/v43n2a06.pdf>> Acesso em: 28 mai. 2012.
- [9] LASTRES, H. M. M. et al. Conhecimento, sistemas de inovação e desenvolvimento. Rio de Janeiro: Editora UFRJ; Contraponto, 2005. 452 p.
- [10] NEVES, F. M. Novas configurações na produção do conhecimento: A dinâmica das modernas biotecnologias na periferia do sistema mundial de ciência e tecnologia. Civitas, Porto Alegre, v. 9, n. 2, mai./ago. 2009. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/civitas/article/viewFile/3757/4584/>> Acesso em: 04 out. 2012.
- [11] OECD (1997). Manual de Oslo: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. Tradução de Flávia Gouveia. São Paulo: FINEP, 1997, 184 p.
- [12] PETIT, P. Estrutura e desenvolvimento de uma economia baseada no conhecimento: implicações para políticas. In: LASTRES, H. M. M. et al. Conhecimento, sistemas de inovação e desenvolvimento. Rio de Janeiro: Editora UFRJ; Contraponto, 2005. p. 131-160.
- [13] REDESIST (2003). Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1289323549.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2011.
- [14] SBRAGIA, R. (coord.). Inovação: Como vencer esse desafio empresarial. São Paulo: Editora Clio, 2006. 328 p.
- [15] SEBRAE (2011). Desafio SEBRAE 2011: Caderno de Conceitos. Disponível em: <http://empremaniacom.br/wordpress/wp-content/uploads/2011/05/Caderno_Conceitos.pdf> Acesso em: 18 mar. 2012.

[16] _____ (2011) Diretor do Sebrae defende inovação para ampliar o PIB. Disponível em: <<http://www.agenciasebrae.com.br/noticia/11971506/ultimas-noticias/diretor-do-sebrae-defende-a-inovacao-para-ampliar-o-pib/>> Acesso em: 21 mar. 2012.

[17] _____ (2005). Metodologia de Desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais. Brasília, 2005.

[18] TIGRE, P. B. Gestão da inovação: a economia da tecnologia no Brasil. Rio de Janeiro: Campus, 2006. 282 p.

Capítulo 7

Impactos positivos causados em microempresas com sistemas integrados a gestão

*Táíse Fernanda Machado de Moura
Guilherme Augusto Malagolli*

Resumo: As organizações contemporâneas – pequenas, médias ou grandes –, estão utilizando, cada vez mais, soluções integradas de tecnologia de informação como forma de resolver problemas, agilizar as atividades de trabalho e ter informações de maneira rápida. As empresas sejam pequenas, médias ou grandes, estão utilizando, cada vez mais, soluções integradas de tecnologia de informação. O objetivo deste estudo é demonstrar a importância da utilização de um sistema de gestão e sua relevância econômica de modo com que facilite a gestão e otimize o seu tempo utilizando como metodologia a Revisão Sistemática da Literatura. Através dos estudos pode-se perceber que o ERP contribui significativamente, pois permite a redução de custos de produção, informação em tempo real, melhor eficiência na economia da empresa, confiabilidade das informações e automação das tarefas.

Palavras-chave: ERP, impactos positivos.

1. INTRODUÇÃO

Fernandes et al. (2017) afirmam que as organizações contemporâneas – pequenas, médias ou grandes –, estão utilizando, cada vez mais, soluções integradas de tecnologia de informação como forma de resolver problemas, agilizar as atividades de trabalho e ter informações de maneira rápida. As empresas sejam pequenas, médias ou grandes, estão utilizando, cada vez mais, soluções integradas de tecnologia de informação.

Um dos grandes problemas enfrentados por empresas que não possuem um Sistema ERP são o achismo decisório, pois como os dados são registrados em diversas planilhas e a chance de não ser retratado a realidade é enorme, além disso tem a dificuldade de medir o desempenho e o risco de perdas financeiras ou roubo de materiais (Souza, 2020).

A implantação de um sistema ERP - Enterprise Resource Planning oferece privilégios para as organizações, como a incorporação dos processos e automatização das tarefas e tudo em tempo real (Santos; Lopes, 2023).

Um sistema ERP, o foco deve ser total para que não seja frustrante a adoção de uma nova tecnologia, visto que toda mudança dentro de uma organização requer paciência e vontade para fazer acontecer, no estudo de caso apresentado não será diferente. O adicionamento do ERP traz benefícios para a empresa. Todavia, a responsabilidade faz parte do contexto para que a empresa não saia do trilho. “A organização deve estar atenta aos seus fatores internos e externos, o uso correto pode trazer benefícios ao desenvolvimento da mesma” (Silvério; Santos; Bastos, 2019).

As organizações almejam ampliação e os ERPs é uma solução para controlar, gerir e executar um planejamento englobando todas as áreas da organização com o intuito de compreender tudo o que esta passando dentro e fora da organização (Souza, 2020).

Na década de 1990, com o crescimento do uso da internet, o ERP se expandiu ainda mais, permitindo a integração de negócios em escala global. Os fornecedores de ERP, como SAP, Oracle e Microsoft, começaram a oferecer soluções mais sofisticadas, caracterizadas pela capacidade de integrar diversas funções e processos de negócios em diferentes localizações geográficas. Isso marcou a transformação dos sistemas ERP em ferramentas essenciais para a gestão eficiente e eficaz de operações de negócios em escala global (Shields, 2004).

Com processos automatizados e integrados, a empresa ganha produtividade além dos gestores terem uma visão global sólida que permite tomar as decisões corretas.

O objetivo deste estudo é demonstrar a importância da utilização de um sistema de gestão e sua relevância econômica de modo com que facilite a gestão e otimize o seu tempo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. ERP

Laudon e Laudon (2010) afirmam que na década de 50, nessa época a tecnologia tinha como referência os mainframes (computadores de grande porte capaz de processar um volume considerável de informações, o nome mainframe faz referência ao gabinete, espaço utilizado para alocar a unidade central de processamento) que operavam os primeiros sistemas de controle de estoques.

No início da década de 70, o desenvolvimento econômico aliado a tecnologia originou os *Material Requirement Planning* (MRPS) ou planejamento das requisições de materiais. O MRP transformou-se em *Manufacturing Resource Planning* (MRPII) que significa planejamento dos recursos de manufatura, que passou a controlar outras atividades como a mão de obra e as máquinas (Souza; Zwicker, 2010).

Souza e Zwicker (2000) citam que os anos 90 assistiram o surgimento e o grande crescimento dos sistemas ERP no mercado de soluções de informática. Não se sabe com precisão quando esses sistemas foram criados, mas segundo pesquisas tiveram origem na Europa e na indústria manufatureira.

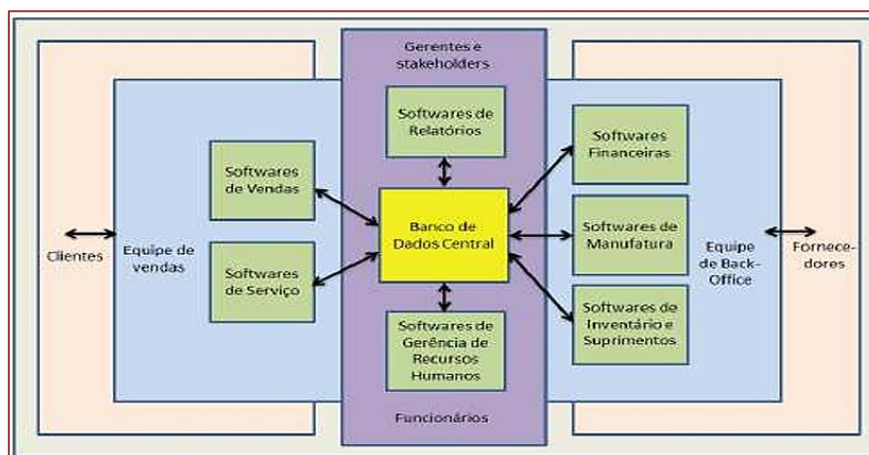
Laudon e Laudon (2010) argumentam que os sistemas integrados apresentam um conjunto de módulos de software integrados e um banco de dados central: este permite que os dados sejam compartilhados pelos diferentes processos de negócios e áreas funcionais de toda a empresa.

O conceito de sistema para (Chiavenato, 1993, p. 515) “é um conjunto de elementos unidos por alguma forma de interação ou interdependência”. ERP é a sigla para *Enterprise Resource Planning*, que significa Sistema Integrado de Gestão Empresarial. É um software corporativo capaz de controlar todas as informações de uma empresa.

Os Sistemas Integrados de Gestão Empresarial (ERPs) tm sua origem na década de 1960, a partir do desenvolvimento e aplicação de sistemas de controle de inventário. Esses sistemas foram desenvolvidos para auxiliar na gestão do controle de estoque nas empresas, a fim de otimizar a alocação de recursos, e são considerados os precursores dos sistemas ERP. De fato, essa necessidade de gestão eficiente do inventário se tornou um dos fatores que impulsionaram a criação do conceito ERP (Klaus Michael Rosemann, 2000).

Davenport (1998) conceitua um sistema integrado de gestão sendo uma estrutura totalmente integrada, com sua anatomia representada por um banco de dados central, que recebe e fornece dados na forma de registros, oriunda de diversas funcionalidades que suportam as mais diversas operações de uma organização, como pode ser visto na figura 1:

Figura 1 – Anatomia de um sistema ERP



Fonte: Davenport (1998).

2.2. VANTAGENS DA IMPLANTAÇÃO DE UM ERP

Mesquita (2000) mostra que um sistema ERP assente um aumento no controle e investiga o processo produtivo evitando informações manuais.

Turban et al. (2005) dizem que o ERP faz a incorporação de sistemas distintos, é isso faz com que aconteça diminuição do estoque, ampliação da produtividade com um baixo custo, melhor gerenciamento na área financeira e cumprimento com os prazos de entrega.

Fernandes (2017) identificou que a introdução de um ERP para controle de processos de fabricação torna-se simples a execução da gestão da empresa porque o ERP proporciona a análise dos processos de forma sistêmica.

2.3. CARACTERÍSTICAS DE UM SISTEMA ERP

Vieira, Florian e Farina (2023) afirmam que um Sistema ERP é um pacote comercial que a organização pode adquirir da maneira que desejar e a programação é feita de acordo com a necessidade da organização. O ERP é altamente adaptável a realidade de cada organização isso faz com que esse sistema seja atraente para diversos tipos de empresas.

Gomes e Vanalle (2001) afirmam que a Parametrização é um recurso do ERP que permite adequação para as empresas que comprem um ERP. Outro detalhe de um ERP é que constantemente pode ser atualizado ou corrigido isso proporciona confiança aos usuários.

O Enterprise Resource Planning – ERP é compreendido como uma arquitetura de software que busca facilitar o fluxo de informações entre todas as funções em uma empresa, desde logística, finanças e os recursos humanos. O mesmo automatiza os processos de uma empresa em vistas a integrar as informações por meio da organização, eliminando interfaces complexas e caras entre sistemas não projetados afim de, conversarem entre si, deste modo todos os processos de uma organização são postos de modo correlacionado se integrando em um mesmo sistema e num mesmo ambiente (Hypolito; Pampalona, 1999).

3. MÉTODO DA PESQUISA

A metodologia utilizada nesta pesquisa foi a Revisão Sistemática da Literatura.

Essa metodologia trata-se de fazer uma busca na literatura sobre conteúdos que falam um determinado assunto e depois fazer uma análise de cada conteúdo. A Revisão Sistemática da literatura busca seleção e entendimento do conteúdo (Galvão; Ricarte, 2019).

Para as buscas na revisão da literatura foram utilizadas as palavras-chave ERP e Vantagens da Implantação do ERP. Essas palavras-chave/expressões fez conseguir o conteúdo desejado. As bases de dados utilizadas foram Google Acadêmico e Scielo.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Abaixo encontra-se o Quadro 01 – Artigos Selecionados no qual foi feita uma análise de cada pesquisa em relação a importância do ERP.

Tabela 01 – Artigos Selecionados

Título do Artigo	Autores	Ano/Publicação	Impactos Positivos do ERP
Sistema ERP nas Pequenas e Médias Empresas: Quais os principais desafios e impactos dessa nova tecnologia?	Alex Silva de Almeida Italo Silva Lima Murilo Alves Caldeira Murilo da Silva Moraes Vitor Yuki Gaya Francelino	2023 TCC	Impacto positivo na redução de custos operacionais e a automação de tarefas
O Impacto do ERP na Eficiência: Estudo de caso dos processos de contas a receber no grupo Nors	Mariana de Sá Soares	2022 Dissertação	O ERP a longo prazo impacta nos recursos financeiros da empresa
Os impactos dos Sistemas de ERP nas empresas do polo industrial de Manaus	Sebastião da Penha Santos	2023 TCC	O ERP proporciona informações confiáveis em tempo real

Almeida et al. (2023) em sua pesquisa aborda a implantação do ERP em pequenas e médias empresas. Na pesquisa percebe-se que a implantação de um ERP proporciona redução de custos, automação das tarefas, confiabilidade nas informações, aumento da eficiência financeira da empresa e redução de tempo para executar algumas tarefas.

Esta pesquisa mediu o impacto que a implementação de um sistema Enterprise Resource Planning (ERP) produz na eficiência dos serviços partilhados do grupo Nors. Os resultados mostraram que a longo prazo, a implementação de um ERP tem a si melhorias na eficiência financeira da empresa (Soares, 2022).

Para Santos (2023) o ERP's promove eficiência operacional, otimizando processos e minimizando redundâncias, a disponibilidade de informações em tempo real permitindo uma tomada de decisão embasada em dados concretos, propiciando uma vantagem competitiva em um ambiente dinâmico e que forneça "insights" relevantes para gestores, acadêmicos e profissionais específicos para entender como a convergência tecnológica está moldando a gestão empresarial em contextos específico.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através dos estudos pode-se perceber que o ERP contribui significativamente no pois permite a redução de custos de produção, informação em tempo real, melhor eficiência na economia da empresa, confiabilidade das informações e automação das tarefas.

Assim podemos concluir que o objetivo da pesquisa foi alcançado pois apresentou a importância da utilização do ERP nas empresas.

Considerando a realidade atual, em termos de competitividade torna-se extremamente necessária a aquisição de Sistemas ERP pelas organizações. Porém, para alguns não é algo tão simples, pois os altos custos acabam gerando desinteresse em pequenos negócios, mas, como explorado no presente estudo é possível sim, adquirir esses sistemas sem tanta burocracia e sem gastos desnecessários

REFERÊNCIAS

- [1] CHIAVENATO, I. Introdução à teoria geral da administração. São Paulo : Makron Books, 1993.
- [2] DAVENPORT, T. H. Ecologia da informação. São Paulo: Futura, 1998.
- [3] FERNANDES, R.B.; BRAGA, G.A.; MARTINS, B.S.; COSTA FILHO, C.G.; CAIXETA, R.P.; ANTONIALLI, L.M. Impacto da utilização de sistemas de ERP em dimensões estratégicas de pequenas e médias empresas. Revista Exacta, v. 15, n° 1, p. 57-74, 2017.
- [4] FERNANDES, G. M. Analisar as implicações da implantação de sistemas ERP em micro e pequenas empresas. 2017. Monografia do Curso de Administração de Empresas – Linha de Formação Específica em Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma, 2017.
- [5] GOMES, Cristiane Alexandra Lopes; VANALLE, Rosângela M. Aspectos Críticos para a implementação de sistemas ERP. Anais [...] do V Encontro de Mestrandos e I Encontro de Doutorandos em Engenharia, Sta Barbara d'Oeste, v. 1, p. 85-92, 2001
- [6] HYPOLITO, C.M; PAMPALONA, E.O. Sistemas de gestão integrada: conceitos e considerações em uma implantação. In: 19º ENGEF. Rio de Janeiro. 1999.
- [7] MESQUITA, R. A. C. Sistemas ERP (Enterprise Resource Planning). Centro Universitário de Brasília – UNICEUB, 2000.
- [8] TURBAN, E.; RAINDER, K.; POTTER, A. Administração de tecnologia da informação: teoria e prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- [9] SANTOS, Gustavo Henrique Silva; LOPES, Vitor Augusto. Benefícios e dificuldades na implantação de um sistema ERP. Monografia. 2023.
- [10] SOUZA, Everlyn Henrique. Gestão da Informação: impactos gerados pela implantação do sistema de informação-ERP em uma pequena empresa da cidade de João Pessoa/PB. 2020.
- [11] SOUZA, C. A.; ZWICKER, R. Ciclo de vida de sistemas ERP. Caderno de pesquisas em administração, v. 1, n. 11, 2000
- [12] LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. Sistemas de Informações Gerenciais. 7 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. _____. Sistemas de Informações Gerenciais. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010
- [13] SILVÉRIO, A. D. O.; SANTOS, L. A.; BASTOS, C. E. A importância da utilização de um Sistema ERP para o gerenciamento de estoque. Anais... VI CIMATech; FATEC-SJC, São José dos Campos – SP, v. 1, n. 6, p. 350–360, 22 a 24 de outubro de 2019.
- [14] VIEIRA, P.V.; FLORIAN, F.; FARINA, M.R. Vantagens e Desvantagens Pós Implementação de um Sistema Integrado de Gestão Empresarial – ERP em Empresas – Uma revisão de literatura. Revista Científica Multidisciplinar – RECIMA21 – 4(7). E-473597, 2023.

Capítulo 8

A propaganda no Terceiro Setor: case Os Lápis das Queimadas do IHP

Brenda da Cunha Machado

Raquel Eschiletti Pereira de Oliveira

Janaína Pereira Cabral

Mariana de Brito Franco

Thâmara Nataly da Silva Santos

Claudia Mara Stapani Ruas

Resumo: O presente artigo tem como objeto de análise um segmento específico do mercado, o terceiro setor, tendo como parâmetro o Instituto Homem Pantaneiro (IHP), uma Organização da Sociedade Civil (OSCs) com sede na cidade de Corumbá/MS. O objetivo geral deste artigo é analisar o papel da propaganda voltada às causas ambientais, tendo como foco a campanha “Os Lápis das Queimadas”, do IHP, que anunciou a venda de uma caixa de lápis de cor feita com madeira carbonizada pelo preço correspondente ao número de focos de incêndio no Pantanal no ano de 2020. Os objetivos específicos da pesquisa são: a) conceituar publicidade e propaganda e *marketing*; b) descrever o terceiro setor e a trajetória do IHP, c) apresentar o que antecedeu e justifica a necessidade da campanha publicitária para captação de recursos. O procedimento metodológico foi pesquisa exploratória e bibliográfica, também com entrevista em profundidade, com o fundador e presidente do IHP. Para esta pesquisa foi considerada a relevância da utilização da propaganda como estratégia de *marketing*, por se tratar de uma ferramenta de promoção da conscientização ou defesa de uma causa diante de seu público, por meio de sua persuasão. Como consideração final, constatou-se que a campanha “Os Lápis das Queimadas” não alcançou o objetivo esperado, mesmo tendo gerado repercussão midiática a nível nacional e internacional, sendo pensada de forma criativa. O principal motivo é que, infelizmente no Brasil, não se tem uma cultura da prevenção para que haja uma captação de recursos que contribua efetivamente com a conservação e preservação do bioma Pantanal, missão do IHP.

Palavras-chave: publicidade e propaganda, IHP, causas ambientais.

1. INTRODUÇÃO

O objetivo geral deste trabalho é analisar o papel da propaganda por meio de campanhas publicitárias voltadas às causas ambientais, para obtenção de recursos tendo como foco a campanha Os Lápis das Queimadas, do IHP.

O procedimento metodológico foi pesquisa exploratória bibliográfica em livros e artigos que abordam a área do marketing, da publicidade e propaganda e terceiro setor. Para Marconi e Lakatos (2009,p.57) “a pesquisa bibliográfica é um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados com o tema”. Também foi realizada entrevista em profundidade, com o fundador e presidente do IHP, Ângelo Rabelo, para que informações adicionais fossem utilizadas como parte da pesquisa.

Este trabalho foi estruturado em três partes sendo que na primeira foram discutidos os conceitos aplicados à Publicidade e Propaganda separadamente, e também em conjunto, e as definições de marketing e marketing social, entendendo que a linguagem publicitária o influencia. Na segunda parte focou-se no cenário do terceiro setor no Brasil e sua atenção em diversas questões sociais e resgatou-se a histórica do IHP, objeto de estudo do artigo. Como encerramento, na terceira parte, a análise sobre a campanha Os Lápis das Queimadas, juntamente com o cenário que a antecedeu e motivou, entendendo se o uso da linguagem escolhida foi assertiva ou não para o objetivo proposto.

2. CONTEXTUALIZAÇÃO DE MARKETING E CONCEITOS DE COMUNICAÇÃO

2.1. CONTEXTO DA PUBLICIDADE E PROPAGANDA

Assim como defendido no Modelo de Lasswell (1987), o canal utilizado para a disseminação da mensagem é parte fundamental do processo de comunicação. Dentro das possibilidades, vê-se a Publicidade e Propaganda como um meio notável para o espalhamento de alguns discursos. À priori, o termo Propaganda foi o primeiro a surgir na história, conforme cita Martins (2006, p.22) “[...] olhando de um ponto de vista simplista podemos dizer que ela nasceu quando alguém disse a alguém que tinha alguma coisa a oferecer, fosse um produto fosse um serviço”.

A palavra propaganda deriva do latim *propagare*, sendo introduzida em 1597 pela Igreja Católica, quando o Papa Clemente VIII fundou a Congregação para a Propagação da Fé, com a intenção de disseminar a fé cristã pelo mundo. Ao longo dos anos, a Propaganda foi sendo instituída com diferentes definições até ser estabelecida em dois vieses, comercial e política - aqui entendida como a institucional -, defendido, por exemplo, por Silva (1976).

A propaganda comercial tem como objetivo influenciar pessoas, seja pela dispersão em espaços públicos ou privados (pagos) e:

Inclui atividades pelas quais mensagens visuais ou orais são endereçadas ao público com o fito de informá-lo e influenciá-lo tanto a comprar mercadorias ou serviços como para agir ou inclinar-se favoravelmente à ideias, instituições ou pessoas. (Borden *apud* Silva, 1976, p.88).

Outros autores, como Barbosa e Rabaça, reforçam o discurso de Silva colocando a propaganda unicamente como um agente ideológico, transformador do meio. Segundo Rabaça (2001) a “Comunicação persuasiva agrupa um conjunto de técnicas e atividades de informação e de persuasão destinadas a influenciar as opiniões, os sentimentos e as atitudes do público num determinado sentido” (Rabaça, 2001, p. 598).

Entendendo as definições dadas, pode-se concluir que a propaganda é estruturada sobre uma máxima de “promessa de benefícios” porque se utiliza de discursos de convencimento para conduzir um coletivo, em oposição à Publicidade, que se concentra em divulgar informações sem, necessariamente, persuadir. No entendimento de Sant’Anna (1982) publicidade significa

[...] o ato de tornar público um fato, uma ideia. A palavra, genericamente, significa divulgar, tornar público, e propaganda compreende a ideia de implantar uma ideia, uma crença na mente alheia. Comercialmente falando, anunciar visa promover vendas e para vender é necessário, na maior parte dos casos, implantar na mente da massa uma ideia sobre o produto. Todavia em virtude da ordem eclesiástica a palavra, muitos preferem usar publicidade, ao invés de propaganda, contudo hoje ambas as palavras são usadas indistintamente. (Sant’Anna, 1982, p.81)

Estendendo-se ainda mais na concepção do termo propaganda é possível enxergar que, dentro da perspectiva do público, a propaganda soa concretizar uma idealização de desejos, pensamento. Hilman (*apud* Pacheco, 1999) afirma que “A propaganda é um processo de projeção endopsíquica do desejo, de essência onírica, fantasiosa, de evasão do real através da sua substituição pelo real psíquico”.

Em outras palavras, é a técnica que permeia a “casa” dos sonhos, onde as projeções são livres e, mais que isso, onde podem ser alcançadas. É a partir desse entendimento sobre o desejo do outro em ser ou ter, a ambição material ou psíquica, que a Propaganda tenta desvendar o imaginário humano para materializar aquilo percebido como anseio do sujeito, sequencialmente atingindo seu objetivo de consumo.

Já em relação às definições da Publicidade, em comparação com produtos ou ideias vendidas *in loco*, por exemplo, a Publicidade não conta com o auxílio de um vendedor que consegue moldar argumentos personalizados para cada cliente mas, em contrapartida, enquanto o vendedor pode atingir somente uma pessoa por vez, a Publicidade cerca milhares delas num mesmo intervalo de tempo com a ajuda de estratégia de linguagem. De acordo com Silva (1976) “A publicidade é um grande meio de comunicação com a massa, pois não é possível fazer um anúncio adaptado a cada indivíduo da multidão consumidora.

Logo, este anúncio tem de ser ajustado ao tipo médio que constitui o grupo consumidor visado pelo anunciante”. Ainda de acordo com o autor, graças à Publicidade, é possível atuar simultaneamente em diversas classes sócio-econômicas e áreas geográficas, fazendo com que este público seja condicionado à compra de um mesmo produto, ou à atribuição de uma nova ideia.

2.2. A LINGUAGEM PUBLICITÁRIA

Como já supracitado, a Publicidade e Propaganda mapeia estratégias de linguagem capazes de guiar seu público. Assim, o texto publicitário, apesar de também utilizar critérios técnicos (dependendo do objetivo pretendido com a mensagem), apela para a emoção e fantasia das pessoas. Usa recursos de linguagem verbal e não verbal para criar metáforas, analogias, rimas, assonância e demais mecanismos, dentro de uma esfera de ambiguidade, para contar histórias, podendo apenas informar ou também influenciar.

Esse discurso publicitário, também entendido como discurso social, implica em mobilizar a perspectiva psicológica do humano e, para conseguir dar corpo aos exemplos acima, recorre aos signos linguísticos. Fazendo uma breve referência, o signo linguístico, segundo Saussure (1969, p.80), “[...] une não uma coisa é uma palavra, mas um conceito e uma imagem acústica”. Imagem acústica também entendida como “significante” é o significado atribuído ao objeto de acordo com o contexto ao qual se está inserido.

Sobre a organização da oratória, como afirma Trindade (2003, p.23), é possível entender que na linguagem há “jogos de sentido implicados nesses processos de significação (das mensagens publicitárias)”. Aqui vale ressaltar a importância de entender que a retórica publicitária deve ser construída em cima de valores da sociedade em que é produzida, para que daí seja possível incorporar nas entrelinhas, signos linguísticos que deem um resultado efetivo à mensagem.

Toda publicidade é fato comunicativo que reflete ideologias da fonte a serem transmitidas a determinados receptores. Para que isso aconteça satisfatoriamente, ela segue modelos informacionais da Linguística e da Semiologia que orientam na escolha e organização de sistemática de signos codificadores das mensagens. (Martins, 1997, p. 17).

Seguindo essa lógica da estruturação da linguagem, ainda conforme defendido por Saussure (1969) a língua é um sistema de signos usados por membros de uma mesma comunidade social, daí a importância de se ater às referências utilizadas dentro do discurso publicitário a fim de recolher opiniões favoráveis.

De acordo com Sandamann (1993, p. 27) “Naturalmente, vender um produto ou uma ideia é função de toda linguagem da propaganda e não só quando a função apelativa se faz presente com suas marcas linguísticas típicas”.

A partir do entendimento atribuído à linguagem do discurso publicitário, ferramenta inerente indispensável à Publicidade e Propaganda, chega-se à instância que se utiliza dessas estratégias para sobreviver, o Marketing.

2.3. MARKETING SOCIAL E A PUBLICIDADE E PROPAGANDA

Martins (2006) contextualiza o início do marketing nos Estados Unidos por volta da década de 1920 quando a empresa Procter & Gamble, conhecida atualmente como P&G, comercializou seu primeiro produto (sabonete Ivory) sob a ótica do marketing.

No marketing é importante saber antecipadamente as características comportamentais, culturais, estéticas, psicológicas etc do Sr. Target. Como podemos homogeneizá-lo em segmentos, quanto dinheiro ele está disposto a gastar, onde ele vive e trabalha, qual seu perfil familiar são quase infindáveis as variáveis que podemos encontrar. Marketing se baseia no estudo dos 4 P - Produto, Preço, Ponto de venda, Propaganda (ou promoção, como queiram). Quem elaborou este princípio dos 4 P's foi um sujeito chamado Jerome Mc Carthy. (Martins, 2006, p. 29)

Conceitualmente, segundo Kotler (2010), considerado o pai do marketing, esta ciência que faz uso de métodos científicos e outras ciências para influenciar e atrair consumidores, é um processo social, de gerenciamento, por meio do qual os indivíduos alcançam aquilo que querem ou necessitam, a partir de uma troca de produtos e valores.

O marketing pode ser visto como um processo social, uma vez que sociedade e seus interesses estão diretamente ligados a ele. Para a expansão dos serviços prestados, o marketing, por meio do trabalho de seus profissionais, procura oferecer ao mercado consumidor produtos e serviços que possuam atrativos suficientes para produzirem uma troca voluntária.

Como processo gerencial, o marketing deve trabalhar as questões que envolvem análise, uma vez que marketing não existe sem informação e a informação é o principal quesito para uma análise bem feita, em seguida, fazer a implementação das ações seguindo os objetivos empresariais. Por último, e não menos importante, o controle que deve e precisa ser composto por ações corretivas e preventivas.

Seguindo o viés evolutivo, de acordo com explicações de Kotler (2010), primeiro o marketing foi tratado como marketing 1.0, o qual era centrado no produto comercializado, com o cenário do pós-guerra nasceu o marketing 2.0, com a visão voltada para o consumidor e, atualmente, a visibilidade dada para as questões humanas, por parte das empresas, deu origem ao Marketing 3.0. Esta classificação do marketing “[...] acredita que os consumidores são seres humanos completos, cujas outras necessidades e esperanças jamais devem ser negligenciadas. Desse modo, o Marketing 3.0 complementa o marketing emocional com o marketing do espírito humano”. (Kotler, 2010, p.17)

Neste caso, a abordagem das empresas e/ou entidades permanece focada no ser humano, e a lucratividade tem como contrapeso a responsabilidade corporativa. Aqui, a visão é também inclinada às missões, visões e valores que esta empresa tem para apresentar à sociedade. O foco do marketing vai além de satisfazer as necessidades ou desejos do consumidor, hoje precisa oferecer soluções para os problemas da sociedade. (Kotler, 2010).

Neste contexto vale salientar que foi a partir de 1969, nos Estados Unidos, berço do marketing, que Philip Kotler e Sidney Levy, estudiosos da área, sugeriram que os conceitos de marketing deveriam abranger também instituições que não visassem o lucro, por entender que essas empresas também devem contribuir e participar dessas com soluções.

Adotando esse novo papel, as investidas numa definição mais concreta sobre o Marketing 3.0 foram propostas nos anos seguintes a 1970, logo após o pioneirismo de Kotler e Levy, o que permitiu a ampliação do estudo de marketing. Kotler dessa vez se

une a outro pesquisador, Zaltman, onde propuseram que o termo se valeria de trocas de proventos sem que isso dependesse de dinheiro, ou seja, sem pensar em lucratividade, dando espaço para transformações sociais. Acredita-se que esta foi a primeira definição do conceito de marketing social que em seu bojo “[...] contempla o planejamento e controle de programas para influenciar a aceitação de ideias sociais envolvendo considerações de planejamento de produto, comunicação, preço, distribuição e pesquisa de mercado” (Kotler; Zaltman, 1971, p. 5).

Alinhado a esta concepção estruturada das últimas décadas, Machado Neto (2005) define o Marketing Social como sendo um recurso utilizado por uma marca ou empresa para ter posicionamento institucional de forma que beneficie a sociedade; “se dar bem fazendo o bem”. Segundo o autor:

Numa época em que a atenção da sociedade civil se volta para as questões sociais que os governos (cada vez menores) deixam para trás, é compreensível que sejam feitas tentativas para aumentar o alcance de tais iniciativas pelo uso do marketing. (Machado Neto, 2005, p.64)

Mesmo tendo claro que o Marketing Social é constituído de estratégias sadias que ligam o meio corporativo às causas sociais, criando assim um equilíbrio de interesses, existem instituições que acolhem esse discurso de forma indiscriminada, como fachada. De acordo com Avelar (2008, p. 139), “[...] algumas empresas estão mais preocupadas em como o social pode agregar valor à sua marca, e não o contrário”.

As ações são pensadas como compensação, como licence-to-operate, quando deveriam ser entendidas como uma ampliação natural da própria missão organizacional. A corporação quer contribuir para a sociedade, mas coloca-se à margem dela. Ou seja, aquilo que poderia ser uma oportunidade real de desenvolvimento e integração é convertido em um empreendimento corriqueiro de promoção ou manutenção de imagem eventualmente ineficaz para as comunidades, sempre irrelevante para a empresa.⁹ (Avelar, 2008, p.139).

De toda forma, observando então a utilização correta da ferramenta 3.0, que leva em consideração a responsabilidade social das empresas e/ou marcas, tem-se o Marketing Social como uma estratégica e a Publicidade e Propaganda, como uma ferramenta de comunicação que propagam discursos sociais envolvendo causas relevantes como as questões humanitárias. Cita-se educação, saúde, meio ambiente e sustentabilidade em que o intuito da comunicação é promover a empresa, seja por representatividade, seja por engajamento prático em ações de mobilização, como no caso das Organizações da Sociedade Civil (OSC) e/ou Organizações não governamentais (ONG's) as quais se encaixam no chamado Terceiro Setor.

3. O TERCEIRO SETOR E A HISTÓRIA DO IHP

3.1. OS TRÊS SETORES DO SISTEMA SOCIAL E AS OSCs

Na sociedade há um sistema complexo cuja ordem sociopolítica compreende três setores tradicionalmente diferentes. O setor responsável por questões públicas e de teor social é o primeiro setor, o governo, que tem função administrativa dos bens públicos em âmbito municipal, estadual e federal.

O segundo setor, dentro da economia, refere-se à parte privada de interesse individual. Conhecido também como o setor que compreende o mercado onde consta a iniciativa privada e particular, consagrando nosso sistema capitalista em que empresários buscam o lucro como resultado deste fomento da economia.

Com a falência do Estado clássico romano na Idade Média europeia, o terceiro setor surgiu para ajudar em questões sociais, através de instituições como Organizações da Sociedade Civil (OSCs), Camargo (2004). Essa terminologia OSC surgiu com a lei no 13.019 de 2014.

Segundo Fernandes (1994, p. 127), um estudioso do tema, o conceito denota: “um conjunto de organizações e iniciativas privadas que visam à produção de bens e serviços públicos”. Outro estudioso do assunto, Batan (2004, pg.9) afirma que esse setor “[...] deve ser encarado como uma nova visão do mundo, em que todos procuram o bem comum e não como mera forma de filantropia dirigida a quem supomos mais fracos, que muitas vezes são exploradas para capitalizar a imagem dos chamados mais fortes”.

Resumidamente, “O primeiro setor é o Estado. O Segundo setor é formado pelo Mercado. O terceiro setor representa a sociedade civil organizada [...] sinalizando um novo modo de pensar e de agir numa sociedade democrática” (Baldan, 2004, p. 15).

De acordo com Hudson (1999), o terceiro setor ganhou força no Brasil, em meados do final do século XX. O autor afirma que nesse período as organizações do primeiro setor perderam confiança do público, e foram vistas como ineficientes e inadequadas para lidar com os problemas sociais existentes. Em contrapartida, o terceiro setor se mostrou cada vez mais profissional e apto para enfrentar os problemas sociais brasileiros.

Junto com essa alta, surgiram também desconfiças em relação às instituições que ganharam destaque. Um equívoco comumente cometido é definir que o terceiro setor é isento de receber retornos financeiros, pois estaria supostamente fugindo da essência social, tornando possível a interpretação de que não se trata de uma ação social, mas sim de mais uma empresa que visa apenas um retorno econômico positivo. Segundo Lima (2012, p. 15):

Uma instituição do Terceiro Setor, ao produzir um produto ou um evento pago, evidentemente terá que ter uma margem de lucro para pagar seus custos e para realizar mais investimentos. A instituição pode plantar, industrializar, manufaturar, estocar, comercializar e exportar seus produtos para obter um percentual que viabilize algum lucro ou retorno financeiro, entretanto, diferentemente da empresa privada, o lucro obtido não pode ser acumulado por seus membros, devendo ser revertido para esta instituição e suas causas (conforme a Lei Nº 9790/99).

Existe grande influência do terceiro setor para promover mudanças sociais e suprir as deficiências governamentais no âmbito da saúde, cultura, educação, meio ambiente, e de outros valores sociais, principalmente por meio das OSCs. A Lei Nº 9790/99, considerada o Marco Legal do Terceiro Setor afirma que uma instituição pertencente a este setor deve obrigatoriamente dispor de caráter não lucrativo, junto com um objetivo de cunho social. Os associados podem receber salários, porém o excedente lucrativo deve ser reinvestido em questões de estrutura operacional.

§ 1o Para os efeitos desta Lei, considera-se sem fins lucrativos a pessoa jurídica de direito privado que não distribui, entre os seus sócios ou associados, conselheiros, diretores, empregados ou doadores, eventuais excedentes operacionais, brutos ou líquidos, dividendos, bonificações, participações ou parcelas do seu patrimônio, auferidos mediante o exercício de suas atividades, e que os aplica integralmente na consecução do respectivo objeto social. (LEI Nº 9.790, DE 23 DE MARÇO DE 1999).

A pesquisa Edelman Trust Barometer, realizada no ano de 2022, afirma que a qualidade de informação das OSCs é maior que a de grandes marcas. Nessa mesma pesquisa, observa-se que a confiança nesses tipos de instituições aumentou em 16 pontos dos 27 países estudados, sendo que no Brasil esse aumento foi de 4 pontos, representando 64% da população de 2021 para 2022. (Edelman Trust Barometer, 2022).

O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), responsável pelo Mapa das Organizações da Sociedade Civil, garante a existência de aproximadamente 816 mil OSCs no país. No documento consta que a região Centro-Oeste representa aproximadamente 8% desse total, e ocupa a segunda posição no total de recursos recebidos (R\$ 24 bilhões). (IPEA, 2019).

Deste percentual que representa as áreas de Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul e o Distrito Federal está o Instituto Homem Pantaneiro, uma Organização sediada na cidade de Corumbá (MS), considerada capital do Pantanal, e que há mais de três décadas angaria recursos e desenvolve projetos amigos do bioma, visando a conservação, manutenção e preservação da fauna e flora regionais.

Para se ter uma noção do crescimento do terceiro setor em 2003, Batan (2004, pg 15) comenta que “Já era bastante forte. Não para de crescer. São mais de 250 mil ONGs no país, que movimentam R\$ 12 bilhões /ano”.

3.2. INSTITUTO HOMEM PANTANEIRO (IHP)

O Instituto Homem Pantaneiro (IHP) foi fundado em 2002 e instituído no dia 30 de março de 2012, em Corumbá (MS) por Angelo Rabelo. O ex-policial militar teve passagem pelo Pantanal como comandante da unidade, em uma época que organizações do terceiro setor, como a *World Wide Fund for Nature* (WWF), chegavam na região.

Era uma etapa de trabalho que previa o controle da caça e pesca predatória. Rabelo percebeu uma lacuna que precisava de profissionais para assegurar a proteção do bioma como um todo, e então surgiu a ideia de criar o instituto. Ele faz questão de registrar que “os homens pantaneiros foram grandes responsáveis pelo sucesso da polícia militar ambiental, por via de apoio com aviões, tratores, cavalos e armas. Isso fez com que

gerasse uma dívida de gratidão. O nome é motivado por essa relação, a dívida de gratidão.” (Rabelo, 2022)

Por uma questão de ordem legal, com caráter respaldado pela legislação, formou-se o instituto: uma organização da sociedade civil, sem fins lucrativos, que atua, historicamente, na conservação e preservação do bioma Pantanal e da cultura local. Em seus 20 anos de atuação, o IHP promoveu a gestão de áreas protegidas, desenvolvimento de pesquisas e diálogo entre os atores com interesse na área. O instituto, assim como muitas outras OSCs, de uma forma geral, precisa diariamente buscar novas parceiras, editais, concursos e doações privadas para sobreviver.

Com relação a verba da organização estima-se que 30% venha de doações privadas, 40% de projetos que geram receita e o restante por uma nova linha que estão implementando de serviços ambientais como o monitoramento, diminuindo conflitos de predação de felinos em cima da pecuária e animais silvestres em cima da agricultura. Ela subsiste em um universo de projetos, editais e concursos que geram oportunidade de receita e também em parcerias privadas, como doadores individuais e empresas. (Rabelo, 2022)

Os desastres ambientais são propulsores de causas ambientais, e em alguns casos, são usados por empresas como uma oportunidade de satisfazer uma necessidade pontual. O IHP busca construir parcerias que sejam, de no mínimo, médio prazo, para garantir que esses recursos sustentem essas atividades mesmo após o surto expirar. Muitas vezes os doadores individuais se mostram ligados ao setor de turismo. Formar essa parceria está intimamente associado à missão, e também aos valores do instituto, que são diálogo e credibilidade.

A gente percebeu que alguns recursos hídricos, a possibilidade de garantir recursos e reconhecimento desse trabalho passava pela necessidade do engajamento do proprietário de atrativos ligados ao turismo, porque eles estavam com seu negócio de fato correndo alto risco, então nós tínhamos a perda de empregos, o impacto econômico e também o comprometimento de recursos hídricos. (Rabelo, 2022).

Cada projeto é baseado em um objetivo específico, que contém uma planilha orçamentária para identificar os custos de recursos humanos, a questão do consumo e a logística. Recentemente, Angelo Rabelo aplicou um plano para destinar um percentual de cada projeto na implementação de uma estratégia de comunicação. Para isso, contrataram duas profissionais de comunicação destinadas a trabalhar somente nesse âmbito, a jornalista Karine Dias que trabalha remotamente em Campo Grande (MS), e a profissional em relações públicas Fernanda Peres.

A partir dessa equipe foi criado o plano de comunicação implementado, que gerou resultados como a captação de recursos por campanhas *online* e espaço em mídias tradicionais, com pautas sobre onças na TV Globo (Jornal Hoje e Bom dia) e a veiculação do vídeo institucional de comemoração de 20 anos, em horário nobre.

Durante muitos anos eu diria que cometemos o erro que foi efetivamente de não trazer essa figura de comunicação e RP para a instituição, e isso gera um prejuízo que impacta inclusive na identificação de novos parceiros. Hoje a gente inclusive tem sido procurado por empresas para buscar parceria, e isso tem acontecido

à medida que a gente melhorou nossa estratégia de comunicação. (Rabelo, 2022).

Através desses programas e dessas ações, o Instituto busca maneiras cada vez mais efetivas para comunicar a essência do trabalho sem gerar ruído na comunicação. Deve-se evitar um caráter científico, para uma melhor compreensão da sociedade, ao mesmo tempo em que é preciso escancorar as necessidades e adversidades que o bioma sofre.

Para Rabelo (2022) existe hoje uma carência de profissionais que saibam e entendam de comunicação ambiental. Ele afirma que há uma dificuldade muito grande de informar em plenitude a essência daquilo que trabalham. Isso se mostra preocupante visto a ascensão de pautas ambientais no meio empresarial.

No caso específico do IHP, o desafio de potencializar essa comunicação para que ela se transforme em oportunidade para garantir recursos que sustentem essas atividades se mostra ainda maior, visto que se trata de uma organização que administra um conjunto de áreas importantes e distintas. A colaboradora Fernanda Peres garante que o diferencial da ONG é atuar em um escopo diversificado, diferentemente das outras organizações presentes da mesma área.

Com relação a concorrência, neste contexto do terceiro setor não se fala em concorrentes, visto que essas instituições atuam em sinergia e trazem uma soma de esforços. Os principais parceiros do IHP, atualmente, são: SOS Pantanal, Wetlands, WAP (world animal protection), GEM e DIP. Essa colaboração foi de extrema importância para o êxito da construção da nova brigada comunitária de combate ao fogo no Pantanal.

O ano de 2020 foi marcado pelas queimadas nos biomas brasileiros. De acordo com o Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (Inpe), o número de focos de queimadas deste ano foi o maior da década, com um aumento de 12,7% em comparação ao ano anterior. O Pantanal recebeu destaque internacional por representar o maior aumento de focos entre todos os biomas brasileiros, foram 22.119 registros, que representam um crescimento de 120% em relação ao ano de 2019.

O Pantanal é a maior planície inundável do mundo, e possui uma dinâmica de alagamento que o torna um ecossistema de equilíbrio frágil. É calculado que aproximadamente 30% do bioma foram perdidos, com mais de 40 mil km² de devastação.

As organizações que trabalham em defesa, conservação e preservação do meio ambiente tiveram papel fundamental na luta contra as queimadas. Durante esse período foram criadas campanhas de combate e prevenção, que geraram engajamento significativo e atraíram olhares para o estado de calamidade em que o bioma se encontrava. Através dessas campanhas, as OSCs evidenciaram para a população quais as ações poderiam ser tomadas como meio de contornar a situação.

4. O CENÁRIO PARA A CRIAÇÃO DE CAMPANHA

4.1. CENÁRIO: QUEIMADAS, SUAS CAUSAS E CONSEQUÊNCIAS

O ano de 2020 foi marcado pela maior crescente de queimadas da história do Pantanal, de acordo com um levantamento realizado pelo Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (Inpe). Entre janeiro e agosto as queimadas tiveram uma alta de 200% se comparado ao mesmo período do ano anterior, área equivalente à queimada de 59 campos de futebol por dia. Em novembro de 2020, os relatórios de análises contabilizaram 4,5 milhões de hectares devastados ao longo dos onze meses.

A pesquisadora e Coordenadora do MapBiomias Fogo, Ane Alencar, afirmou durante entrevista concedida ao G1 MS, que desde 1985, quando o rastreamento da região começou, 57% do Pantanal já queimou mais de uma vez. Áreas do bioma serem atingidas de forma sequencial pelo fogo não é tão incomum. “Tiveram áreas que queimaram muitas vezes, inclusive que queimou 15 e 16 vezes, uma área pequena” (ALENCAR, 2021), disse, o que também justifica a disparada no número de focos em 2020.

Dados divulgados pelo Observatório do Clima, no ano passado, indicaram que, em média geral, 20% do Pantanal já queimou duas vezes, 13% queimou três vezes e 9% queimou quatro vezes. Ainda segundo informações recolhidas, apesar de em 2020 a estiagem ter sido um dos agentes causadores da tragédia, uma vez que nos primeiros quatro meses do ano, que antecederam as queimadas, o volume de chuva ficou 50% abaixo do esperado, a ação humana recaiu como a maior causadora do desastre.

Análises feitas numa parceria entre o Ministério Público de Mato Grosso do Sul (MPMS) e Ministério Público de Mato Grosso (MPMT) apontou que quase 60% das queimadas foram provocadas por ações humanas, com provável ligação à atividades agropastoris. Em Nota, a organização ambiental World Wide Fund for Nature (WWF), que também possui sede no Brasil, também se posicionou na época reafirmando o impacto das limpezas e reformas de pastagens: práticas inadequadas e o uso do fogo como ferramenta de manejo sem técnicas de controle são elementos que põem em risco a conservação da maior área úmida tropical do planeta, relatou a OSC.

A expansão de fronteiras agrícolas é a prática mais utilizada para a limpeza de áreas naturais, transformando a vegetação em pastos, terrenos ideais para o cultivo de milho e soja, por exemplo, muito comuns em Mato Grosso do Sul, por isso a importância das autoridades se mobilizarem em ações de preservação. Em entrevista ao G1 MS, o promotor do MPE, Luciano Loubet, esclareceu que não se pode entender a prática como efeito negativo do setor agrícola.

Vimos que muitos focos começaram às margens de rios, em beiras de estradas, e 60% deles aconteceram dentro de uma atividade rural isolada. É muito improvável que algum produtor tenha feito isso intencionalmente, apenas para causar dano. O que queremos, portanto, é uma prevenção. (Loubet, 2021).

4.2. PROBLEMA E OBJETIVO DA CAMPANHA

Durante a tragédia das queimadas em 2020, a média anual de queimadas, fora do período de pico, ficava em 8%, mas, o estrago fez com que só na Serra do Amolar 90% da área ficasse comprometida. Não apenas neste período, mas as OSCs que trabalham em

defesa do Pantanal lançaram diversos movimentos visando a construção de brigadas de incêndio, para ações emergenciais de atendimento à área, como também campanhas de arrecadação posteriores. Assim, em abril de 2021, nasceu a campanha “Os Lápis das Queimadas”, promovida unicamente pelo Instituto, sob direção da agência paulistana Talent Marcel, para auxiliar na continuação da Brigada Alto Pantanal, e também para distribuir recursos entre as demais ações de combate à ameaça das áreas afetadas pela tragédia do fogo.

A campanha anunciava a venda de uma caixa pequena de lápis coloridos feitos com madeira carbonizada, em decorrência das queimadas de 2020, por R\$742.997,00. O valor exagerado adveio de uma estimativa calculada pelo IHP e representa o número de focos de incêndios no Pantanal ao longo de todo o ano de 2020, incluindo áreas queimadas mais de uma vez, conforme explicação supracitada. A chamada era um alerta para que, aos poucos, a quantia arrecadada no final alcançasse o valor anunciado, e fosse convertida em prol da causa ambiental.

Figura 1 - Peça Lápis Número



Figura 2 - Peça Lápis



Figura 3 - Lápis em Círculo



Figura 4 - Peça Um

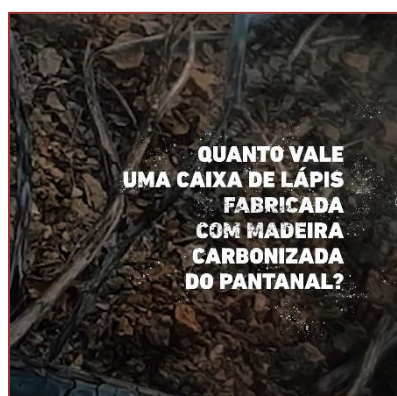


Figura 5 - Peça Dois



Figura 6 - Peça Três



Fonte: Instituto Homem Pantaneiro (2021).

A produção da campanha contou com o apoio do artesão Marcelo Sellan, que realizou a confecção dos lápis. Ainda de acordo com o criativo da agência Talent, Danilo Carvalho, as peças foram pensadas para aumentar a visibilidade de um problema muito urgente, "O assunto de queimadas se tornou banal, acontece todos os anos, as pessoas já não se sentem tocadas" (Talent Marcel, 2021), apontou numa entrevista concedida com Clube de Criação de São Paulo.

A agência Talent Marcel não foi contratada para a execução da campanha. Segundo informações levantadas com a equipe do Instituto, a agência entrou em contato de forma espontânea já "com o roteiro pronto do vídeo, e a ideia de tom de voz com o público" (Talent Marcel, 2021), conforme relatado. Assim como as demais OSCs, o IHP sofre com a falta de verba, o que dificulta a abertura de um setor de comunicação ou a contratação de especialistas, ainda que por contratos temporários.

A campanha foi classificada como institucional, mesmo com a meta de levantar fundos para ações de conservação, já que este é o compromisso inerente da Organização. Além de um vídeo com 01:05 minutos de duração, a campanha também contou com *teaser* do curta, e uma sequência de *posts* para mídias sociais, que incluía imagens da caixa de lápis e informações tanto a respeito das queimadas, quanto explicativas referentes à própria campanha; as peças sempre vinham acompanhadas do redirecionamento para a doação (*call to action*).

A divulgação da campanha Os Lápis das Queimadas aconteceu em mídia *online*, nos perfis do *Instagram* e *Facebook* do Instituto Homem Pantaneiro, no *Instagram* da Brigada Alto Pantanal e na página oficial da agência Talent Marcel no *Youtube*. O impulsionamento se limitou ao perfil da Brigada e em baixa quantia; a campanha permaneceu veiculando por três meses, mas a falta de recursos financeiros, também pela baixa repercussão gerada, travou a rotação das peças.

No *layout* das peças, a construção se deu em dois formatos: pela disposição única da caixa de lápis e/ou os lápis, e pelas imagens sobrepostas com informações da campanha. Fazendo a observação cromática, os lápis foram modelados nas cores primárias e secundárias, além dos tons marrom e nude. Na chamativa principal - a peça estática assinada pelo Instituto Homem Pantaneiro (Figura 1) -, o título "**Os Lápis das Queimadas**" foi aplicado em caixa alta, na fonte BubbleGum, e inserido mais à margem superior esquerda da tela, acompanhado do valor pelo qual o item foi anunciado, com a utilização da fonte DIN Next W1G Black, a mesma aplicada nas peças feitas para compor a parte interna do carrossel de fotos.

Exceto o inicial, todos os demais posts informativos tiveram os elementos dispostos com deslocamento à esquerda, estando o parágrafo alocado na parte superior, inferior ou centralizado, à depender da publicação; com texto exclusivamente em letras brancas contrastando com o fundos majoritariamente pretos devido à cor da caixa de lápis. O contraste também é percebido pelas cores escuras em fundos claros ou as cores das pontas dos lápis.

Ao analisar as cores dos lápis pela ótica da psicologia das cores, apresentada por Eva Heller (2013) em sua obra, é possível compreender o conceito que pode ser atribuído a algumas das cores: o azul está associado ao céu, o verde à natureza, o amarelo ao Sol e à luz, o vermelho ao fogo, e por fim, o laranja está relacionado ao perigo.

O curta produzido para a campanha, e publicado nas mídias citadas acima, possui duas versões, uma com e outra sem legenda. A versão legendada foi a mais divulgada por parceiros e apoiadores, e também a oficial do Instituto. O *storytelling* do vídeo trabalha uma mescla de argumentos emocionais e racionais. A narrativa visual inicia com a marcação cronológica, e de localidade, passeando por imagens que remetem à tragédia, e conta uma história em diferentes prismas, a de alguém que prefere silenciar, no sentido literal, os ouvidos para as notícias que se tornam cada vez mais frequentes e assustadoras, e alguém que produz, a partir da vegetação carbonizada, um novo produto.

Simultaneamente, no vídeo, além do narrador, números referentes aos focos de incêndio no Pantanal surgem na legenda chamando atenção para um dado alarmante. Ao fim, o *call to action* (numa tradução livre, a chamada para a ação, o que incentiva o consumidor a engajar com determinada uma ação), com a URL do site utilizado à época para angariar fundos antecede a assinatura do IHP, que fecha a peça.

Diferente do vídeo, as artes de posts para mídia trabalham com foco maior nos argumentos racionais, entendendo que mostrar os aspectos reais das queimadas aproxima o público para que o objetivo da campanha fosse atingido. Esteticamente, a paleta do vídeo segue tons mais assombrados, com poucas cores em destaque, acompanhando a linha das peças estáticas.

Como parte integrante, e principal objeto de apreciação em cima do que se constrói a narrativa, a ideia do lápis conta sobre uma nova história que pode ser escrita a partir de uma perspectiva diferenciada sobre aquilo que já existe, como um renascimento, uma visão original. E o discurso da campanha reforça que essa mudança só é possível com a contribuição individual - por meio das doações -, como na expressão "a união faz a força". Buscando assegurar esse discurso de enxergar a urgência da ajuda, as madeiras utilizadas para a produção dos lápis são derivadas de espécies raras como Manduvi, Aroeira e Zimbuva, que correm risco de extinção.

4.3. REPERCUSSÃO E RESULTADOS

A campanha “Os Lápis das Queimadas”, de acordo com o presidente da instituição, Ângelo Rabelo, surgiu em um momento de regeneração da natureza após os incêndios. Para além das arrecadações conseguidas para a criação da Brigada Alto Pantanal, e para outras ações paralelas de resgate ao que restou do bioma, havia também a necessidade de manter verba para a permanência das atividades e execução de novas demandas de conservação.

As peças foram veiculadas nas redes sociais, tais como: *Facebook*, *Instagram* e *Youtube* dos envolvidos no desenvolvimento da campanha. Também foi criado um *site* para que todos os interessados em comprar a caixa de lápis pudessem fazer doações de qualquer valor; a URL que leva o nome da campanha e com domínio brasileiro permaneceu em funcionamento durante os meses de veiculação da campanha e, após o período, foi desativada.

Ainda segundo informações cedidas pelo Instituto Homem Pantaneiro (2022), não houve compra de mídia para a veiculação da campanha, todos os espaços conseguidos nos veículos se deram por inserção espontânea facilitadas por intermédio da assessoria da agência publicitária e também do IHP. Neste sentido, a iniciativa ganhou visibilidade

em diferentes jornais e perfis de mídias sociais. Num clipping simples, são localizados ao menos setes jornais online (Campo Grande News, Midiamax Uol, Correio de Corumbá, O Pantaneiro, Bonito Notícias e Diário MS News) de cidades como Corumbá, Campo Grande, Bonito, e até de grandes centros, como São Paulo, caso da manchete do IstoÉ Dinheiro, que também se voltou para a questão do Pantanal.

O portal MSN e a plataforma Vimeo também incluíram o curta em seu catálogo e busca. Além disso, o vídeo foi repostado por outros perfis no *Youtube*, sendo que um deles pertence à apresentadora de um programa de entretenimento no SBT MS, Flávia Vicuña.

O site Reclame, programa da Multishow, assevera essa informação em seu facebook traçando o seguinte comentário:

O preço de quase R\$1 milhão serve para provocar a reflexão no valor inestimável das perdas na maior planície alagada do Planeta. De acordo com o presidente da instituição, Ângelo Rabelo, a ação surge em um momento de regeneração da natureza após os incêndios... Mas então é preciso comprar a caixa para ajudar na ação? Não! Quem visita o site, é convidado a fazer uma doação de qualquer valor ao instituto: "Não tem R\$ 742.997,00? Tudo bem. O valor do lápis é pra chamar a atenção pro grande número de focos de calor. Qualquer valor doado vai ajudar a combater este problema que ameaça o Pantanal, e reparar os danos que já foram causados". (Reclame, 2021).

Uma versão estendida, e não oficial do vídeo, com duração de 2 minutos, foi postada pelo *Youtube* da Talent Marcel em 24 de maio de 2021 em tradução norte americana. No vídeo adaptado, além das informações já presentes no produto original, foram incluídas manchetes de jornais, narração especial e uma legenda mais explicativa, dizendo de onde vieram as madeiras dos lápis, para que foram usadas e qual o objetivo do suposto anúncio de vendas.

Sozinha, a versão intitulada "*Burned Pencil (Case Study)*" alcançou 1.295 visualizações, e virou notícia em páginas internacionais como *Ads of the World and Commercial Junky*.

Porém, apesar que a campanha tenha sido cercada de repercussão positiva, se estendendo a interatividade do público não se mostrou significativa, reunindo as publicações da campanha nas mídias sociais do IHP e da Brigada foram contabilizadas, no todo, aproximadamente 830 *likes* e cerca de 35 compartilhamentos rastreados. Ainda que a campanha tivesse chegado de uma agência especializada, e por um objetivo indiscutivelmente necessário, as doações foram de 0,05% do pretendido.

Segundo Rabelo, já sabendo o que havia funcionado em 2020, o Instituto fez, posteriormente, uma chamada semelhante, mas notou que o resultado alcançado não condiz-se com o esperado para continuar gerando receita para a Brigada.

"Foi uma lição para nós porque você identifica claramente que você depende do desastre, da catástrofe, para motivar as pessoas. Como você conduz uma campanha num país que não tem a cultura da prevenção? São coisas como essa que a gente precisa aprimorar e aprender em cada um desses eventos e assegurar que efetivamente a gente possa não deixar escapar a oportunidade e garantir a sustentabilidade de uma

proposta que é importantíssima como a manutenção de uma brigada". (Rabelo, 2022).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Devido à impossibilidade do Estado de solucionar problemas sociais por completo, surgem iniciativas do terceiro setor. Com isso, as instituições sem fins lucrativos ligadas a causas ambientais, como é o caso do Instituto Homem Pantaneiro, precisam encontrar formas de obter recursos para aumentar seu impacto social e contribuir para a continuidade de suas ações. Nisto, o marketing social surgiu em 1971 possibilitando novos recursos para essas organizações.

O Terceiro Setor movimenta mais de um trilhão de dólares por ano, o que o coloca na posição de oitava economia mundial, quando comparado ao PIB das nações mais ricas (REBRAF). Sua importância é indiscutível e isto se deve às mudanças e inovações sociais obtidas através da militância das organizações que somam esforços para contribuir com a melhoria da qualidade de vida da sociedade menos favorecida.

Ao longo deste estudo, buscou-se explicar os conceitos de terceiro setor, marketing e marketing social para, então, entender como uma de suas principais ferramentas, a publicidade e propaganda, é aplicada no terceiro setor, em instituições associadas a causas sociais para conscientizar e captar recursos.

A campanha Os Lápis da Queimadas conseguiu tirar a frieza dos números estatísticos trazendo a real dimensão dos estragos causados pelo fogo de uma forma criativa, mas que a distância temporal dela com relação ao período de maior caos das queimadas despencou a possibilidade de sucesso, ainda que o mote da campanha tenha buscado impacto com um anúncio de caixa de lápis por um preço irreal.

A pesquisa desenvolvida apresenta relevância pois mostra como, pode ajudar instituições a perceberem pontos de atenção e o grande valor de se utilizar a propaganda como ferramenta de comunicação do marketing social, inclusive quando se pensa em planejamento, para perceber o timing de cada discurso utilizado com o público, dependendo do objetivo proposto.

REFERÊNCIAS

- [1] AVELAR, R. **O avesso da cena: notas sobre a produção e gestão cultural**. Belo Horizonte: Duo Editorial, 2008.
- [2] BATAN, Marco Antonio (org.). **A propaganda no terceiro setor**. Santos/SP: Universitária Leopoldianum, 2004.
- [3] CÂMARA, José. 'Brasil em chamas': 57% do pantanal foi queimado ao menos uma vez entre 1985 e 2020, aponta pesquisa. **G1: MS**. [S.l.]. 15 ago. 2021. Disponível em: <https://g1.globo.com/ms/mato-grosso-do-sul/noticia/2021/08/15/brasil-em-chamas-57percent-do-pantanal-foi-queimado-ao-menos-uma-vez-entre-1985-e-2020-aponta-pesquisa.ghtml>. Acesso em: 15 jun. 2022.
- [4] Em 2020, quase 60% dos focos de incêndios no Pantanal foram provocados por ações humanas, dizem MPs. **G1: MS**. [S.l.]. 06 abr. 2021. Disponível em: <https://g1.globo.com/ms/mato-grosso-do-sul/noticia/2021/04/06/em-2020-quase-60percent-dos-focos-de-incendios-no-pantanal-foram-provocados-por-aco-es-humanas-dizem-mps.ghtml>. Acesso em: 15 jun. 2022.

- [5] CAMARGO, Marcos H. **O fim do Estado e o Terceiro Setor**. Curitiba: Gráfica Nossa Senhora do Rocio, 2004.
- [6] CAMPOS, Mateus. **Queimadas no Pantanal**. [202-]. Disponível em: <https://www.preparaenem.com/geografia/queimadas-no-pantanal.htm>. Acesso em: 15 jun. 2022.
- [7] Edelman Trust Barometer 2022. **Relatório nacional Confiança no Brasil** – com dados globais. Disponível em: <https://www.edelman.com.br/edelman-trust-barometer-2022>. Acesso em: 29 maio. 2022.
- [8] FERNANDES, Rubem César. Privado Porém Público: **O Terceiro Setor na América Latina**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1994.
- [9] HELLER, Eva. **A psicologia das cores: como as cores afetam a emoção e a razão**. São Paulo: Garamond Ltda, 2013.
- [10] HUDSON, M. **Administrando organizações do terceiro setor - o desafio de administrar sem receita**. São Paulo: Makron Books, 2004.
- [11] INSTITUTO HOMEM PANTANEIRO (Corumbá). Organização da Sociedade Civil. **Lápis das Queimadas**. 2021. Instagram: ihp_pantanal_. Disponível em: https://www.instagram.com/ihp_pantanal/. Acesso em: 10 jun. 2022.
- [12] KOTLER, P., ZALTMAN, G. **Social Marketing**. *Journal of Marketing*, 35 (3): 3-12, Summer 1971.
- [13] KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**, f. 108. 2010. 215 p.
- [14] LASSWELL, H. **A estrutura e a função da comunicação na sociedade**. In: COHN, G. (Org.) *Comunicação e indústria cultural*. São Paulo: T.A. Queiroz, 1987.
- [15] LEITE, Ana Paula. **Relatório aponta que quase 60% dos focos de incêndios no Pantanal em 2020 têm probabilidade de ligação com atividades agropastoris**. 2021. Disponível em: <https://www.mpms.mp.br/noticias/2021/04/relatorio-aponta-que-quase-60-dos-focos-de-incendios-no-pantanal-em-2020-tem-probabilidade-de-ligacao-com-atividades-agropastoris#>. Acesso em: 15 jun. 2022.
- [16] LEMOS, Vinícius. Incêndios no Pantanal: por que o fogo ainda ameaça o ecossistema mesmo após a chegada das chuvas. **Bbc News: Brasil**. São Paulo, p. 000-001. 7 nov. 2020. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/internacional-54848995>. Acesso em: 15 jun. 2022.
- [17] LIMA, Gabriela Bezerra. **A Publicidade do Terceiro setor nas redes sociais digitais: o contrato de comunicação bidirecional**. Recife. 2012.
- [18] **L9790**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9790.htm. Acesso em: 2 jun. 2022.
- [19] **MAPA DAS OSC**. Mapa das OSC -. Disponível em: <https://mapaosc.ipea.gov.br/mapa>. Acesso em: 27 maio 2022.
- [20] MARTINS, Zeca. **Propaganda é isso aí**. São Paulo: Atlas, 2006.
- [21] **Redação Publicitária. Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas. Capa comum. 1997.
- [22] MARCEL, Talent. Os Lápis das Queimadas - IHPYouTube, 2021. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=Vn07-9cOc64>. Acesso em: 19 jun. 2022. YouTube Video
- [23] NETO, Manoel Marcondes Machado. **Marketing cultural: das práticas à teoria**, 2a edição. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna Ltda., 2005.
- [24] RABELO, Angelo. Instituto Homem Pantaneiro: depoimento [MAIO. 2022]. **ANÁLISE DA LINGUAGEM DAS CAMPANHAS PUBLICITÁRIAS CONTRA QUEIMADAS: ESTUDO DE CASO IHP**. Entrevistadora: Raquel E. Pereira de Oliveira e Thamara Nataly, Campo Grande/MS. Entrevista concedida para o Trabalho de Conclusão de Curso.

- [25] RECLAME. **Você pagaria R\$ 742.997,00 em uma caixa de lápis de cor?:** parece um absurdo!. 20 abr. 2021. Facebook: RECLAME. Disponível em: https://fb.watch/dKW2Z9Cq_V/. Acesso em: 10 jun. 2022.
- [26] SANDAMANN, Antônio. José. *A Linguagem da Propaganda*. Editora Contexto. São Paulo, 1993.
- [27] SANT'ANNA, Armando. **Propaganda: Teoria, Técnica e prática**. São Paulo: Pioneira, 1982.
- [28] SAUSSURE, Ferdinand de. **Curso de lingüística geral**. São Paulo: Cultrix, 1969.
- [29] SILVA, Zander Campos da. **Dicionário de Marketing e Propaganda**. Pallas. Rio de Janeiro. 1976.
- [30] **Talent Marcel cria Lápis das Queimadas | Clube de Criação**. 2021. Disponível em: <https://www.clubedecriacao.com.br/ultimas/madeira-carbonizada-no-pantanal/>. Acesso em: 19 jun. 2022.
- [31] THOMAS, Jennifer Ann. **Queimadas no Pantanal: as causas e os impactos**. 2021. Disponível em: <https://umsoplaneta.globo.com/biodiversidade/noticia/2021/05/21/queimadas-no-pantanal-as-causas-e-os-impactos.ghtml>. Acesso em: 15 jun. 2022.
- [32] TRINDADE, E. **“Brasil mostra a tua cara”: publicidade e identidade cultural brasileira na transição secular** 1999 a 2001. São Paulo. ECA/USP. 2003 Tese de doutorado.

Capítulo 9

A dinâmica evolutiva da Economia Solidária (ECOSOL) para a Economia Sustentável: uma reflexão ancorada a partir das boas práticas de gestão da Incubadora de Direitos Institucionais e Organizações Solidárias (INDIOS)

Hayrton Francis Ximenes de Andrade

Amarildo Jorge da Silva

Weimar Freire da Rocha Junior

Resumo: Neste artigo toma-se como objeto de análise e de compreensão a dinâmica evolutiva da ECOSOL para a Economia Sustentável. Elege-se como sujeitos da pesquisa as pessoas que formam os grupos solidários do território transfronteiriço do Iguaçu. Indica-se como estratégia de pesquisa o Estudo de Caso. A reflexão é de natureza qualitativa, ancorada na construção coletiva de saberes (práxis) solidários e sustentáveis dos grupamentos da região em tela. O objetivo do artigo é refletir, analisar e compreender as implicações da agroecologia e da ECOSOL no processo de capacitação dos grupamentos com vista a geração de trabalho e renda. Busca-se também averiguar de que modo as expertises (individuais) corroboram na construção de expertises coletivas solidárias dos referidos grupos. O aporte teórico foi construído na perspectiva da dialética e do método da complexidade, centrada nos conceitos básicos de agroecologia e nos conceitos de ECOSOL e, ainda na abordagem holística humanista construtivista. Para coletar dados primários foi usado a técnica de pesquisa-ação. Para coletar dados secundários utilizaram-se das técnicas de pesquisa bibliográfica e de pesquisa documental. Infere-se que as implicações da construção de saberes solidários na dinâmica de conversão de saberes individuais em saberes coletivos, ancorados na ECOSOL do território indicado, apresenta-se como terceira via para enfrentamento do capitalismo financeiro globalizado. Pode-se concluir que as boas práticas de gestão da INDIOS corroboraram na transformação de saberes individuais tácitos em saberes coletivos humanizados e solidários dos grupamentos atendidos na região transfronteiriça do Iguaçu.

Palavras-chave: gestão, conhecimento, capitalismo solidário.

1. INTRODUÇÃO

Pode-se dizer que o desafio da atualidade pautada na globalização e no mundo virtual – sociedade do conhecimento e da informação (Capra, 2002; Drucker, 1980, 1996; LÉVY, 1996, 1999, 2001) – é a transformação de expertises individuais em expertises coletivas. Neste artigo reflexivo busca-se a compreensão teórica e empírica de transformação dos saberes tácitos em saberes coletivos solidários a partir das práticas de ECOSOL promovidas pela INDIOS.

Sabe-se que a ECOSOL remonta à história do homem. No período histórico nômade o homem era caçador coletor e se utilizava e se organizava na forma de ECOSOL. Maturana (1998) expressa que no tempo que o homem era caçador coletor praticava ECOSOL e era amoroso, haja vista que cuidava do bem-estar dos grupamentos de caçadores coletores, das mulheres que cuidavam da prole, do oiko, das crianças e dos velhos tendo em vista que nas crianças residiam a esperança e nos velhos a sabedoria.

Pode-se indicar também que a ECOSOL é uma prática antiga de associativismo e de cooperativismo. DaSilva (2006, p. 13) escreve que na “Babilônia, no Egito e na Grécia já existiam formas de cooperação muito bem definidas nos campos de trigo e no artesanato”. Nesta mesma pegada na China, 400 anos de Cristo, os mercadores quando sofriam prejuízos em naufrágios nas águas do rio Yang-Tsé dividiam os prejuízos nos grupamentos de barqueiros que praticavam a ECOSOL. Era praxe cotidiana levar em cada barco uma caixa de mercadorias de cada um dos membros que compunham o grupamento. Assim, quando ocorria naufrágio, o prejuízo era dividido entre todos, prática esta solidária que evitava que o dono da embarcação e sua prole sofressem privações durante muito tempo (OCESC, 1996).

Argumenta-se que a ECOSOL hodierna surgiu no Século XIX, na Europa para fazer frente e servir de terceira via ao capitalismo industrial nascente. Ressalta-se que a Revolução Industrial na Inglaterra, França, e na sequência em toda Europa ocorrera nos idos de 1750 a 1850. Sabe-se que a Revolução Industrial gerou e tem gerado impulso à Ciência e ao Progresso, mas desde seu nascedouro tem gerado incontáveis mazelas à sociedade no plano social, provenientes da busca desenfreada do lucro. Indica-se que a ECOSOL no Século XXI apresenta-se como forma positiva e efetiva para fazer frente ao Capitalismo Mundial Integrado (Guattari, 2009).

Os debates sobre economia solidária no Brasil iniciaram-se na década de 1990 em contextos sociais e econômicos diversos e alcançaram visibilidade principalmente no início dos anos 2000. O tema adquiriu força em ambientes acadêmicos direcionados à pesquisa, à produção teórica, à extensão universitária e também em espaços da sociedade civil e dos movimentos sociais (Costa, 2013).

Assim, o propósito do artigo é analisar e compreender reflexivamente as implicações da agroecologia e da ECOSOL na dinâmica de capacitação dos grupamentos com vista a geração de trabalho e renda. Busca-se também averiguar de que modo as expertises (individuais) corroboraram na construção de expertises coletivas solidárias dos referidos grupos. Leva-se em conta também como as boas práticas de ECOSOL e de agroecologia, praticadas pela INDIOS, tem aproximado a UNIOESTE, *campus* de Foz do Iguaçu das comunidades da região transfronteiriça do Iguaçu, dos movimentos sociais e da construção de políticas públicas de ECOSOL.

Aponta-se que o objeto de análise e de compreensão (a dinâmica evolutiva da ECOSOL para a Economia Sustentável) é o propósito teórico e prático desta reflexão. Toma-se como sujeitos da pesquisa as pessoas que formam grupos solidários no território transfronteiriço do Iguaçu. Tem-se como pano de fundo identificar e compreender o marco político das atividades praticadas pelas Incubadoras Universitárias registradas como atividades de extensão na Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE) e que às vezes se institucionalizam na IES como Projetos, Programas, Núcleos ou ainda Unidades Administrativas. São atividades de extensão que tem a finalidade de colaborar para o desenvolvimento da função social da referida IES pública e, de dar formação cidadã e política a todos os sujeitos envolvidos por intermédio da economia solidária aplicada.

No desenvolvimento das atividades de extensão voltadas aos processos de incubação utiliza-se metodologias que são de natureza multi e interdisciplinar¹, uma vez que, para a aplicação dos princípios da economia solidária e da agroecologia nas atividades dessas Incubadoras são necessários processos de integração entre as mais diversas disciplinas e campos do saber existentes nas demandas comunitárias. Conforme Amorin (2010), a economia solidária se caracteriza por uma série de iniciativas de geração de renda por meio de coletivos de trabalho de diversas naturezas e formas de organização jurídica inspiradas em valores de cooperação, democracia e reciprocidade, bem como, nos princípios da isonomia e da liberdade, entre outros. Segundo Santos e Cruz (2008), isto não exime, mas ao contrário, obriga que **incubadores** – professores e estudantes – advogados, contabilistas, engenheiros de produção, economistas, psicólogos, assistentes sociais, arquitetos ponham-se a pensar pedagogicamente a incubação.

O autor continua indicando que esses atores (professores, alunos, servidores e membros da comunidade), para fazer parte e se envolverem nos processos e metodologias de incubação devem pensar proativamente o processo pedagógico de incubação. [...] O desafio é enorme, uma vez que, os envolvidos com as incubadoras devem transitar em outras áreas do conhecimento, obrigando assistentes sociais a pesquisarem economia, economistas a conhecerem as técnicas da psicodinâmica, psicólogos a estudarem contabilidade etc. (SANTOS; CRUZ, 2008). Fundamentando e justificando o caráter e a necessidade da multi e da interdisciplinaridade desenvolvidas nas atividades extensionistas dessas Incubadoras de ECOSOL.

O papel da pesquisa é demonstrar, compreender e analisar reflexivamente as condições, as facilidades, os desafios e os limites que a ECOSOL oferece para auxiliar os movimentos sociais e os empreendimentos solidários. Estes desafios são enormes e, pensa-se que as Incubadoras de Empreendimentos Solidários da UNIOESTE, *campus* de Foz do Iguaçu ajudam a superar os desafios da construção dos empreendimentos de ECOSOL. Ressalta-se que o referido papel ancora-se nas ecologias das ideias, da comunidade e da natureza (Guattari, 2009).

¹ A principal diferença entre a **interdisciplinaridade** e a **multidisciplinaridade** está na linearidade de ambas. Enquanto o interdisciplinar visa o agrupamento de diversos ramos do conhecimento, seguindo um objetivo em comum, como um assunto ou tema específico, o método multidisciplinar não visa a linearidade dos assuntos. O multidisciplinar pode ser um conjunto de disciplinas que são estudadas de maneira simultânea, mas sem a necessidade de estarem relacionadas entre si. Ao contrário do método interdisciplinar, que proporciona um conhecimento mais especializado, a multidisciplinaridade resulta em conhecimentos mais ecléticos. Disponível em: <http://www.significados.com.br/interdisciplinar/>. Acesso em: 10 de junho de 2018.

Outro recorte advindo do objeto de pesquisa - as Incubadoras Universitárias de Empreendimentos Solidários - tem foco não só no papel desempenhado por elas, mas na importância dessas Incubadoras Universitárias para a UNIOESTE. Assim, se faz necessário compreender e analisar as similitudes e os contraditórios existentes entre essas incubadoras da referida IES. Por isso acredita-se que a pesquisa identifica os pontos comuns entre elas, as metodologias de incubação, o papel que desempenham no plano do desenvolvimento local, e verificar em que medida elas podem ser complementares quando pensado em articulação em rede ou em um projeto de política de desenvolvimento local, regional, nacional e internacional.

Segundo Singer (2002, p. 03), “o capitalismo se tornou dominante há tanto tempo que tendemos a tomá-lo como normal ou natural. O que significa que a economia de mercado deve ser competitiva em todos os sentidos: cada produto deve ser vendido em numerosos locais, cada emprego deve ser disputado por numerosos pretendentes, cada vaga na universidade deve ser disputada por numerosos vestibulandos, e assim por diante”. A empresa solidária nega a separação entre trabalho e posse dos meios de produção, que é reconhecidamente a base do capitalismo. [...] A empresa solidária é basicamente de trabalhadores, que apenas secundariamente são seus proprietários. Por isso, sua finalidade básica não é maximizar lucro, mas a quantidade e a qualidade do trabalho (SINGER: 2002, p.04). Assim, a ideia de economia solidária no Brasil nasce a partir da organização do trabalho cooperativo e solidário² com a finalidade de dar resposta a crise de trabalho e desemprego instaurada no país, uma vez que, as relações sociais da economia solidária deviam convergir para a estruturação de um novo modo-de-produção não capitalista e mais justo.

Essa modalidade de economia preconiza o caráter popular, por se pautar por uma ética para homens e mulheres de todo o mundo que vislumbra uma sociedade mais justa para o ser humano. Esta outra forma de economia é crescente na nossa sociedade por ser um modelo de enfrentamento ao capitalismo selvagem e excludente, por parte dos movimentos sociais populares.

Vê-se também, pela síntese histórica dessas Incubadoras de ECOSOL no Brasil e no Paraná, como elas tem corroborado para o desenvolvimento local, para o resgate e as trocas culturais, existentes nessas relações entre universidade (incubadora) e as comunidades ou grupamentos incubados. Outro auxílio ao ensino, a pesquisa e a extensão vêm das descobertas e da aplicação das mais diversas metodologias de incubação proposta pelas incubadoras universitárias públicas da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE), que são pautadas nos costumes, na cultura, na educação e outros requisitos que balizam a metodologia e os processos de incubação, bem como, outras características provenientes das demandas que os grupamentos incubados requerem.

Na formação dos agentes e protagonistas dos processos de incubação, a atividade de extensão é pautada na educação popular para a capacitação dos empreendimentos associativos e solidários no âmbito da economia solidária, haja vista que a economia solidária vem se caracterizando pelo comprometimento entre os atores sociais na

² A solidariedade aqui deve ser mútua, implica numa troca de saberes, de conhecimentos: os universitários aprendem a vida real, aquela que não está nos bancos acadêmicos; os trabalhadores do EES aprendem a usar as ferramentas que a vida lhes negou. A incubação, enfim, é um processo de troca entre dois saberes que se produzem em duas esferas distintas da vida social. É, portanto, um ato pedagógico.

construção coletiva de processos de produção que lhes garanta subsistência e dignidade. Para Cruz e Guerra (2009, p. 98),

A educação popular e economia solidária têm muito em comum. A primeira convergência diz respeito à necessidade que ambas as expressões têm de qualificar-se, isto é, de acrescentar um termo que marque a diferença entre o convencional e aquilo que elas querem representar, ou seja: não se trata de discutir educação em seu sentido geral, mas do caráter específico de uma prática pedagógica vinculada à vida e aos interesses sociais dos setores populares; não se trata de uma economia orientada pelos valores do mercado e da concorrência, mas de uma economia vinculada à vida e aos interesses de setores sociais excluídos – ao menos parcialmente – das esferas de realização da economia global.

Dessa forma, necessário se faz o estudo dos princípios, da origem e da evolução da ECOSOL, que serve de base e fundamentem os princípios da economia solidária. A origem da economia solidária tem início na Europa com o movimento cooperativista europeu do século XIX e sua relação com o surgimento da Economia Solidária no Brasil, bem como, da apresentação das diversas concepções teóricas sobre a economia solidária, passando pelos princípios norteadores da economia solidária como a autogestão e a solidariedade, na ação concreta e a sua relação com a universidade na aplicação no ensino, na pesquisa e na extensão universitária. A partir desse conjunto de elementos passa-se à análise da economia solidária como meio para a estruturação de uma nova economia, isto é, a de um novo modo-de-produção não capitalista, as suas limitações e as potencialidades. Mostrar a economia solidária enquanto espaço de formação política e construtora de uma nova sociabilidade é o desafio desta reflexão.

Também pode-se observar que, ao longo da década de 1990 e, sobretudo nos anos 2000, houve uma explosão de novos grupos de economia solidária no Brasil, surgidos como consequência da crise estrutural do emprego, causado pela necessidade de elevação da remuneração do capital. Nesse cenário inspirados por princípios de solidariedade e de autogestão os empreendimentos econômicos solidários vivenciam relações contraditórias, seja diante de seus próprios princípios, seja pela ligação estreita com as entidades de assessoria e fomento, seja pela defesa de uma proposta anticapitalista somada à vivência na economia de mercado. Portanto, acredita-se que a pesquisa serve de base analítica e compreensiva de elemento propulsor de transformação sistêmica do trabalho na tríplice fronteira, considerando os limites e as possibilidades que as incubadoras de empreendimentos da economia solidária disponibilizam.

A Economia Solidária tem se relacionado e recebido atenção das mais diversas áreas do conhecimento, assim como de vários países latino americanos em processo de desenvolvimento. Sua última articulação no Brasil foi sua aproximação com o Ministério da Cultura, por meio da Economia Criativa e suas manifestações folclóricas e populares, e o grande poder de inclusão das manifestações culturais. Essa nova economia tem sido tema importante a ser adotado pelas novas políticas públicas dos países latino americanos no tocante ao desenvolvimento local e sustentável e da geração de trabalho e renda desses países, como forma de superação da crise econômica e do desemprego.

Como terceira via à situação de desemprego, os empreendimentos solidários surgem como alternativas para superar essa crise social, promovendo a autonomia, o diálogo e o desenvolvimento dos seus participantes e de suas comunidades. *Ex postis*, a análise e a busca de conhecimentos sobre este tema permite outro olhar sobre possibilidades de novas políticas e ações em diversos segmentos como oficinas e associações de artesanatos e costureiras, bancos e padarias comunitárias, agricultura familiar e assentamentos rurais, territórios fragilizados e marginalizados, política de resíduos sólidos e movimentos sociais, implementações de tecnologias sociais e adequações sócio técnicas nas comunidades, entre outros.

Acredita-se que a não trivialidade deste artigo encontra-se, *a priori*, a partir da triangulação de uma base empírica (sentido comum), de uma base documental e de uma base bibliográfica específica sobre economia solidária e agroecologia. Outro aspecto relevante é a ampliação do conceito e da prática de economia solidária construídos por meio das Incubadoras Universitárias da UNIOESTE, pensando-a como uma política pública de organização social.

Leva-se em conta também conteúdos essenciais e transversais que fundamentaram a temática sobre economia solidária, como: metodologias de incubação, associativismo e cooperativismo, autogestão, tecnologia social, adequação sócio técnica, comércio justo, bancos sociais, educação popular e conhecimentos tradicionais, gênero e trabalho, etc. No processo de construção do artigo levou-se em conta as construções científicas e teóricas, as dinâmicas de grupo e os estudos de caso para refletir sobre a economia solidária. Pensa-se que é possível inferir como contribuição teórica-empírica os elementos basilares para a transição da economia solidária para a economia sustentável.

Assim, as questões inquietadoras que motivaram a produção do artigo reflexivo foi: **Quais as implicações da agroecologia e da economia solidária no processo de capacitação dos grupamentos com vista a geração de trabalho e renda? Como as expertises (individuais) corroboram na construção de expertises coletivas dos grupos solidários?**

Reafirma-se novamente que o objetivo básico do artigo é analisar, compreender e demonstrar as implicações da agroecologia e da economia solidária no processo de capacitação dos grupamentos com vista a geração de trabalho e renda. Busca-se também averiguar de que modo as expertises (individuais) corroboram na construção de expertises coletivas solidárias dos referidos grupos.

Richardson (1999) salienta com propriedade que o objetivo geral de uma pesquisa tem por finalidade objetivar o problema de pesquisa a luz do objeto de estudo elegido. Salienta também o autor que os objetivos específicos servem para operacionalizar a pesquisa.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a construção do artigo utilizou-se do procedimento metodológico de pesquisa-ação nas Incubadoras Universitárias da UNIOESTE, *campus* de Foz do Iguaçu, bem como da pesquisa bibliográfica e da pesquisa documental em livros, periódicos, Teses, dissertações, coletâneas de textos, dados de instituições oficiais como Secretaria Especial de Economia Solidária (SENAES) do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) e do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), legislações e outros documentos

oficiais e de Extensão Universitária, e ainda outras formas de pesquisa necessárias para elaboração desse trabalho científico.

Para realizar a pesquisa de campo utilizou-se da estratégia metodológica do Estudo de Caso e da técnica de pesquisa-ação para coletar os dados primários. A “pesquisa-ação: quando concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo [é uma técnica eficaz para validar estudo de caso]. Os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo” (Silva; Menezes, 2005, p. 22).

Os dados foram analisados, compreendidos e interpretados com a utilização do método da dialética e do construtivismo radical à luz da visão holística de mundo. A pesquisa é de natureza essencialmente qualitativa ancorada em fundamentos humanísticos do construtivismo radical.

Para produzir o texto reflexivo foram aplicadas metodologias próprias e adequadas de inserção e empoderamento social advindas dos princípios da economia solidária. A ECOSOL indicou caminhos que ajudaram os grupamentos de artesãos e agricultores familiares incubados a se organizarem. Os grupamentos atendidos localizam-se nos municípios de Missal, São Miguel do Iguaçu, Ramilândia e principalmente de Foz do Iguaçu.

A metodologia utilizada levou em conta a construção coletiva do conhecimento (práxis), valorizando as práticas históricas dos sujeitos, gerando protagonismo do público envolvido. A coordenação dos trabalhos de campo foi composta por uma equipe multidisciplinar de pesquisadores da INDIOS. Suas práticas de gestão pedagógicas são:

- a) **oficinas:** nas oficinas utilizam-se como ferramentas metodológicas a visualização, a problematização, os trabalhos em grupo, apresentação em plenária, dinâmicas de grupo. Trabalha-se com a lógica de utilização de atividades para aprender fazendo;
- b) **cursos:** são reuniões, estudos e exposições teóricas em média de quatro horas, orientada por conteúdo programático que aborda temas despertando nos seus beneficiários a organização, o resgate cultural e a formação cidadã voltadas para a Agroecologia e a Economia Solidária;
- c) **encontros e visitas:** nos encontros reúnem representantes dos beneficiários do projeto, com o objetivo de formação e de troca de experiências servindo ainda como espaço de debate entre organizações de agricultores, assessoria e Universidade;
- d) **intercâmbios e vivências:** nos intercâmbios tem-se oportunidades de compartilhamento com outras Incubadoras Tecnológicas com princípios voltados a Agroecologia e a Economia Solidária, de propostas, de ideias e de práticas no âmbito das temáticas abordadas. Isto é, o foco básico é na economia solidária, na educação e alfabetização sócio ambiental, na produção e no manuseio de alimentos saudáveis e adequados a saúde humana e na qualidade de vida, na inclusão social e no turismo sustentável em espaços rurais e comunitários.

Leva-se em conta nas práticas apontadas anteriormente regiões que apresentem um conjunto de experiências que oferecem novos referenciais possibilitando a ampliação da visão da importância dos alimentos produzidos de forma sustentável para viabilizar canais alternativos de mercado e agregar valor aos alimentos. Os procedimentos

metodológicos parte de uma visão interdisciplinar e multidisciplinar caracterizando de forma holística e popular a produção de conhecimentos e saberes.

3. APORTE TEÓRICO

No aporte teórico apresentam-se sinteticamente as informações obtidas por meio da pesquisa bibliográfica, da pesquisa documental e da pesquisa-ação (práxis na construção da INDIOS e na formação dos grupamentos solidários da região objeto de estudo) sobre quais as condições, as facilidades, os desafios e os limites que a Economia Solidária pode trazer para auxiliar na crise do desemprego e no desenvolvimento local onde estão localizadas Incubadoras Universitárias de ECOSOL, objetivando fornecer resultados analíticos e compreensivos pertinentes aos esclarecimentos com referência a estrutura que foi adotada nesta pesquisa. Constituída em partes, a base teórica apresenta discussões atuais, pertinentes e relevantes a cerca da simbologia e da conceituação da economia solidária e das Incubadoras de ECOSOL, bem como suas ideias complementares, como a da origem histórica da autogestão, exposição de suas características, o momento atual, o contexto legal no Brasil e os seus principais desafios e possibilidades de sucesso da economia solidária.

A origem histórica da autogestão datado do século XIX e promovida pelos socialistas utópicos está vinculada à luta do trabalho contra o poder crescente, totalizante e dilacerante do capital industrial nascente. Classicamente as cooperativas operárias adotaram a **autogestão**, entendida como democracia direta, não somente como instrumento econômico, mas também político-combativo (Tomé, 2008).

Salienta-se que a economia solidária requer preparo e educação. Nesse sentido, pode-se dizer que educar para a economia do amor (solidária), além de ser um processo amoroso, é também um processo interdisciplinar e sistêmico. (Arruda, 2009; Freire, 1997, 2000, 2001; Maturana, 1997, 1998).

Arruda (2009, p. 132-134) argumenta que “educar a intuição [ecologia profunda] é um dos desafios centrais da educação da práxis”. Ele argumenta que “na esfera das relações interpessoais, o sentimento, mais que a razão, é o atributo mais bem posicionado para analisar [e compreender] a validade de uma intuição”. Ainda sobre o ato de educar, para o autor em tela,

quando a vontade é inspirada pelo egoísmo, individual ou coletivo, ela tende a decisões voltadas para a competição, a adversidade e a guerra. A vontade solidária nos permite superar os instintos que fazem parte da nossa natureza animal, e fazer-nos um caminho de consciência e intencionalidade. Através dela é possível nos educarmos, quebrarmos as gaiolas em que amarras instintivas, atávicas ou culturais nos aprisionam e irmos sempre mais além de nós mesmos (Arruda, 2009, 136).

Arruda (2009) acrescenta que o mundo animal é um mundo emocional, e o ser humano é o animal emocional por excelência. Maturana (1997) na sua tese sobre a biologia do amor indica que o ser humano é um animal emocional tendo em vista sua condição de mamífero. Sobre o emocionar Maturana (1997, p. 193-195) expressa que os seres humanos criam sistemas sociais. Literalmente aponta que:

Um ser humano não é um indivíduo senão no contexto de sistemas sociais onde ele se integra, e sem seres humanos individuais não haveria fenômenos sociais humanos. Nós, seres humanos, somos seres sociais: vivemos nosso ser cotidiano em contínua imbricação com o ser de outros. Ao mesmo tempo nós, seres humanos, somos indivíduos: vivemos nosso ser cotidiano como um contínuo devir de experiências individuais intransferíveis.

A partir dos ensinamentos de Freire (1997, 2000, 2001), Capra (2002), Vygotsky (1998a, 1998b, 2000), Maturana (1997, 1998), pode-se inferir e afirmar que qualquer que seja a forma de aprendizagem num sistema social (comunidade humana e de prática) o indivíduo caracteriza-se como o ponto de partida e o elo dinamizador do processo de aprendizado e de melhoria continua.

O desafio básico da Economia Solidária que leva em conta a Práxis é educar o sentimento e a emoção. Maturana (1997, p. 170-171) ao expor sobre a relação **razão-sentimento e emoção** define com propriedade que emoção é a disposição corporal que especifica “a cada instante o domínio de ações em que se encontra um animal (humano ou não), e o emocionar, como o fluir de uma emoção a outra, é o fluir de um domínio de ações a outro”. A Economia Solidária tem conotação filosófica, teórica e empírica. A síntese da Filosofia da Práxis, conforme Antônio Gramsci, “é o desenvolvimento dialético das contradições entre o ser humano e a matéria”.

A angústia e a insatisfação permanente de ir sempre mais além do já conhecido é a razão precípua e entusiástica que move este texto reflexivo sobre Economia Solidária e agroecologia. Nesse sentido, a epistemologia sistêmica, permeia a construção teórica, filosófica e metodológica desta discussão sobre a ECOSOL e o processo de conversão de saberes individuais tácitos em saberes e conhecimentos coletivos solidários e sustentáveis. A noção freireana de vocação ontológica e histórica de **ser mais** do ser humano e a convicção de que todo o saber já acumulado é insignificante em relação aos saberes desconhecidos do mundo e de si próprio, haja vista que ambos estão em contínuo processo de mutação, serviram de âncoras para o desenvolvimento e produção deste ensaio. Ressalta-se que a relação dialógica e dialética de diversas formas de saberes tem implicações profundas neste escrito.

Entende-se que a educação que forma a racionalidade plena do ser humano é a educação solidária. Acredita-se ainda que a Educação em sentido, tanto *latu* quanto *strictu*, é o melhor caminho para o crescimento individual, bem como para o crescimento comunitário. A educação solidária tem o potencial para corroborar com o processo de conversão de conhecimento implícito em conhecimento explícito em qualquer comunidade de prática.

Reafirma-se que o objetivo crucial do ensaio é evidenciar a potencialidade da Economia solidária no processo de conversão do conhecimento tácito para explícito. Teilhard de Chardin refletindo sobre a educação expressa que a função específica dela é muito mais uma vocação sublime do que uma tarefa funcional. O filósofo aduz que esta vocação da educação de contribuir, consolidar e desenvolver consciências individuais têm o tributo crucial de formar a personalidade coletiva da humanidade. Naturalmente essa imanência faz parte do patrimônio positivo de oportunidades que a era digital e globalizada oferece

à espécie humana (Castells, 1999, 2003; Lévy, 1996, 1997, 1998a, 1998b, 1999, 2001; Mance, 1999).

Sabe-se que na deriva natural somos seres evolutivos, portanto, somos **seres educativos**, por excelência seres de linguagem. Maturana (1997) expõe que o humano somente existe na linguagem, e que o ser humano se torna um indivíduo no contexto de sistemas sociais. Sobre valores e crenças que permeiam estes sistemas, a abordagem autopoiética de Maturana (1997, p. 42-43, grifo do autor) pode facilitar o entendimento dessas questões.

Maturana (1997, p. 43) explica que “o ponto é que se é indivíduo na medida em que se é social, e o social surge na medida em que seus componentes são indivíduos”. A teoria da auto-organização tem como pressuposto fundamental de que a vida renova a si própria. Quando isto deixa de ocorrer, conforme Maturana (1998), o ser vivo morre.

Sobre as Incubadoras, Costa (2013, p. 26) diz que a conformação da economia solidária no Brasil contou com a participação de diferentes atores sociais, tais como: organizações não-governamentais; movimentos sociais; organizações com vinculações religiosas; governos municipais, estaduais, federal, assim como as Universidades. O papel da extensão universitária é importante nesse cenário, porque agrega alguns fatores fundamentais ao desenvolvimento da economia solidária. O primeiro deles compreende o comprometimento social e comunitário implícito na missão da Universidade brasileira. O segundo ponto engloba o potencial de desenvolvimento tecnológico e metodológico adequados ao fomento e apoio aos empreendimentos econômicos solidários por meio da ação integrada entre extensão e pesquisa. Por fim, é possível ressaltar a função de formação de profissionais preparados para atuarem com a temática da economia solidária, compreendendo suas especificidades e contribuindo para seu fortalecimento no país.

Educação da práxis, segundo Arruda (2009, p. 44, 53-55), é a maneira mais precisa e completa de referir-se a educação que emancipa e liberta o ser humano. Ele argumenta com propriedade que o ato contínuo, tanto individual quanto coletivo de pesquisar “envolve o descobrimento de que educação é uma questão de poder. Na proporção em que ela empodera, ela instrumenta para a emancipação”. Ainda para o autor, a “educação ao longo da história humana se conforma com o contexto socioeconômico e cultural ao qual serve”. Prosseguindo argumenta que a educação está “sempre a serviço de uma visão de mundo e de homo e de um sistema de organização e desenvolvimento da sociedade”. O autor ainda expõe na sua construção de uma nova sociedade a hipótese de que se deve ter uma “concepção clara e bem fundada de quem é o homo que queremos educar e qual trabalho queremos promover para fomentar o desenvolvimento humano e social da espécie, poderemos construir um projeto educativo positivo e emancipador”. Em verdade deve-se educar o ser humano com olhar de mundo cooperativo, capaz de adotar conscientemente atitudes de partilha, altruísmo, reciprocidade, convivialidade, comunicação e solidariedade.

Kraychete (2007, p. 09) ao comentar sobre a sustentabilidade dos empreendimentos solidários e sua dependência com as ações políticas que são comprometidas com a transformação social expõe o seguinte:

Entendida desta forma, a sustentabilidade dos empreendimentos econômicos populares se constrói no cruzamento de diferentes vetores de transformação, externos e internos aos grupos. O que está em jogo não são ações pontuais e localizadas, mas intervenções públicas que, através

do fortalecimento da cidadania, imponham direitos sociais como princípios reguladores da economia. Nestes termos, a sustentabilidade dos empreendimentos associativos não é um problema estritamente econômico nem se equaciona no curto prazo, mas pressupõe ações políticas comprometidas com um processo de transformação social.

Na próxima seção faz-se algumas inferências reflexivas a partir das boas práticas de gestão pedagógicas promovidas pela INDIOS na formação e educação dos grupamentos solidários da região transfronteiriça do Iguaçu.

4. RESULTADOS E INFERÊNCIAS REFLEXIVAS

No aspecto socioeconômico a INDIOS instrumentalizou e pretende continuar a instrumentalizar as famílias de agricultores familiares, de artesãos e de costureiras para que possam autogestionar o processo de ecologização de seus sistemas produtivos e ter aumentado o acesso aos programas e políticas públicas de apoio à agricultura familiar agroecológica e de fomento ao turismo de base sustentável no espaço rural e de comunidades urbanas, periurbanas e rurais, para propiciar frentes de geração de trabalho e renda por meio da inclusão social.

Do ponto de vista teórico e metodológico, a INDIOS tem ajudado a propiciar:

- a) o desenvolvimento de novos parâmetros de avaliação e de monitoramento do processo de transição agroecológica;
- b) a formação e a consolidação de *designers* associativos e cooperativos de comunidades rurais e urbanas, tanto no espaço das unidades produtivas, como nos grupos de base organizados no âmbito da incubadora;
- c) a ampliação de forma expressiva, do número de assessores (as), técnicos (as) e agricultores (as) capacitados para trabalhar com grupos ecológicos;
- d) o desenvolvimento de processos de autogestão e de inclusão social, de identificação e de organização participativa e solidária;
- e) a geração de emprego e renda;
- f) o desenvolvimento sustentável do turismo em busca de mercados locais para a comercialização de seus produtos e serviços.

Tomando como referência o exposto no artigo, indica-se na sequência considerações finais que foram possíveis identificar em termos teóricos, metodológicos e empíricos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAS

A equipe do projeto e do programa INDIOS tem trabalhado solidariamente com grupos de agricultores rurais e comunidade geral no desenvolvimento de feiras agroecológicas e, com o passar do tempo encontrando e superando os desafios que surgem naturalmente durante o trabalho em rede.

A equipe de trabalho compreendeu que no movimento da práxis uma Incubadora Universitária se faz por meio de um conjunto de relações interpessoais e concretas que

vinculam indivíduos a outros indivíduos, na medida em que se percebe o poder da cooperação como atitude que revela pontos comuns em um grupo para gerar solidariedade e parceria em busca do bem comum.

A utilização da pesquisa-ação corroborou na construção de saberes ancorados no aporte teórico e viabilizou a produção de saberes populares à luz da ECOSOL e da agroecologia.

Foi proposto como indagação inquietadora se há implicações da agroecologia e da ECOSOL no processo de capacitar grupamentos visando a gestão de trabalho e renda. A pesquisa indica que há profundas implicações destas áreas do conhecimento na formação dos sujeitos e na formação dos grupamentos de Economia Solidária.

Foi proposto também a indagação inquietadora se as expertises individuais corroboram na construção de expertises coletivas dos referidos grupos solidários. Foi possível constatar que a educação popular é um campo fértil para converter conhecimentos tácitos em conhecimentos explícitos e outros saberes necessários à formação de grupos solidários.

Portanto, pode-se inferir a título de considerações finais que há elementos filosóficos e teóricos-empíricos das boas práticas de gestão pedagógicas da Economia Solidária capazes de suportar a evolução desta para a Economia Sustentável.

REFERENCIAS

- [1] ALMEIDA, J. **A construção social de uma nova agricultura**. Porto Alegre: Editora UFRGS, 1999.
- [2] ALTIERI, M. **Agroecologia: A dinâmica produtiva da agricultura sustentável**. Porto Alegre: Editora UFRGS, 1998.
- [3] AMORIN, Andressa Nunes. **Economia Solidaria: Principios e Contradições**. Dissertação de Mestrado em Política Social. Universidade Federal do Espírito Santo. Vitória, 2010.
- [4] ARRUDA, M. **Educação para uma economia do amor: educação da práxis e economia solidária**. Prefácio de Gaudêncio Frigotto. Aparecida, SP: Ideias & Letras, 2009.
- [5] BADARÓ, R. A. L. **Direito do Turismo: Historia e legislação no Brasil e no Exterior**. São Paulo: Editora SENAC, 2003.
- [6] BERGONSI, S. S.; LACERDA, G. B. (Orgs). **Cooperativismo, Economia Solidária e Inclusão Social: Métodos e Abordagens**. Curitiba: Editora UFPR, 2007.
- [7] BIANCHINI, V. O Brasil Rural precisa de uma estratégia de desenvolvimento: CNDRS, **série textos para debate nº 02**, MDA, Brasília, 2001.
- [8] BOITEUX, B. **Legislação de Turismo: Tópicos de direito aplicado ao turismo**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002.
- [9] BRANDEBURG, A. **Agricultura Familiar, ONGs e desenvolvimento sustentável**. Curitiba: Editora UFPR, 1999.
- [10] CAPRA, Fritjof. **As conexões ocultas**. São Paulo: Cultrix, 2002.
- [11] CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- [12] _____. **A galáxia da Internet**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.
- [13] COSTA, Bianca Aparecida Lima. Economia Solidária e o papel das Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares no Brasil: A Experiência de Extensão Universitária da ITCP-UFV. **Revista Diálogos em Elo**, volume 02, Número 02, Viçosa: dezembro de 2013.
- [14] CRUZ, Antonio; GUERRA, Janaína da Silva. In: HERBERT, Sérgio et al. **Participação e práticas educativas: a construção coletiva do conhecimento**. São Leopoldo: Oikós, 2009.

- [15] DAGNINO, R. (Org). **Tecnologia Social: Ferramenta para construir outra sociedade**. Campinas: Editora Komedi, 2010.
- [16] DASILVA, Amarildo Jorge. **Estratégias em organizações cooperativistas: o caso da COTREFAL no período de 1964-2000**. Cascavel: O autor, 2006.
- [17] DEPARTAMENTO DE ESTUDOS SÓCIO-ECONÔMICOS RURAIS (DESER). **Agricultura Familiar e Sócioeconomia Solidária**. Curitiba: Projeto Terra Solidária, 2000.
- [18] DICKMANN, I; DICKMANN (Orgs). **Juventude da Agricultura Familiar: Agentes de desenvolvimento local**. Veranópolis: HABESOL, 2009.
- [19] DRUCKER, Peter F. **Administração em tempos turbulentos**. São Paulo: Pioneira, 1980.
- [20] _____. **A gestão numa época de grande mudança**. Lisboa: Difusão Cultural, 1996.
- [21] EHLERS, E. **Agricultura Sustentável: origens e perspectivas de um novo paradigma**. Guaíba: Agropecuária, 1999.
- [22] EQUIPE ARTESOL. **O Fazer artesanal de tradição nas regiões do Delta do Parnaíba e dos parques nacionais de Jericoacoara e Lençóis Maranhenses**. Brasília: IABS Editora, 2010.
- [23] FERREIRA, A D.; BRANDENBURG, A (Orgs). **Para pensar outra agricultura**. Curitiba: Editora UFPR, 1998.
- [24] FREIRE, P. **Pedagogia da indignação: cartas pedagógicas e outros escritos**. São Paulo: Ed. UNESP, 2000.
- [25] _____. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1997.
- [26] _____. **Pedagogia dos sonhos possíveis**. São Paulo: Ed. UNESP, 2001.
- [27] FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL. **Tecnologia Social: uma estratégia para o desenvolvimento**. Rio de Janeiro: EGB, 2004.
- [28] GRAZIANO, J. S. **Tecnologia e Agricultura Familiar**. Porto Alegre: Editora UFRGS, 1999.
- [29] GUATTARI, Felix. **As três ecologias**. 20ª ed. Trad. Maria Cristina F. Bittencourt. Campinas: Papirus, 2009.
- [30] GUZMAN, G.; MOLINA, M.; SEVILLA, E. **Introducción a la agroecología como desarrollo rural sostenible**. Madri: Ediciones MUNDI – PRENSA, 2000.
- [31] KHATOUNIAN, C A. **A reconstrução ecológica da agricultura**. Botucatu: Editora Agroecológica, 2001.
- [32] KRAYCHETE, Gabriel. **Economia dos setores populares: entre a realidade e a utopia**. Petrópolis, Rio de Janeiro, Ed. Vozes Capina, Salvador: CESE/UCSAL, 2000, 246.
- [33] LÉVY, Pierre. **A conexão planetária: o mercado, o ciberespaço e a consciência**. São Paulo: Editora 34, 2001.
- [34] _____. **O que é o virtual**. São Paulo: Ed. 34, 1996.
- [35] _____. **As tecnologias da inteligência**. São Paulo: Ed. 34, 1997.
- [36] _____. **A inteligência coletiva**. São Paulo: Edições Loyola, 1998a.
- [37] _____. **A máquina universo**. Porto Alegre: ArtMed, 1998b.
- [38] _____. **Cibercultura**. São Paulo: Ed. 34, 1999.
- [39] MAMEDE, G. **Direito do Turismo: Legislação Específica Aplicada**. São Paulo: Editora Atlas, 2004.
- [40] MANCE, E A. **A revolução das redes: a colaboração solidária como uma alternativa pós-capitalista à globalização atual**. Petrópolis: Editora Vozes, 1999.
- [41] MATURANA, H. **Emoções e linguagem na educação e na política**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1998.

- [42] _____. Seres humanos individuais e fenômenos sociais humanos. In: MATURANA, R. Humberto. **A ontologia da realidade**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1997.
- [43] ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA (OCESC). 1996.
- [44] RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- [45] SANTOS, Aline Mendonça dos; CRUZ, Antonio Carlos Martins da. Incubadoras tecnológicas de cooperativas populares: interdisciplinariedade articulando ensino, pesquisa e extensão universitária. **Cadernos CES** [Online], 02/2008, posto online no dia 01 de dezembro 2008. Disponível em: URL: <http://eces.revues.org/1354DOI10.4000/eces.1354>. Acesso em: 07 de janeiro de 2015.
- [46] SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: UFSC, 2005.
- [47] SINGER, Paul. **Introdução a Economia Solidária**. São Paulo: Perseu Abramo, 2002.
- [48] TOMÉ, Geruza de Fátima. **O Mito da Revolução Silenciosa: uma análise crítica das práticas da autogestão no Brasil em Pequenos Empreendimentos Populares**. Tese de doutorado em Sociologia - Programa Nacional de Economia Solidária, Universidade Estadual Paulista, UNESP, Faculdade de Ciências e Letras. Araraquara, 2008.
- [49] VYGOTSKY, Lev Semenovitch. **A construção do pensamento e da linguagem**. São Paulo: Martins Fontes, 2000.
- [50] _____. **Pensamento e linguagem**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1998a.
- [51] _____. **A formação social da mente: o desenvolvimento dos processos psicológicos superiores**. 6. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1998b.

Capítulo 10

Tributação sobre heranças e doações: uma análise sob o prisma da justiça social no contexto global

Lucas Ximenes Guerreiro Costa

Paulo Vitor Jordão da Gama Silva

Resumo: Este trabalho analisa a tributação sobre heranças e doações sob a perspectiva da justiça social no contexto global, com foco nas realidades nacionais e internacionais. O estudo compara os sistemas tributários do Brasil e de outros países (como os EUA), destacando as diferenças estruturais e legislativas que impactam a eficiência, justiça fiscal e redistribuição de riqueza. No Brasil, a tributação é estadual, com alíquotas variando entre 2% e 8%, enquanto nos EUA, o sistema é mais complexo, envolvendo impostos federais e estaduais, além de isenções significativas. A análise revela que, embora a tributação sobre heranças possa reduzir a desigualdade econômica, também pode desincentivar o acúmulo de capital e levar à evasão fiscal. A literatura acadêmica apresenta divergências sobre a necessidade e os impactos da tributação, com argumentos tanto a favor quanto contra sua eficácia econômica e social. Propostas de reforma tributária no Brasil, incluindo o aumento das alíquotas e a implementação de isenções mais robustas, podem contribuir para um sistema mais justo e eficiente, desde que acompanhadas por políticas públicas eficazes. A tributação sobre heranças e doações deve ser vista não apenas como uma ferramenta de arrecadação, mas também como um instrumento estratégico para enfrentar questões sociais e econômicas complexas, promovendo uma gestão pública mais integrada e eficaz.

Palavras-chave: tributação sobre heranças, justiça social, sistemas tributários.

1. INTRODUÇÃO

O Sistema Tributário Brasileiro é notoriamente regressivo, com uma carga tributária elevada sobre impostos indiretos e consumo, que não apenas falha em corrigir desigualdades, mas também contribui para a acumulação e concentração de renda (DIAS, 2016).

Piketty (2013) Em sua obra "O Capital no século XXI" argumenta que há uma tendência para que riquezas acumuladas no passado, independentes do trabalho, cresçam mais rapidamente do que aquelas produzidas pelo trabalho, perpetuando desigualdades hereditárias. Ele propõe um imposto progressivo sobre heranças para reduzir a concentração de riqueza em uma pequena parcela da sociedade, buscando distribuição de riqueza a longo prazo.

Partindo de pressupostos teóricos de uma ordem social justa, Piketty (2013) analisa a economia com foco na justiça distributiva, preocupando-se não apenas em reduzir a desigualdade inicial, mas também em alcançar igualdade de resultados, reconhecendo a desigualdade quando justificada e benéfica para todos.

Dentro desse contexto, este trabalho visa explorar os aspectos da tributação relacionado à incidência do Imposto de Transmissão Causa Mortis e Doação (ITCMD) e do Imposto sobre Transmissão de Bens Imóveis (ITBI). Esses dois impostos são o foco quando a discussão é a tributação sobre heranças e doações e suas implicações. É crucial entender, com uma abordagem interdisciplinar, a tributação envolvida na transmissão de bens por herança ou doação.

O principal foco deste trabalho é compreender os objetivos, impactos e desafios relacionados à tributação sobre heranças e doações, bem como analisar como esse sistema se encaixa nos princípios de justiça fiscal e social, considerando as realidades nacionais e internacionais. Pretende-se também analisar os diversos modelos de tributação existentes em diferentes países, investigando seus impactos socioeconômicos e suas implicações éticas.

Ao abordar os objetivos específicos delineados e adotar uma metodologia mista, esta pesquisa busca contribuir para um entendimento mais abrangente e informado sobre a tributação de heranças e doações. Ao examinar criticamente os argumentos a favor e contra essa prática tributária e investigar os modelos de tributação existentes em diferentes contextos, esperamos fornecer insights valiosos para o desenvolvimento de políticas públicas mais eficazes e justas.

Minayo (1993, p. 23), vendo por um prisma mais filosófico, considera a pesquisa como "atividade básica das ciências na sua indagação e descoberta da realidade. É uma atitude e uma prática teórica de constante busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente.

A primeira pesquisa aplicada é uma pesquisa bibliográfica para ter acesso a uma ampla gama de fontes, incluindo livros, artigos acadêmicos, relatórios governamentais, legislação e jurisprudência, possibilitando explorar diferentes perspectivas, abordagens e opiniões sobre a tributação de heranças e doações, enriquecendo assim a análise e o debate, permitindo contextualizar o tema dentro de um quadro mais amplo de conhecimento, compreendendo suas origens históricas, fundamentos teóricos e desenvolvimentos recentes. Através da pesquisa bibliográfica, haverá a alternativa de

examinar os diferentes modelos de tributação de heranças e doações adotados em diferentes países e jurisdições. Isso possibilitará uma análise comparativa dos impactos socioeconômicos e das implicações éticas desses modelos, contribuindo para uma compreensão mais abrangente do tema e ao revisar a literatura existente, será possível identificar lacunas no conhecimento e áreas que necessitam de mais investigação.

A posteriori, será aplicada uma pesquisa explicativa para investigar as relações de causa e efeito entre variáveis relevantes, como as taxas de tributação de heranças e doações, a acumulação de riqueza familiar, a mobilidade socioeconômica e o crescimento econômico. Isso envolve o uso de métodos analíticos e estatísticos para examinar padrões, correlações e tendências nos dados. É essencial para avaliar a eficácia e a eficiência das políticas e práticas de tributação de heranças e doações. Isso inclui a análise dos impactos socioeconômicos das políticas existentes, a identificação de seus pontos fortes e fracos, e a formulação de recomendações para aprimorar essas políticas no futuro, e consequentemente, desenvolver modelos teóricos e empíricos para prever os resultados de diferentes políticas.

Os cientistas não se limitam a descrever detalhadamente os fatos, tratam de encontrar as suas causas, suas relações internas e suas relações com outros fatos. Seu objetivo é oferecer respostas às indagações, aos porquês. Antigamente acreditava-se que explicar cientificamente era expor a causa dos fatos. No entanto, hoje reconhece-se que a explicação causal é apenas um dos tipos de explicação científica [...], (Galliano, 1979, p. 29).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. RELAÇÃO DA TRIBUTAÇÃO DE ITCMD E ITBI COM DOAÇÕES E HERANÇAS

De acordo com Prado (2022) a tributação de heranças e doações no Brasil é regida principalmente pelo Imposto sobre Transmissão Causa Mortis e Doação (ITCMD) e pelo Imposto sobre Transmissão de Bens Imóveis (ITBI). Esses tributos possuem características e finalidades distintas, mas ambos exercem papel crucial na regulamentação das transferências de patrimônio, sejam elas em vida (doações) ou após a morte (heranças). O ITCMD é um imposto estadual que incide sobre a transmissão de bens e direitos por herança ou doação.

Sua alíquota varia de estado para estado, podendo chegar até a 8% do valor do bem transferido. Este imposto é considerado uma importante fonte de receita para os estados e, além disso, desempenha um papel social relevante ao promover a redistribuição de riqueza e a redução das desigualdades sociais. Segundo Soares (2020), a tributação de heranças e doações é uma prática comum em muitos países desenvolvidos e é vista como uma ferramenta eficaz para a promoção de justiça fiscal e social.

Conforme o Código Tributário Nacional (2007) o ITCMD é devido tanto nas transmissões causa mortis quanto nas doações. No caso das doações, o imposto incide sobre a transferência de bens e direitos realizada entre pessoas vivas. Já nas transmissões causa mortis, o imposto incide sobre os bens e direitos que compõem o espólio do falecido e são transmitidos aos herdeiros. De acordo com Oliveira (2019), uma das críticas ao ITCMD no Brasil é a sua baixa alíquota em comparação com outros países, o que limita seu potencial redistributivo. O ITBI, por sua vez, é um imposto municipal que incide sobre a transmissão

inter vivos de bens imóveis e de direitos a eles relativos. Esse imposto é cobrado quando ocorre a compra e venda de imóveis, não incidindo, portanto, em transmissões causa mortis ou em doações. A alíquota do ITBI varia de município para município, mas geralmente situa-se entre 2% e 4% do valor do bem imóvel.

O ITBI é uma importante fonte de receita para os municípios, que utilizam os recursos arrecadados para o financiamento de serviços públicos locais. A tributação sobre a transmissão de bens imóveis tem um papel relevante na regulamentação do mercado imobiliário, contribuindo para a formalização das transações e a segurança jurídica dos negócios (Faillace, 2024).

Segundo Tax Foundation (2019), a existência de impostos sobre transmissão de bens imóveis é uma prática comum em diversos países, sendo uma forma eficaz de gerar receitas públicas e regular o mercado imobiliário. Embora tanto o ITCMD quanto o ITBI incidam sobre a transferência de bens, suas bases de cálculo e finalidades são distintas. O ITCMD foca nas transmissões gratuitas de bens, seja por doação ou herança, enquanto o ITBI incide sobre as transações onerosas de bens imóveis. Essa diferença reflete-se na forma como cada um dos impostos é administrado e na sua importância para os orçamentos estaduais e municipais.

No que diz respeito às doações, é importante destacar que, ao contrário das transmissões causa mortis, que são inevitáveis, as doações podem ser planejadas de forma a minimizar a carga tributária. Muitas vezes, as doações são utilizadas como estratégia de planejamento sucessório, permitindo que o doador distribua seu patrimônio em vida, reduzindo o montante que será objeto de tributação pelo ITCMD após sua morte. Essa prática pode ser observada tanto no Brasil quanto em outros países, onde as alíquotas dos impostos sobre doações e heranças influenciam diretamente as decisões de planejamento patrimonial (Oliveira, 2019).

Do ponto de vista jurídico, tanto o ITCMD quanto o ITBI são tributos previstos na Constituição Federal de 1988, que estabelece as competências tributárias dos estados e municípios. A legislação específica de cada tributo é definida por leis estaduais (no caso do ITCMD) e municipais (no caso do ITBI), respeitando os princípios gerais do direito tributário brasileiro, como a legalidade, a anterioridade e a capacidade contributiva. Economicamente, a tributação sobre heranças e doações tem sido objeto de debate em diversos países, incluindo o Brasil. A existência de impostos como o ITCMD é defendida por aqueles que veem nesses tributos uma forma de promover maior equidade social, ao redistribuir parte da riqueza acumulada pelas gerações anteriores. No entanto, há também críticas quanto à eficácia desses impostos na redução das desigualdades e o seu potencial de interferência nos incentivos à poupança e ao investimento (Everplans, 2024).

De acordo com Everplans (2024), a comparação entre a tributação de heranças e doações nos Estados Unidos e no Brasil revela diferenças significativas. Nos Estados Unidos, por exemplo, há uma isenção significativa no imposto sobre heranças, o que permite que apenas grandes fortunas sejam tributadas. No Brasil, embora as alíquotas do ITCMD sejam mais baixas, a falta de isenções significativas faz com que um maior número de transmissões de patrimônio seja tributado, o que pode ter impactos diferenciados sobre a economia e a sociedade.

Assim, a relação entre a tributação de ITCMD e ITBI com doações e heranças é complexa e envolve uma série de considerações jurídicas, econômicas e sociais. Ambos os impostos

desempenham papéis importantes na regulamentação das transferências de patrimônio e na arrecadação de receitas públicas, mas suas diferenças em termos de base de cálculo, alíquotas e finalidades refletem as diversas formas como os governos estaduais e municipais lidam com a tributação sobre bens e direitos.

Tabela 1: Alíquotas do ITCMD conforme legislações estaduais vigentes no ano de 2016

Estado	Legislação	Alíquota mínima	Alíquota máxima	Progressividade
Acre	271/2013	2% (D) ¹	2%(D)	-
		4% (CM) ²	4% (CM)	
Alagoas	5.077/1989	2%	4%	Conforme grau de parentesco
Amapá	400/1997 atualizada	3% (D)	3%(D)	-
	por 868/2004	4% (CM)	4% (CM)	
Amazonas	19/1997	2%	2%	-
Bahia	4.826/1989	3,5% (D)	3,5% (D)	Conforme base de cálculo
		0% (CM)	8% (CM)	
Ceará	15.812/2015	2%	8%	Conforme base de cálculo
Distrito Federal	3.804/2006	4%	6%	Conforme base de cálculo
	atualizada por 5.549/2015			
Espírito Santo	10.011/2013	4%	4%	-
Goiás	11.651/1991	2%	4%	-
Maranhão	7.799/2002	1% (D)	2% (D)	Conforme base de cálculo
	atualizada por 10.283/2015	3% (CM)	7% (CM)	
Mato Grosso	7.850/2002	0%	4%	Conforme base de cálculo
Mato Grosso do Sul	1.810/97 atualizada por 4.759/2015	3% (D)	3% (D)	-
		6% (CM)	6% (CM)	
Minas Gerais	14.941/2003	5%	5%	-
Pará	5.529/1989	4%	4%	-
Paraíba	5.123/1989	2%	8%	Conforme base de cálculo
Paraná	18.573/2015	4%	4%	-
Pernambuco	13.974/2009	2%	8%	Conforme base de cálculo
	atualizada por 15.601/2015			
Piauí	4.261/1989	4% (D)	4% (D)	Conforme base de cálculo
		2% (CM)	6% (CM)	
Rio de Janeiro	7.174/2015	4,50%	5%	Conforme base de cálculo
Rio Grande do Norte	5.887/1989	3%	6%	Conforme base de cálculo
	atualizada por 9.993/15			
Rio Grande do Sul	8.821/89	3%(D)	4%(D)	Conforme base de cálculo
	atualizada por 14.741/2015	0%(CM)	6%(CM)	
Rondônia	15474/2010	2%	4%	Conforme base de cálculo
Roraima	59/1993	4%	4%	-
Santa Catarina	13.136/2004	1%	8%	Conforme base de cálculo e grau de parentesco
São Paulo	10.705/2000	4%	4%	-
Sergipe	29.994/2015	4% (D)	4% (D)	-
	atualizada por 8.044/2015	2% (CM)	8% (CM)	
Tocantins	1.287/2001	0%	8%	Conforme base de cálculo
	Atualizada por 3.019/2015			

Legenda: (1) Doação; (2) Causa mortis.

Fonte: Dias (2016).

2.2. TEORIAS DE JUSTIÇA SOCIAL: DESAFIOS E CONTROVÉRSIAS

As teorias de justiça social surgem como tentativas de compreender e promover a equidade e a justiça dentro das sociedades. A justiça social, conforme postulada por filósofos e teóricos ao longo do tempo, busca equilibrar as disparidades econômicas e sociais, garantindo que todos os indivíduos tenham acesso às mesmas oportunidades e direitos (Ignacio, 2020). Marconi e Lakatos (2011) enfatizam que a justiça social envolve a distribuição justa de recursos, oportunidades e privilégios dentro de uma sociedade, destacando a importância de políticas públicas que promovam essa igualdade.

Um dos maiores desafios na implementação das teorias de justiça social é a definição do que constitui uma distribuição justa de recursos. Diferentes correntes filosóficas apresentam visões divergentes sobre essa questão. O utilitarismo, por exemplo, preconiza que as ações devem ser avaliadas com base em sua capacidade de proporcionar o maior bem-estar possível ao maior número de pessoas. No entanto, essa abordagem pode ignorar as necessidades específicas de minorias ou grupos vulneráveis, perpetuando desigualdades estruturais (Marconi; Lakatos, 2011).

Por outro lado, a teoria da justiça de John Rawls propõe dois princípios fundamentais: o princípio da liberdade e o princípio da diferença. O primeiro assegura que cada pessoa tem um direito igual ao mais extenso sistema total de liberdades básicas compatíveis com um sistema semelhante de liberdades para todos. O segundo estabelece que as desigualdades sociais e econômicas devem ser organizadas de modo que sejam tanto (a) razoavelmente esperadas para estar em vantagem para todos e (b) vinculadas a posições e cargos acessíveis a todos. Este enfoque tenta conciliar a necessidade de liberdade individual com a necessidade de equidade, oferecendo uma estrutura robusta para a elaboração de políticas públicas justas (Marconi; Lakatos, 2011).

No Brasil, a implementação de políticas de justiça social enfrenta diversos desafios, especialmente no que diz respeito à segurança pública e à saúde. As Unidades de Polícia Pacificadora (UPP) no Rio de Janeiro apesar de algumas melhorias na segurança, não conseguiram resolver as profundas desigualdades sociais que afetam as comunidades atendidas. Isso ilustra a complexidade de implementar políticas que não apenas melhorem a segurança, mas também promovam a justiça social de maneira holística (Cano, 2012).

Sousa (2008) destaca como a leishmaniose visceral é um exemplo de como a justiça social se inter-relaciona com a saúde pública. visto que as políticas públicas de saúde em Montes Claros, MG, têm sido insuficientes para combater a leishmaniose visceral de forma eficaz, refletindo uma falta de equidade no acesso aos cuidados de saúde. A autora argumenta que uma abordagem mais justa e inclusiva é necessária para enfrentar a doença e suas consequências para as populações vulneráveis.

Soares (2020) compara os sistemas tributários do Brasil e dos Estados Unidos, destacando como diferentes abordagens à tributação de heranças e doações podem influenciar a distribuição de riqueza e, por extensão, a justiça social. Nos Estados Unidos, a existência de isenções significativas para o imposto sobre heranças permite que apenas grandes fortunas sejam tributadas, enquanto no Brasil, a falta de isenções substanciais faz com que um número maior de transmissões de patrimônio seja taxado, o que pode contribuir para uma redistribuição mais equitativa da riqueza.

Adicionalmente, a Tax Foundation (2019) e Everplans (2024) fornecem uma visão detalhada sobre as taxas de imposto de herança e de imóveis nos Estados Unidos, destacando as variações estaduais e suas implicações para a justiça social. A variação nas alíquotas de imposto de herança entre os estados americanos demonstra como políticas tributárias podem ser usadas para promover ou obstruir a justiça social, dependendo de como são implementadas e quais objetivos buscam alcançar.

Finalmente, Oliveira (2019) argumenta que uma reforma tributária no Brasil é essencial para promover a justiça social. Ele compara o sistema tributário brasileiro com o americano, sugerindo que mudanças nas alíquotas e nas isenções poderiam tornar o sistema mais justo e equitativo. A discussão sobre a reforma tributária no Brasil é particularmente relevante no contexto da justiça social, pois um sistema tributário mais justo pode ajudar a reduzir as desigualdades econômicas e sociais no país.

Assim, as teorias de justiça social oferecem uma base teórica importante para a elaboração de políticas públicas que visem a promoção da equidade e da justiça. No entanto, a implementação dessas teorias enfrenta desafios significativos, incluindo a definição de uma distribuição justa de recursos, a eficácia das políticas públicas em reduzir desigualdades e a necessidade de reformas tributárias que promovam uma redistribuição mais equitativa da riqueza. Como evidenciado pelas diversas referências utilizadas, a justiça social é um conceito multifacetado que requer abordagens integradas e coordenadas para ser efetivamente alcançada.

2.3. IMPACTOS ECONÔMICOS NEGATIVOS

Os impactos econômicos negativos podem surgir de várias fontes, incluindo políticas governamentais inadequadas, crises econômicas, desigualdades sociais e problemas estruturais nas economias nacionais. A análise desses impactos é essencial para entender como as decisões econômicas afetam a sociedade como um todo e para formular estratégias que possam mitigar esses efeitos adversos (Campos, 2023).

Um dos principais fatores que contribuem para os impactos econômicos negativos é a má gestão das políticas econômicas. Quando as políticas fiscais e monetárias são mal formuladas ou implementadas, elas podem levar a desequilíbrios econômicos significativos. A falta de planejamento adequado e a implementação de políticas inconsistentes podem resultar em inflação elevada, desemprego e recessão econômica. Essas condições criam um ambiente de incerteza que desestimula o investimento e prejudica o crescimento econômico (Campos, 2023).

A crise econômica global de 2008 é um exemplo claro de como as falhas nos sistemas financeiros podem ter impactos econômicos negativos profundos e duradouros. A crise, que teve origem nos Estados Unidos devido ao colapso do mercado imobiliário e à falência de grandes instituições financeiras, rapidamente se espalhou para outras partes do mundo. A crise resultou em uma contração significativa do comércio internacional e em uma redução drástica dos fluxos de investimento estrangeiro direto para os países da América Latina. A recuperação dessas economias tem sido lenta e dolorosa, com muitos países ainda enfrentando altos níveis de desemprego e baixo crescimento econômico (Bresser-Pereira, 2009).

Segundo Campos (2023) outro aspecto importante a considerar é o impacto das desigualdades sociais e econômicas. Quando a riqueza e os recursos são distribuídos de maneira desigual, isso pode levar a uma série de problemas econômicos. Sousa (2008) destaca que as desigualdades sociais afetam diretamente a saúde pública, resultando em disparidades no acesso a serviços essenciais e na qualidade de vida das populações mais vulneráveis. A leishmaniose visceral em Montes Claros, MG, exemplifica como as desigualdades sociais podem exacerbar problemas de saúde pública, levando a consequências econômicas negativas devido ao aumento dos custos com saúde e à perda de produtividade (Sousa, 2008).

No contexto da segurança pública, as desigualdades econômicas também podem gerar impactos negativos. Uma análise do impacto das Unidades de Polícia Pacificadora (UPP) no Rio de Janeiro, mostra que, apesar das melhorias na segurança, a persistência das desigualdades sociais e econômicas continua a alimentar a violência e a criminalidade. A falta de oportunidades econômicas e a marginalização social criam um ambiente propício para o surgimento de atividades ilegais, o que, por sua vez, afeta negativamente o desenvolvimento econômico e a estabilidade social (Cano, 2012).

Soares (2020) compara os sistemas tributários do Brasil e dos Estados Unidos, destacando como a falta de progressividade no sistema tributário brasileiro pode perpetuar as desigualdades econômicas e limitar o crescimento. Um sistema tributário injusto não apenas falha em redistribuir a riqueza de maneira equitativa, mas também pode desencorajar o investimento e a inovação, prejudicando o desenvolvimento econômico de longo prazo.

A tributação inadequada e as políticas fiscais ineficazes também podem gerar impactos econômicos negativos significativos. A comparação dos sistemas tributários do Brasil e dos Estados Unidos feita destaca como a falta de progressividade no sistema tributário brasileiro pode perpetuar as desigualdades econômicas e limitar o crescimento. No Brasil, o sistema tributário é caracterizado por uma elevada carga tributária sobre o consumo e uma menor carga sobre a renda e o patrimônio, o que afeta desproporcionalmente as classes mais baixas e médias. Isso contrasta com os Estados Unidos, onde o sistema tributário é mais progressivo, impondo maiores taxas sobre a renda e o patrimônio dos mais ricos, contribuindo para uma redistribuição de riqueza mais efetiva (Soares, 2020).

Um sistema tributário injusto, que não promove a progressividade, falha em redistribuir a riqueza de maneira equitativa e pode desencorajar o investimento e a inovação. Quando a carga tributária é excessivamente concentrada sobre o consumo, como é o caso do Brasil, ela tende a penalizar os consumidores, especialmente aqueles de menor renda, reduzindo seu poder de compra e limitando sua capacidade de investimento em educação, saúde e outras áreas essenciais para o desenvolvimento humano. A falta de progressividade no sistema tributário brasileiro significa que os ricos pagam proporcionalmente menos impostos do que os pobres, exacerbando as desigualdades econômicas existentes (Soares, 2020).

Além disso, a estrutura tributária injusta pode prejudicar o desenvolvimento econômico de longo prazo ao desincentivar o investimento e a inovação. Empresas e indivíduos que enfrentam altos impostos sobre consumo podem ter menos recursos disponíveis para investir em novos negócios ou para expandir operações existentes. Isso pode levar a uma menor taxa de crescimento econômico e a uma redução na criação de empregos. A ineficiência e a complexidade do sistema tributário brasileiro também criam um ambiente

de incerteza para os investidores, que podem optar por alocar seus recursos em mercados mais previsíveis e com menor carga tributária (Martins, 2009).

A comparação com o sistema tributário dos Estados Unidos, feita por Soares (2020), ilustra como um sistema mais progressivo pode apoiar um desenvolvimento econômico mais sustentável. Nos Estados Unidos, as políticas tributárias incentivam o investimento e a inovação através de isenções fiscais e créditos para pesquisa e desenvolvimento. Essas políticas não apenas promovem o crescimento econômico, mas também ajudam a reduzir as disparidades econômicas ao garantir que os indivíduos e empresas mais prósperos contribuam de forma mais significativa para a receita pública.

De acordo com Afonso (2000) o impacto negativo da tributação inadequada é ainda mais evidente quando se considera a mobilidade social. Em um sistema onde os impostos sobre consumo são altos, os indivíduos de baixa renda enfrentam barreiras adicionais para melhorar sua situação econômica. O custo elevado dos bens e serviços reduz sua capacidade de economizar e investir em oportunidades que poderiam levar a uma melhor qualidade de vida. Marconi e Lakatos (2011) enfatizam que a justiça social e a equidade são fundamentais para o desenvolvimento sustentável, e sistemas tributários que não atendem a esses princípios podem dificultar a mobilidade social e perpetuar ciclos de pobreza.

A mudanças nas alíquotas e nas isenções poderiam tornar o sistema tributário mais justo e eficiente, contribuindo para a redução das desigualdades e para a promoção de um desenvolvimento econômico mais inclusivo. A simplificação do sistema tributário e a introdução de maior progressividade nas alíquotas de imposto de renda e patrimônio são medidas que poderiam promover uma redistribuição mais equitativa da riqueza e incentivar o investimento.

A necessidade de reforma é ainda mais premente no contexto de crises econômicas, como a que ocorreu em 2008, onde sistemas tributários robustos e equitativos podem fornecer a flexibilidade necessária para responder eficazmente às mudanças econômicas globais. A capacidade de ajustar rapidamente as políticas fiscais e tributárias é essencial para mitigar os impactos negativos de crises e para promover uma recuperação econômica resiliente e sustentável (Soares, 2020).

2.4. COMPARAÇÃO INTERNACIONAL

No Brasil, a alíquota média do imposto sobre heranças é de 3,86%, com uma alíquota máxima de 8%. Para doações, a alíquota média é de 3,23%, também com uma alíquota máxima de 8% (Teodorovicz e Morato, 2020). Essas taxas relativamente baixas em comparação com outros países podem ser vistas como uma tentativa de estimular a transferência de patrimônio, embora não contribuam significativamente para a redistribuição de riqueza, perpetuando as desigualdades econômicas existentes (Soares, 2020).

A Alemanha apresenta alíquotas significativamente mais altas, com uma média de 28,5% e uma máxima de 50% tanto para heranças quanto para doações. Essas altas taxas refletem uma política fiscal mais progressiva, visando uma redistribuição de riqueza mais efetiva (Teodorovicz e Morato, 2020). Marconi e Lakatos (2011) argumentam que

sistemas tributários mais progressivos, como o da Alemanha, são fundamentais para reduzir desigualdades econômicas e promover justiça social.

Esses países possuem alíquotas de 0% tanto para heranças quanto para doações. A ausência de tais impostos pode ser interpretada como uma abordagem neoliberal, onde a acumulação de riqueza não é tributada na transferência entre gerações (TEODOROVICZ E MORATO, 2020). No entanto, Marconi e Lakatos (2011) sugerem que essa abordagem pode perpetuar desigualdades, já que não há mecanismos fiscais para redistribuir a riqueza.

Nos Estados Unidos, as alíquotas médias de impostos sobre heranças e doações são de 29% e 40%, respectivamente. Essas taxas refletem um sistema tributário que busca equilibrar a necessidade de receita pública com a promoção de investimentos e inovação (Teodorovicz e Morato, 2020). Soares (2020) compara o sistema dos EUA com o brasileiro, destacando a maior progressividade nos EUA como um fator que ajuda a mitigar desigualdades econômicas.

A França possui algumas das alíquotas mais altas, com médias de 32,5% e máximas de 60% para heranças, e médias de 25% e máximas de 45% para doações. Essas altas taxas refletem uma forte política de redistribuição de riqueza (TEODOROVICZ E MORATO, 2020). De acordo com Marconi e Lakatos (2011), políticas fiscais como essas são essenciais para promover a justiça social e reduzir as disparidades econômicas.

Na Inglaterra, as alíquotas são de 40% tanto para heranças quanto para doações, com uma alíquota média de 30% para doações. Essas taxas indicam uma abordagem equilibrada entre a arrecadação de receitas e a promoção de equidade (TEODOROVICZ E MORATO, 2020). Soares (2020) observa que a progressividade no sistema tributário inglês contribui para uma distribuição de riqueza mais justa.

Estes países apresentam uma ampla gama de alíquotas, com máximas variando de 8% na Itália a 50% no Japão e na Suíça. Essas variações refletem as diferentes prioridades políticas e econômicas de cada país (Teodorovicz e Morato, 2020). Marconi e Lakatos (2011) ressaltam a importância de adaptar políticas fiscais às necessidades e contextos específicos de cada nação para promover um desenvolvimento sustentável.

No Chile, as alíquotas médias são de 13% para heranças e 18,2% para doações, com máximas de 25% e 35%, respectivamente. Essas taxas indicam um compromisso moderado com a redistribuição de riqueza (Teodorovicz e Morato, 2020). Soares (2020) argumenta que, embora essas taxas sejam mais altas que as do Brasil, ainda há espaço para maior progressividade.

Na Índia, não há dados disponíveis para heranças, mas as doações são tributadas com alíquotas médias de 15% e máximas de 30%. Isso mostra um foco na tributação de transferências de riqueza ainda em vida (Teodorovicz e Morato, 2020). Marconi e Lakatos (2011) destacam que a tributação de doações pode ser uma ferramenta eficaz para combater desigualdades econômicas.

Tabela 2: Alíquotas médias e máximas do imposto sobre heranças e doações em determinados ordenamentos jurídicos estrangeiros no ano de 2014

País	Imposto sobre heranças		Imposto sobre doações	
	Alíquota média	Alíquota máxima	Alíquota média	Alíquota máxima
Brasil	3,86%	8%	3,23%	8%
Alemanha	28,5%	50%	28,5%	50%
Austrália	0%	0%	0%	0%
Canadá	0%	0%	0%	0%
Chile	13%	25%	18,2%	35%
China	0%	0%	0%	0%
Estados Unidos	29%	40%	29%	40%
França	32,5%	60%	25%	45%
Índia	-	-	15%	30%
Inglaterra	40%	40%	30%	40%
Itália	6%	8%	6%	8%
Japão	30%	50%	30%	50%
Luxemburgo	24%	48%	8,1%	14,4%
México	0%	0%	0%	0%
Noruega	0%	0%	0%	0%
Rússia	0%	0%	0%	0%
Suécia	0%	0%	0%	0%
Suíça	25%	50%	25%	50%

Fonte: Dias (2014).

Desde 1926, o pagamento do Imposto sobre Heranças e Doações estadual proporcionava um crédito significativo no pagamento do imposto federal correspondente. Isso significava que, até certo limite, a tributação total sobre heranças e doações não aumentava de forma efetiva.

No entanto, esse crédito federal foi revogado, tornando a cobrança estadual cumulativa com o imposto federal. Como resultado, contribuintes de maior renda podem optar por mudar de residência dependendo das leis estaduais aplicáveis. Por esse motivo, há um movimento para diminuir esses tributos em nível estadual (Soares, 2020).

Atualmente, doze estados cobram o Imposto sobre Heranças; cinco estados cobram o Imposto sobre Doações; e Maryland cobra ambos os impostos. A Tabela 3 resume as informações sobre os impostos estaduais sobre heranças.

Tabela 3: Estate e Inheritance Taxes estaduais – EUA

<i>Estate e Inheritance Taxes estaduais - EUA</i>				
Estado	<i>Estate Tax</i>		<i>Inheritance Tax</i>	
	alíquota máxima	limite isenção	alíquota máxima	limite isenção
Connecticut	12%	US\$ 3,6 milhões (valor máximo cobrado é de US\$15 milhões)	-	-
Hawaii	16%	US\$ 5,49 milhões	-	-
Illinois	16%	US\$ 4 milhões	-	-
Iowa	-	-	15%	zero
Kentucky	-	-	16%	US\$ 500 ou US\$1.000, conforme classe de beneficiário (a maioria dos beneficiários é isenta do tributos)
Maine	12%	US\$ 5,6 milhões	-	-
Maryland	16%	US\$ 5 milhões	10%	zero
Massachusetts	16%	US\$ 1 milhão	-	-
Minnesota	16%	US\$ 2,7 milhões	-	-
Nebraska	-	-	18%	US\$ 10 mil
New Jersey	-	-	16%	zero
New York	16%	US\$ 5,74 milhões	-	-
Oregon	16%	US\$ 1 milhão	-	-
Pennsylvania	-	-	15%	zero
Rhode Island	16%	US\$ 1.561.719	-	-
Vermont	16%	US\$ 2,75 milhões	-	-
Washington	20%	US\$ 2,193 milhões	-	-
Distrito Columbia	16%	US\$ 5,6 milhões	-	-

Fonte: Soares (2010).

As variações nas alíquotas e limites de isenção dos impostos estaduais nos EUA refletem as diferenças nas políticas fiscais de cada estado. Soares (2020) destaca que essas variações podem influenciar significativamente as decisões de residência e planejamento patrimonial dos indivíduos, bem como a localização de empresas e investimentos. Estados com impostos mais baixos ou isenções mais altas podem atrair residentes e negócios em busca de menores obrigações fiscais, enquanto estados com impostos mais altos podem enfrentar desafios em manter sua base tributária.

A comparação internacional das alíquotas de impostos sobre heranças e doações revela uma ampla diversidade de abordagens e políticas fiscais. Enquanto alguns países adotam taxas elevadas para promover a redistribuição de riqueza, outros optam por não tributar essas transferências. As variações nos Estados Unidos ilustram como as políticas fiscais podem ser adaptadas para refletir as prioridades e contextos econômicos locais. Soares (2020) argumenta que um sistema tributário justo e progressivo é crucial para reduzir desigualdades econômicas e promover um desenvolvimento sustentável.

3. METODOLOGIA

A metodologia utilizada para o artigo será de duas pesquisas: explicativa e bibliográfica, para análise dos dados em prol da justificação dos meios sobre a funcionalidade da tributação sob heranças e doações. Segundo Gil (2007), a pesquisa é o processo de organizar o pensamento científico, é o procedimento racional e sistemático que busca proporcionar respostas aos problemas.

Se o método pode ser entendido como o caminho, a técnica pode ser considerada o modo de caminhar. Técnica subentende o modo de proceder em seus menores detalhes, a operacionalização do método segundo normas padronizadas. É resultado da experiência e exige habilidade em sua execução. Um mesmo método pode comportar mais de uma técnica. A diferença semântica entre método e técnica pode ser comparada à existente entre gênero e espécie (Kotait, 1981).

Segundo Gil (2007), a pesquisa pode ser caracterizada quanto aos fins e aos meios: trata-se de duas pesquisas: uma explicativa, para identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos, aprofundando o conhecimento da realidade porque explica a razão, o “porquê” das coisas. Quando realizada nas ciências naturais, requer o uso do método experimental, e nas ciências sociais requer o uso do método observacional.

Segundo Gil (2007, p. 43), uma pesquisa explicativa pode ser a continuação de outra descritiva, posto que a identificação de fatores que determinam um fenômeno exige que este esteja suficientemente descrito e detalhado.

Desta forma, assume em geral as formas de pesquisa experimental e pesquisa ex-post-facto e uma bibliográfica para uma análise geral a partir da elaboração de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e atualmente com material disponibilizado na Internet.

Para Andrade (2010, p. 25): A pesquisa bibliográfica é habilidade fundamental nos cursos de graduação, uma vez que constitui o primeiro passo para todas as atividades acadêmicas. Uma pesquisa de laboratório ou de campo implica, necessariamente, a pesquisa bibliográfica preliminar. Seminários, painéis, debates, resumos críticos, monográficas não dispensam a pesquisa bibliográfica.

Ela é obrigatória nas pesquisas exploratórias, na delimitação do tema de um trabalho ou pesquisa, no desenvolvimento do assunto, nas citações, na apresentação das conclusões. Portanto, se é verdade que nem todos os alunos realizarão pesquisas de laboratório ou de campo, não é menos verdadeiro que todos, sem exceção, para elaborar os diversos trabalhos solicitados, deverão empreender pesquisas bibliográficas (Andrade, 2010, p. 25).

A pesquisa bibliográfica é primordial na construção da pesquisa científica, uma vez que nos permite conhecer melhor o fenômeno em estudo, ela nos auxilia desde o início, pois é feita com o intuito de identificar se já existe um trabalho científico sobre o assunto da pesquisa a ser realizada, colaborando na escolha do problema e de um método adequado, tudo isso é possível baseando-se nos trabalhos já publicados.

Na pesquisa em questão, estará dividido em quatro seções que abordam diferentes aspectos da tributação de heranças e doações. Na primeira parte, será apresentada uma revisão da literatura sobre o tema, discutindo os principais argumentos teóricos a favor e

contra a tributação dessas transferências de riqueza. Em seguida, será realizada uma análise comparativa dos modelos de tributação existentes em diferentes países, destacando suas características e consequências práticas. Por fim, serão apresentadas conclusões e recomendações com base nos resultados da pesquisa.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A tributação sobre heranças e doações é um tema de crescente relevância, especialmente em um contexto global onde a distribuição de riqueza e a equidade fiscal estão em foco. A tributação sobre heranças e doações tem raízes históricas profundas, sendo uma prática comum em diversas culturas para garantir a redistribuição de riqueza e financiar serviços públicos. No Brasil, essa forma de tributação está prevista na Constituição Federal e regulamentada pelo Imposto sobre Transmissão Causa Mortis e Doação (ITCMD), cuja competência é dos estados e do Distrito Federal.

Segundo Oliveira (2019), as diferenças entre a tributação de heranças no Brasil e nos Estados Unidos são marcantes. Nos Estados Unidos, o sistema é dividido entre impostos estaduais e federais, com o Estate Tax e o Inheritance Tax, enquanto no Brasil, a competência é exclusivamente estadual, o que resulta em variações significativas entre os estados. O Estate Tax é um imposto federal aplicado sobre a transferência de bens após a morte do proprietário, enquanto o Inheritance Tax é aplicado em alguns estados sobre os beneficiários que recebem a herança.

No Brasil, a tributação sobre heranças e doações é regulada pelo Imposto sobre Transmissão Causa Mortis e Doação (ITCMD), cuja alíquota varia de estado para estado. Por exemplo, enquanto em São Paulo a alíquota pode chegar a 4%, em estados como Pernambuco pode alcançar 8%. Essa disparidade cria um ambiente onde a carga tributária sobre heranças pode variar significativamente dependendo da localização geográfica, afetando diretamente a distribuição de riqueza e a movimentação de capital dentro do país.

A tributação sobre heranças e doações desempenha um papel crucial na redistribuição de riqueza e na redução das desigualdades sociais. Estudos apontam que essa forma de tributação pode contribuir para a justiça fiscal e o financiamento de políticas públicas essenciais, como saúde e educação (CASTRO, 2015). No Brasil, os recursos arrecadados pelo ITCMD são destinados aos estados, que podem utilizá-los para financiar serviços públicos que beneficiam a população, especialmente as camadas mais vulneráveis. Por exemplo, um aumento na arrecadação do ITCMD pode ser utilizado para melhorar o sistema público de saúde ou para investir em programas educacionais, contribuindo assim para a redução das desigualdades sociais.

Nos Estados Unidos, a Tax Foundation (2019) destaca que os estados variam amplamente em suas abordagens para o Estate Tax e o Inheritance Tax, com alguns estados isentando completamente esses impostos e outros aplicando taxas elevadas. Esse panorama diverso impacta diretamente a mobilidade de capitais e a decisão de onde estabelecer residência ou negócios. Estados como Delaware e Hawaii possuem altas alíquotas de Estate Tax, enquanto estados como Texas e Florida não aplicam o imposto, o que pode levar indivíduos de alta renda a preferirem residir ou estabelecer seus negócios nesses estados livres de impostos sobre herança, promovendo uma "competição fiscal" entre os estados.

Esse fenômeno de mobilidade de capitais não é exclusivo dos Estados Unidos. No Brasil, a disparidade das alíquotas do ITCMD entre os estados pode influenciar as decisões de planejamento sucessório e de localização de investimentos. Indivíduos podem optar por transferir seus ativos para estados com alíquotas mais baixas, ou mesmo considerar estratégias de planejamento patrimonial mais complexas para minimizar a carga tributária. Isso pode levar a uma concentração de riqueza em determinadas regiões, exacerbando as desigualdades regionais.

A comparação entre os sistemas tributários de heranças no Brasil e nos Estados Unidos revela diferenças substanciais em termos de alíquotas, isenções e complexidade administrativa. Segundo Soares (2020), enquanto o Brasil aplica alíquotas que variam entre 4% e 8%, dependendo do estado, nos Estados Unidos, as alíquotas podem chegar a 40% no nível federal, além das variações estaduais.

Nesse contexto, Everplans (2024) apresenta um panorama detalhado das taxas de imposto sobre herança e doação nos estados americanos, evidenciando que estados como Texas e Flórida não impõem esses impostos, ao contrário de estados como Nova York e Massachusetts, que têm taxas significativas. Essa disparidade cria um ambiente competitivo entre os estados, influenciando a residência dos indivíduos ricos e as estratégias de planejamento sucessório.

No Brasil, as discussões sobre reforma tributária têm incluído propostas para unificar e simplificar o ITCMD, buscando maior equidade e eficiência na arrecadação. Oliveira (2019) argumenta que uma reforma bem-sucedida deve considerar as melhores práticas internacionais e adaptar-se às especificidades do contexto brasileiro, garantindo que a tributação não apenas arrecade recursos, mas também promova justiça social.

Além das suas funções econômicas, esses impostos também refletem valores sociais e políticos, como a busca por justiça fiscal e a redução das desigualdades. Isso contrasta com países que adotam isenções mais amplas sobre heranças, destacando como diferentes abordagens fiscais podem influenciar a redistribuição de riqueza e a justiça social.

Ao explorar os impactos econômicos negativos que podem surgir devido a políticas tributárias inadequadas é possível contextualizar como a gestão fiscal pode mitigar ou exacerbar crises econômicas e desigualdades sociais. Como apontou Bresser-Pereira (2009) a crise econômica global de 2008 um exemplo claro de como falhas nos sistemas financeiros podem ter profundos impactos

Propor reformas tributárias eficazes e equitativas é crucial para mitigar desigualdades econômicas e promover um desenvolvimento mais inclusivo e sustentável. Essas reformas podem promover uma redistribuição mais justa da riqueza, incentivar o investimento e a inovação, e ajudar a diminuir os impactos negativos de crises econômicas futuras. Reformas tributárias bem planejadas e implementadas podem ser uma ferramenta poderosa na promoção do crescimento econômico sustentável e na redução das desigualdades sociais. Parte superior do formulário

A tributação sobre heranças e doações é uma ferramenta vital para a redistribuição de riqueza e a promoção da equidade social. A análise comparativa entre Brasil e Estados Unidos revela que, embora existam diferenças significativas nas abordagens, ambos os sistemas apresentam desafios e oportunidades para aprimorar a justiça fiscal. As reformas propostas no Brasil podem representar um passo importante na direção de um

sistema tributário mais justo e eficiente, desde que sejam acompanhadas de políticas públicas robustas e bem implementadas.

5. CONCLUSÃO

A análise da tributação sobre heranças e doações revela aspectos complexos e multifacetados que impactam diretamente na equidade social e na arrecadação fiscal dos países. Ao comparar o sistema tributário do Brasil com o dos Estados Unidos, observamos que, apesar das diferenças estruturais e legislativas, ambos enfrentam desafios semelhantes no que tange à eficiência, justiça fiscal e redistribuição de riqueza.

No Brasil, a tributação é exclusivamente estadual e as alíquotas variam entre 2% e 8%. Nos Estados Unidos, o sistema é mais complexo, com impostos federais e estaduais, além de isenções significativas que podem reduzir a carga tributária. Essa diferença estrutural afeta a eficácia das políticas de redistribuição de riqueza e o comportamento dos contribuintes. A tributação sobre heranças pode contribuir para a redução da desigualdade econômica, mas também pode desincentivar o acúmulo de capital e incentivar a evasão fiscal. Em países com alíquotas elevadas, observa-se um planejamento sucessório mais rigoroso, com transferências de riqueza realizadas ainda em vida para minimizar a carga tributária.

No campo acadêmico, há divergências em relação à tributação sobre herança. Enquanto alguns defendem a necessidade dessa tributação para promover a justiça social e financiar o Estado, outros argumentam que a herança representa o patrimônio acumulado ao longo da vida de uma pessoa, já sujeito a tributação durante seu período de aquisição. Além disso, a tributação sobre herança pode ser vista como prejudicial para a economia, potencialmente incentivando a fuga de capitais e investimento de recursos. A complexidade e a falta de transparência na aplicação dos impostos são pontos críticos que podem comprometer seus benefícios.

As propostas de reforma tributária no Brasil, que incluem aumentar as alíquotas e implementar isenções mais robustas, podem representar um passo importante na direção de um sistema tributário mais justo e eficiente, desde que sejam acompanhadas de políticas públicas robustas e bem implementadas. A discussão sobre a reforma tributária deve considerar a simplificação do sistema, tornando-o mais acessível e transparente para a população. Além disso, é essencial alinhar a tributação sobre heranças com as políticas de combate à desigualdade, sugerindo a implementação de alíquotas progressivas e a criação de um fundo de redistribuição para promover uma justiça fiscal mais efetiva.

Os impostos sobre heranças e doações não são apenas instrumentos de arrecadação fiscal, mas também importantes instrumentos de política pública que podem ser utilizados estrategicamente para abordar questões sociais e econômicas complexas, contribuindo para uma gestão pública mais integrada e eficaz. Portanto, enquanto a tributação sobre heranças e doações busca cumprir objetivos importantes de justiça social e redistribuição de riqueza, enfrenta desafios significativos que exigem atenção e reformas para melhorar sua eficácia e garantir que contribua positivamente para o desenvolvimento econômico e social do país.

Em conclusão, a tributação sobre heranças e doações é uma ferramenta vital para a redistribuição de riqueza e a promoção da equidade social. A análise comparativa entre Brasil e Estados Unidos revela que, embora existam diferenças significativas nas abordagens, ambos os sistemas apresentam desafios e oportunidades para aprimorar a justiça fiscal. As reformas propostas no Brasil podem representar um passo importante na direção de um sistema tributário mais justo e eficiente, desde que sejam acompanhadas de políticas públicas robustas e bem implementadas.

REFERÊNCIAS

- [1] AFONSO, Jose.; ARAUJO, Erika.; REZENDE, Fernando.; VARSANO, Ricardo. A Tributação Brasileira e o Novo Ambiente Econômico: A Reforma Tributária Inevitável e Urgente. **Revista do BNDES**, v. 07, n. 13, p. 137-170, 2000.
- [2] ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. São Paulo, SP: Atlas, 2010.
- [3] BRESSER-PEREIRA, Luiz. A crise financeira de 2008. **Revista de Economia Política**, v. 29, n. 01, p. 133-149, 2009.
- [4] CAMPOS, Jônatas. F. **Tributação sobre heranças: efeitos negativos sociais econômicos para os contribuintes e para a sociedade ao tributar heranças**. Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - UNICEPLAC - Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos, Curso de Direito, 2023.
- [5] CANO, Ignacio; BORGES, Doriam; RIBEIRO, Eduardo. **Os donos do morro: uma avaliação exploratória do impacto das Unidades de Polícia Pacificadora (UPPs) no Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro: Lav/UerJ, 2012.
- [6] CASTRO, Carolina Corrêa e. **Análise das políticas de segurança pública no Brasil: o impacto das Unidades de Polícia Pacificadora (UPP)**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2015.
- [7] Código Tributário Nacional (CTN). 2007. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5172compilado.htm. Acesso em: 01 jul. 2024.
- [8] DIAS, Laura Domingues. **A Tributação Sobre Heranças e Doações no Brasil e Suas Implicações na Efetivação da Justiça Distributiva** - Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2016.
- [9] EVERPLANS. **State-by-State Estate and Inheritance Tax Rates**. 2024. Disponível em: <https://www.everplans.com/articles/state-by-state-estate-and-inheritance-tax-rates>. Acesso em: 27 jun. 2024.
- [10] FAILLACE, Andre. **Análise do Peso Morto Causado pela Variação da Alíquota do ITBI sobre o Mercado Imobiliário de um Município**. JusBrasil, 2024. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/analise-do-peso-morto-causado-pela-variacao-da-aliquota-do-itbi-sobre-o-mercado-imobiliario-de-um-municipio/2533748760> . Acesso em: 30 jun. 2024.
- [11] GALLIANO, A.G. **O método científico: teoria e prática**. São Paulo: Harper e Row, 1979.
- [12] GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- [13] IGNACIO, Julia. **Igualdade, Equidade e Justiça Social: o que significam?** 28 maio 2020. Disponível em: <https://www.politize.com.br/igualdade-equidade-e-justica-social/> Acesso em: 30 jun. 2024.
- [14] KOTAIT, I. **Editoração Científica**. São Paulo: Ed. Ática, 1981.
- [15] MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia da pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- [16] MARTINS, Marcelo. A injustiça do sistema - Sistema tributário injusto. **Revista de informações e debates do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada**, v. 06, n 52, p. 1-5, 2009.

- [17] MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**. São Paulo. Hucitec, 1993.
- [18] OLIVEIRA, João. **Comparativo entre herança nos Estados Unidos e no Brasil: aspectos, diferenças e relevância da reforma tributária brasileira**. JusBrasil, 2019. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/comparativo-entre-heranca-nos-estados-unidos-e-no-brasil-aspectos-diferencas-e-relevancia-da-reforma-tributaria-brasileira/1896261802>. Acesso em: 27 jun. 2024.
- [19] OLIVEIRA, Marco Antônio M. **A tributação da riqueza como instrumento de redução da desigualdade social no Brasil: Análise da viabilidade da instituição do Imposto sobre Grandes Fortunas e seu potencial redistributivo** – Instituto Serzedello Corrêa, Escola Superior do Tribunal de Contas da União, Brasília DF, 2023.
- [20] PIKETTY, Thomas. **O Capital no século XXI**. Tradução Mônica Baumgarten de Bolle. Rio de Janeiro: Ed. Intrínseca, 2013.
- [21] PRADO, Luciane. **Tributação da herança: uma análise segundo a legislação brasileira**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Direito) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2022.
- [22] SOARES, Fabiana. **Tributação comparada: Brasil e Estados Unidos**. 2020. Disponível em: [https://camaranet.camara.leg.br/documents/384295/41055279/Tributa%C3%A7%C3%A3o_Brasil_EUA_Soares%20\(1\).pdf](https://camaranet.camara.leg.br/documents/384295/41055279/Tributa%C3%A7%C3%A3o_Brasil_EUA_Soares%20(1).pdf). Acesso em: 27 jun. 2024.
- [23] SOUSA, Raissa. Casos de leishmaniose visceral registrados no município de Montes Claros, Estado de Minas Gerais. **Acta Sci. Health. Sci**, v. 30, n. 2, p. 155-159, 2008.
- [24] TAX FOUNDATION. **State Estate and Inheritance Taxes in 2019**. Disponível em: <https://taxfoundation.org/state-estate-tax-state-inheritance-tax-2019/>. Acesso em: 27 jun. 2024.
- [25] TEODOROVICZ, Jeferson.; MORATO, Victor. Imposto sobre Heranças e Doações: Relevância Econômica de um Tributo Marcado pelo Desinteresse Estatal. **Ius Gentium**, v. 11, n. 03, p. 100-127, 2020.

Capítulo 11

Desempenho econômico-financeiro de empresas farmacêuticas: uma perspectiva antes, durante e pós Covid-19

Fernanda de Lima Alves

Samia Mercado Alvarenga

Mayara de Carvalho Puhle

Resumo: A pandemia de COVID-19 impactou significativamente a economia global, incluindo o setor farmacêutico brasileiro a partir de março de 2020. Este estudo visa analisar o comportamento dos indicadores econômico-financeiros de três indústrias farmacêuticas brasileiras entre 2017 e 2022, cobrindo os períodos pré, durante e pós-pandemia. Por meio de análises de demonstrações financeiras, foram avaliados os índices de liquidez, endividamento, rentabilidade e lucratividade, identificando-se que, apesar das adversidades, as empresas mantiveram índices de liquidez adequados, embora com variações nos níveis de endividamento. A investigação sobre a margem EBITDA e o ROE apontou para a eficiência operacional e a capacidade de geração de lucros. Este estudo contribui para o entendimento das dinâmicas financeiras no setor farmacêutico em tempos de crise, destacando a importância de estratégias de gestão adaptativas.

Palavras-chave: setor farmacêutico, indústrias farmacêuticas brasileiras, indicadores financeiros, sustentabilidade empresarial, análise de desempenho.

1. INTRODUÇÃO

Desde março de 2020, evidenciou-se o impacto da pandemia do Covid-19 no meio social e econômico mundialmente. Entretanto, as consequências da pandemia foram diferentes para cada setor, um exemplo disso está no efeito negativo que o regime de isolamento proporcionou para o setor de serviços e transporte. Por outro lado, verificou-se um grande crescimento da área da saúde, em especial no setor farmacêutico, devido ao aumento da oferta e demanda por medicamentos (Khan; Shah, 2023).

No cenário mundial, segundo Fletcher (2020), esse setor já apresentava um grande potencial antes do surgimento do vírus, principalmente devido às avaliações positivas que recebia, ao aumento da demanda por seus produtos e ao crescimento na taxa de aprovações de medicamentos pela Food and Drug Administration (FDA) nos últimos anos. Contudo, foi apenas com o surgimento da Covid-19 que o meio farmacêutico apresentou um avanço exponencial, o qual foi motivado, principalmente, pelo surgimento de fontes de receitas que, anteriormente, não existiam (Esparcia; López, 2022).

No entanto, mesmo com toda a relevância do estudo desse período e a sua consequência para as empresas farmacêuticas, não foi possível identificar, no Brasil, a presença de trabalhos relativos ao impacto da Covid em empresas do setor farmacêutico. Assim, dentre as diferentes formas de análise desta repercussão, tem-se a avaliação de risco e retorno das ações das indústrias no mercado de ações e a de índices econômico-financeiros.

Dessa forma, a avaliação de índices econômicos e financeiros inicia-se a partir da exploração dos dados contábeis de uma empresa. No entanto, tais dados acabam por serem interpretados pela área de finanças, que avaliam o desempenho das ações realizadas por uma instituição e planejam estratégias de atuação para tal estabelecimento. Dessa forma, ao juntar ambas informações, há uma pré concepção de que administradores com habilidades em análise financeira são essenciais para qualquer instituição (Braga, 1989), pois podem identificar problemas em inúmeras áreas, prescrever soluções eficazes para os mesmos e antecipar as implicações financeiras de suas decisões (Higgins, 2014).

Nesse sentido, compreende-se que a principal fonte de informações para a avaliação da saúde financeira de uma empresa reside em suas demonstrações financeiras, compostas principalmente pelo balanço patrimonial, pela demonstração de resultados e pelo demonstrativo de fluxo de caixa (Higgins, 2014). Assim, a avaliação de indicadores é capaz de fornecer informações sobre a situação financeira, patrimonial e econômica da entidade (Martins; Assaf Neto, 1986). Através dessa análise, torna-se viável a realização de comparações com as tendências regionais ou setoriais, o que possibilita a própria antecipação das tendências futuras em relação à rentabilidade e à continuidade dos negócios (Da Silva, 2017).

De acordo com as observações feitas por Martins, Miranda e Diniz (2020), a saúde financeira de uma empresa é representada por índices de liquidez, que fornecem informações sobre sua capacidade de cumprir obrigações financeiras, e por índices de endividamento, que destacam a proporção de dívidas com terceiros em relação aos recursos próprios (Diniz, 2015; Marion, 2002). Esses índices revelam o grau de dependência da entidade em relação a financiamentos externos, o que, por sua vez, está associado ao risco que a empresa enfrenta e o seu comprometimento com os credores (Assaf Neto, 2014). Por outro lado, a situação econômica da empresa é refletida por meio

de índices de rentabilidade (Marion, 2002) e lucratividade, os quais são “influenciado[s] pelas atividades operacionais, de investimento e pelas decisões de financiamento e tributação” (Botta; Fonseca, 2023, p.20483).

Levando em consideração a temática do trabalho em questão, há a necessidade de tratar sobre não apenas o contexto antes, durante e pós pandêmico, mas igualmente o papel do meio farmacêutico na sociedade atual. Com isso, é evidente que o setor farmacêutico da atualidade desempenha um papel crucial na fabricação e distribuição de medicamentos e produtos de saúde (De Almeida; Vêras, 2017; De Almeida; Vieira, 2020), sendo essencial para a qualidade de vida das populações, o que, conseqüentemente, acaba por desempenhar um papel fundamental na economia global contemporânea (Stacciarini, 2023). Considerando a relevância nacional e internacional do meio farmacêutico, é essencial entender como a aplicação dos indicadores financeiros impacta a gestão financeira das empresas que atuam nele, principalmente quando se leva em consideração o contexto pandêmico advindo da Covid-19, onde, ainda hoje, são evidenciadas sequelas na sociedade.

No que diz respeito ao papel do Estado brasileiro no setor farmacêutico internacional, o mercado do Brasil da área em questão se alterna ao ocupar as posições de 10º (2016) e 8º (2021) no ranking mundial de vendas de todos os laboratórios nacionais (Interfarma, 2022). No cenário internacional, verifica-se uma melhora de classificação do mercado farmacêutico de países emergentes em detrimento de Estados já desenvolvidos, havendo uma estimativa de que haja uma melhora na classificação brasileira, a qual pode alcançar a 6º posição até 2025 (Interfarma, 2022).

Já, com relação ao meio nacional brasileiro, de acordo com a Secretaria Executiva da Câmara de Regulação do Mercado de Medicamentos (SCMED, 2022) verificou-se que, em 2019, o setor farmacêutico registrou um faturamento expressivo de R\$ 85,9 bilhões, refletindo um crescimento de 7,9% em relação a 2018. Ademais, as vendas de medicamentos no país alcançaram a marca de R\$ 131,2 bilhões em 2022, o que, embora tenha ocorrido uma redução de cerca de 3% no valor total do setor industrial farmacêutico brasileiro em 2021, é notável que o mercado interno permanece sólido, sendo evidenciado também pelo aumento de 20,4% no faturamento entre 2020 e 2022 (SMCED, 2022).

Dessa forma, a fim de cumprir com o objetivo desta pesquisa, como objeto de análise foram selecionadas instituições que publicam anualmente as suas demonstrações contábeis. Para tal, a escolha dessas empresas como objetos de estudo justifica-se devido à sua notável relevância e impacto no setor farmacêutico nacional, em que todas as três são líderes em tamanho e importância, mantendo um portfólio diversificado de produtos farmacêuticos que abrange diversas áreas terapêuticas. Além disso, as três instituições são de capital nacional brasileiro, o que reforça a sua importância como representantes da indústria farmacêutica nacional. Assim, a escolha dessas empresas como foco de estudo permitirá uma análise da aplicação de indicadores financeiros para a gestão de empresas, contribuindo para uma compreensão mais abrangente do setor.

Nesse contexto, pretende-se responder a seguinte questão de pesquisa: Como se comportaram os indicadores financeiros de três grandes indústrias farmacêuticas brasileiras no período 2017 a 2022? A partir dessa questão de pesquisa, o objetivo geral é avaliar o comportamento dos indicadores financeiros dessas indústrias, por meio da análise das demonstrações contábeis dos anos de 2017 a 2022. Esta pesquisa se justifica

pela importância que a indústria farmacêutica detém na contemporaneidade, sendo fundamental para a vida e o bem-estar das populações. Portanto, este estudo busca explorar como a aplicação dos indicadores financeiros impacta a gestão financeira das indústrias farmacêuticas, em um contexto em que a saúde econômica e a eficiência financeira são cruciais para o sucesso contínuo dessas empresas neste mercado altamente dinâmico e competitivo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este estudo emprega uma análise abrangente de indicadores financeiros, os quais serão apresentados em maiores detalhes na próxima seção, buscando avaliar o desempenho econômico e financeiro de três organizações farmacêuticas brasileiras. Nesse sentido, a análise dos dados baseia-se nos resultados dos cálculos dos indicadores propostos nesta pesquisa, incluindo índices de liquidez, endividamento, rentabilidade e lucratividade, que são rotineiramente examinados em estudos recentes, como indicado na Tabela 1.

Tabela 1. Estudos Recentes sobre Indicadores Financeiros

Autor	Ano	Título do estudo	Objetivo do estudo	Indicadores utilizados
Dayane Pereira do Vale	2023	Fusões e Aquisições na Indústria Farmacêutica no Brasil (2012-2022)	Analisar o desempenho de empresas pós-fusões e aquisições	Liquidez Corrente, Índice de Endividamento Geral, Margem EBITDA
Wekslei Cordeiro Gomes <i>et al</i>	2023	Análise de Indicadores Financeiros de Instituições Filantrópicas de Saúde	Estudar a gestão financeira de operadoras de saúde com indicadores econômico-financeiros	Índice de Liquidez Corrente, Índice de Endividamento Geral, Margem EBITDA, ROE
José Antonio Marcelino e Luana Amaral Lobo	2023	Análise de Indicadores Financeiros em Bancos Digitais (2017-2018)	Analisar o comportamento financeiro de bancos digitais com demonstrações contábeis	Índice de Liquidez Corrente, Índice de Endividamento Geral
Miguel Tavares Ferreira Netto <i>et al</i>	2022	Análise de Indicadores Financeiros e Operacionais em Empresas Não-financeiras na B3	Identificar indicadores de impacto no desempenho financeiro e operacional	Liquidez Corrente, Margem EBITDA, Endividamento Total, ROE
Maurício Oliveira França	2022	Análise dos Indicadores Financeiros de Empresas de Saúde/Equipamentos na B3 na Pandemia	Analisar o desempenho financeiro de empresas de saúde/equipamentos durante a pandemia	Liquidez Corrente, ROE
Felipe Silva de Melo e Missirelma Lima Alves	2022	Análise de Indicadores Financeiros e Econômicos em Usinas Açucareiras (2018-2019)	Demonstrar como índices financeiros auxiliam na gestão contábil de usinas açucareiras	Liquidez Corrente, ROE
Aneliz Candia Prisco	2022	Impacto da Pandemia nos Indicadores Financeiros de Bancos	Analisar o comportamento dos indicadores de rentabilidade e lucratividade de bancos antes, durante e após a pandemia da COVID-19	ROE
Jociane Zanchieta Boff	2022	Análise de Indicadores Econômicos e Financeiros em Indústrias de Computadores e Equipamentos na B3	Analisar variações de indicadores em indústrias de computadores e equipamentos	Liquidez Corrente, ROE
Valéria Dias Miranda	2021	Desempenho Financeiro no Varejo Farmacêutico na Pandemia	Analisar os impactos da pandemia no desempenho financeiro das varejistas Raia Drogasil e Pague Menos	Liquidez Corrente, ROE
Paulo Benício Abreu de Oliveira Filho	2020	Análise Financeira de um Empreendimento Farmacêutico	Analisar a viabilidade econômica e financeira de um empreendimento farmacêutico	Índice de Liquidez Corrente, ROE, Margem EBITDA, Índice de Endividamento Geral

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Seguindo o apresentado na Tabela 03, a busca desses estudos adveio da necessidade de identificar trabalhos atuais que utilizaram indicadores financeiros a fim de analisar a situação econômico-financeira de uma instituição, independente do setor econômico que a mesma pertence. Desta forma, verificou-se nove trabalhos brasileiros entre 2020 e 2023, os quais utilizaram indicadores que foram a base para o analisado neste estudo.

Nesse sentido, De Oliveira Filho (2020) analisou a viabilidade econômica e financeira de um empreendimento farmacêutico, utilizando, para tal, os índices de Liquidez Corrente, de Endividamento Geral, ROE e Margem EBITDA. Em seguida, Miranda (2021) buscou avaliar as consequências da pandemia no desempenho financeiro varejista de duas empresas, usando em sua análise o índice de Liquidez Corrente e o ROE.

Posteriormente, em 2022, identificou-se cinco estudos. Dentre eles, Boff (2022) avaliou a variação dos indicadores de Liquidez Corrente e do ROE em indústrias de computadores e equipamentos. Já, Prisco (2022) levou em consideração o período anterior, durante e posterior à pandemia do Covid-19 para a analisar o comportamento dos indicadores de rentabilidade e lucratividade de organizações bancárias. Além disso, Melo e Alves (2022) utiliza a Liquidez Corrente e o ROE a fim de demonstrar a forma como esses índices financeiros auxiliam na gestão contábil de usinas açucareiras. Ainda assim, dentro da perspectiva do setor da saúde, França (2022) analisa o desempenho financeiro de instituições de saúde e seus equipamentos durante o período pandêmico, usando, também, os indicadores de Liquidez Corrente e de ROE. Em último caso, Netto *et al.*, (2022) utilizou os indicadores de Endividamento Total, Margem EBITDA, ROE e Liquidez Corrente a fim de identificar o impacto no desempenho financeiro e operacional de empresas não-financeiras.

Por fim, em 2023, verificou-se a existência de três trabalhos, os quais usaram diferentes indicadores financeiro a fim de realizar o objetivado em cada estudo. Nesse sentido, Marcelino e Lobo (2023) analisar o comportamento financeiro de bancos digitais através dos índices de Liquidez Corrente e de Endividamento Geral. Já, Gomes *et al.*, (2023) estudam a gestão financeira de operadores de saúde com os indicadores de ROE, a Margem EBITDA, o índice de Liquidez Corrente e o de Endividamento Geral. Finalmente, Do Vale (2023) analisa o desempenho de empresas presentes na indústria farmacêutica brasileira pós a ocorrência de fusões e aquisições, usando, assim, os indicadores de Liquidez Corrente, Endividamento Geral e Margem EBITDA. A partir desses trabalhos, foi possível justificar a utilização de indicadores financeiro-econômicos, os quais serão tratados com maior profundidade na seção seguinte, para a compreensão do comportamento financeiro de empresas presentes no setor brasileiro farmacêutico.

3. MATERIAL E MÉTODOS

Para atender ao objetivo deste estudo, realizou-se uma pesquisa de natureza aplicada, adotando uma abordagem quantitativa, onde variáveis previamente determinadas são mensuradas e expressas numericamente conforme definido por Apolinário (2011). Esta pesquisa tem um caráter descritivo, ao identificar possíveis relações entre variáveis, analisando a existência de associação entre elas (Gil, 2017). Já, com relação ao procedimento técnico empregado neste estudo é uma revisão documental, que consiste na análise de documentos existentes, permitindo uma investigação dos dados financeiros das empresas selecionadas.

A coleta de dados baseou-se em fontes documentais publicamente disponíveis na área de relações com investidores das empresas. Dentre os documentos analisados, estes incluem: Relatórios anuais e demonstrações financeiras (Balanço Patrimonial e Demonstrativo de Resultado do Exercício – DRE). Tais documentos foram o suficiente para a compreensão das informações detalhadas sobre a situação financeira e a estrutura de capital das organizações no período dos anos de 2017 a 2022, abrangendo com qualificação os estágios pré, durante e pós pandemia do COVID-19.

No tocante à seleção das indústrias para este estudo, tal escolha foi cuidadosamente realizada visando viabilizar comparações relevantes. Inicialmente, o critério adotado considerou as três maiores empresas farmacêuticas do Brasil. No entanto, devido à falta de disponibilidade de dados para dois desses participantes no ano de 2017, optou-se por excluí-los do estudo. Em vez disso, foram incluídas empresas de capital aberto que regularmente divulgam seus resultados anuais.

Essas empresas foram selecionadas com base em critérios específicos, incluindo sua fundação no Brasil, o que possibilita a análise do desempenho e da evolução de empresas locais em um mercado altamente competitivo. Além disso, todas as empresas escolhidas têm uma longa trajetória no mercado farmacêutico brasileiro e se dedicam à fabricação de medicamentos genéricos e de marca em diversas áreas terapêuticas. Assim, esses critérios as tornam escolhas ideais para avaliar o comportamento dos indicadores financeiros. A Tabela 2 apresenta a descrição e a caracterização detalhada dessas empresas:

Tabela 2. Características-Chave das empresas selecionadas

Características	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Ano de Fundação	1987	1972	2001
Nacionalidade da Companhia	Nacional	Nacional	Nacional
Sede	SP	SP	SP
Quantidade de Funcionários	Mais de 5.000	Mais de 11.001	Mais de 3.400
Portfólio de Produtos	Diversificado	Diversificado	Diversificado
Área de atuação	Prescrição médica, genéricos, hospitalar e oncologia	Prescrição médica e isentos de prescrição, genéricos, hospitalar e oncologia	Prescrição médica, isentos de prescrição, genéricos e hospitalar
Presença Global	América do Sul (7 países) e Estados Unidos	América Latina, África e América do Norte (22 países)	Apenas no Brasil
Demonstrações Anuais	Disponíveis	Disponíveis	Disponíveis
Anos de Análise	2017 a 2022	2017 a 2022	2017 a 2022
Companhias de Capital Aberto	Sim	Sim	Sim
Data de Abertura de Capital	jan/19	mar/22	abr/08
Áreas de Especialização	Líder no segmento institucional na América Latina, que abrange hospitais e clínicas privadas	Líder em receita médico no Brasil	Líder no mercado de Consumer Health

Fonte: Dados originais da pesquisa.

A respeito dos indicadores utilizados nesse estudo, incluem índices de liquidez, endividamento, rentabilidade e lucratividade. Conforme destacado por Martins, Miranda e Diniz (2020), esses indicadores oferecem uma visão abrangente da situação econômico-financeira de uma empresa (Martins; Assaf Neto, 1986; Marion, 2002). Com isso, os dados para o cálculo desses indicadores foram obtidos a partir dos demonstrativos financeiros e balanços das empresas, que, combinados com dados de mercado, resultaram em indicadores que permitirão aos investidores e aos gestores avaliarem o desempenho da empresa no passado, presente e futuro.

A partir disso, torna-se necessário a apresentação da lista das variáveis financeiras coletadas por meio das Relações com Investidores das empresas estudadas, juntamente às suas justificativas e fontes de onde os dados foram obtidos. Assim, essas variáveis desempenham um papel fundamental no cálculo dos indicadores de análise financeira, os quais serão detalhados posteriormente à Tabela 3.

Tabela 3. Variáveis Financeiras e Justificativas de Coleta

Fonte de informação	Variável	Justificação da utilização
Balanço Patrimonial (BP)	Ativo Circulante (AC)	O Ativo Circulante é usado no cálculo do índice de liquidez corrente. Ele representa os recursos de curto prazo disponíveis para a empresa.
Balanço Patrimonial (BP)	Passivo Circulante (PC)	O Passivo Circulante é utilizado no cálculo do índice de liquidez corrente. Ele representa as obrigações de curto prazo da empresa.
Balanço Patrimonial (BP)	Passivo Não Circulante (PNC)	O Passivo Não Circulante é componente do índice de endividamento geral. Ele reflete as obrigações de longo prazo da empresa.
Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)	EBITDA (Lucro Antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização)	O EBITDA é a base para o cálculo do indicador Margem EBITDA. Ele representa o lucro operacional ajustado por depreciações e amortizações.
Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)	Receita Líquida (RL)	A Receita Líquida é usada no cálculo da Margem EBITDA. Ela é a receita total da empresa após a dedução dos impostos e abatimentos.
Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)	Lucro Operacional (LO)	O Lucro Operacional é utilizado para calcular o ROI (Retorno sobre Investimento). Ele reflete o lucro gerado pelas operações da empresa.
Balanço Patrimonial (BP)	Investimentos (INV)	Os Investimentos são usados no cálculo do ROI. Eles representam os recursos financeiros aplicados pela empresa em suas operações.

Fonte: Dados originais da pesquisa.

Conforme Assaf Neto (2020), os indicadores de liquidez têm como objetivo a capacidade de pagamento (folga financeira) de uma empresa, ou seja, sua habilidade em cumprir corretamente as obrigações passivas assumidas (Capobianco *et al.*, 2012). A partir disso, deve-se tratar sob o indicador de liquidez corrente, isso porque é um dos índices de liquidez mais comuns e amplamente utilizados na análise financeira (Assaf Neto, 2020).

Tal indicador, expõe a capacidade de uma empresa de cobrir com suas obrigações de curto prazo (Assaf Neto, 2020), sendo apresentado através da eq. (1).

$$\text{Índice de liquidez corrente} = \frac{\text{Ativo circulante}}{\text{Passivo circulante}} \quad (1)$$

Com base na eq (1), evidencia-se que caso a relação entre o ativo circulante e o passivo circulante for maior que 1,00, a empresa apresenta “folga” financeira, ou seja, dispõe de capital circulante líquido (Assaf Neto, 2020). Essa avaliação evidencia a estrutura de equilíbrio da empresa (Assaf Neto, 2020), oferecendo um risco de crédito relativamente reduzido para fornecedores e credores a curto prazo (Ferraz; De Sousa; Novaes, 2017).

O próximo indicador analisado é o de endividamento. Segundo Assaf Neto (2020, p.110) a análise de endividamento avalia “a proporção de recursos próprios e de terceiros mantidos pela empresa, sua dependência financeira por dívidas de curto prazo, a natureza de suas exigibilidades e seu risco financeiro”. O índice de endividamento geral mede a parcela do ativo total financiada por terceiros (Assaf Neto, 2020), expondo a capacidade da instituição de desempenhar suas obrigações de longo prazo (Capobianco *et al.*, 2012). Expresso através da eq. (2).

$$\text{Índice de endividamento geral} = \frac{\text{Passivo não circulante} + \text{Passivo circulante}}{\text{Ativo}} \quad (2)$$

Além do indicador de endividamento, onde se determina o risco financeiro de uma instituição (Assaf Neto, 2020; Ferraz; De Sousa; Novaes, 2017), é igualmente importante analisar os indicadores de rentabilidade. Neste estudo, a rentabilidade será medida por meio da margem EBITDA (*Earning Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*) e Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE). Neste quesito, o EBITDA representa o lucro operacional líquido somado às depreciações e amortizações (Assaf Neto, 2020), expresso através da eq. (3).

$$\text{EBITDA} = \text{Lucro Operacional} + \text{Depreciações} + \text{Amortizações} \quad (3)$$

Juntando esses elementos, o EBITDA reflete a capacidade da empresa de gerar lucro a partir de suas atividades operacionais, antes de considerar fatores financeiros e de impostos, ou seja, o fluxo de caixa operacional (Assaf Neto, 2021). Por meio do EBITDA, é possível calcular a margem EBITDA, que reflete a capacidade da empresa de gerar lucro a partir de suas atividades operacionais, antes de considerar fatores financeiros e de impostos (Ferraz; De Sousa; Novaes, 2017). Assim, a margem EBITDA é calculada através da eq. (4).

$$\text{Margem EBITDA} = \frac{\text{EBITDA}}{\text{Receita líquida}} \quad (4)$$

Dessa forma, identifica-se que quanto maior a margem EBITDA, maior indicativo de aumento de eficiência operacional ou redução de custos variáveis ao longo do tempo. Já, o retorno sobre o patrimônio líquido, “return on equity” (ROE) mede a rentabilidade de uma empresa em relação ao patrimônio líquido dos acionistas (Assaf Neto, 2021), indicando a eficiência com que a empresa gera lucro a partir do capital dos sócios (Assaf Neto, 2020; Ferraz; De Sousa; Novaes, 2017). Tal indicador é definido através da eq. (5).

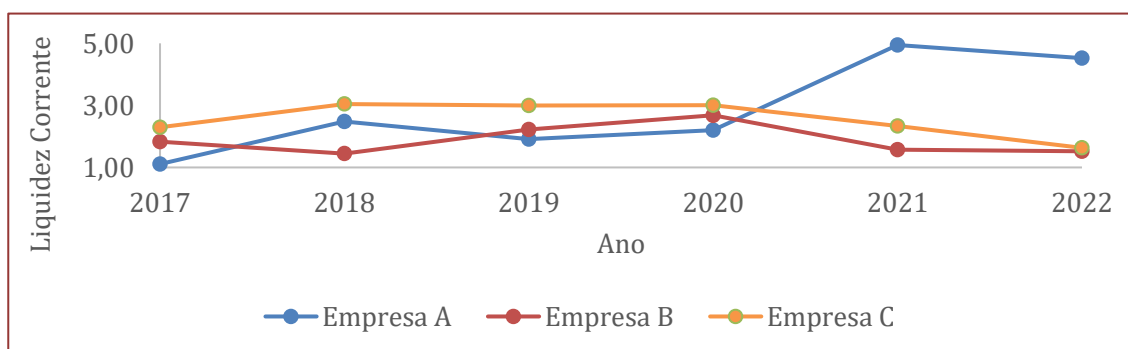
$$ROE = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Patrimônio líquido}} \times 100 \quad (5)$$

Por meio desses indicadores, foi possível avaliar o desempenho econômico-financeiro das empresas, levando em consideração tanto os critérios mencionados por Martins, Miranda e Diniz (2020), como também o exposto por Assaf Neto (2020). Sendo assim, identifica-se que a saúde financeira das empresas é representada por meio de indicadores de liquidez e por índices de endividamento, como exposto anteriormente.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A fim de cumprir os objetivos desse trabalho, os quais foram identificados em maior detalhe nas seções anteriores, foi realizado, inicialmente, o cálculo da liquidez recente das empresas selecionadas. Dessa forma, o objetivo por trás dessa análise é compreender e avaliar a capacidade das empresas em saldar seus compromissos financeiros, onde o resultado da liquidez corrente das empresas selecionadas, durante o período de 2017 a 2022, estão apresentados na Figura 01.

Figura 01. Índice de Liquidez Corrente das indústrias farmacêuticas



Fonte: Resultados originais da pesquisa.

A partir disso, identifica-se que todas as empresas possuem condições satisfatórias para cumprir seus compromissos financeiros de curto prazo, em que cada R\$ 1,00 de obrigação a curto prazo é respaldado por um valor superior. No entanto, ao realizar uma análise mais aprofundada dessas condições, é revelado a existência de variações significativas nas instituições.

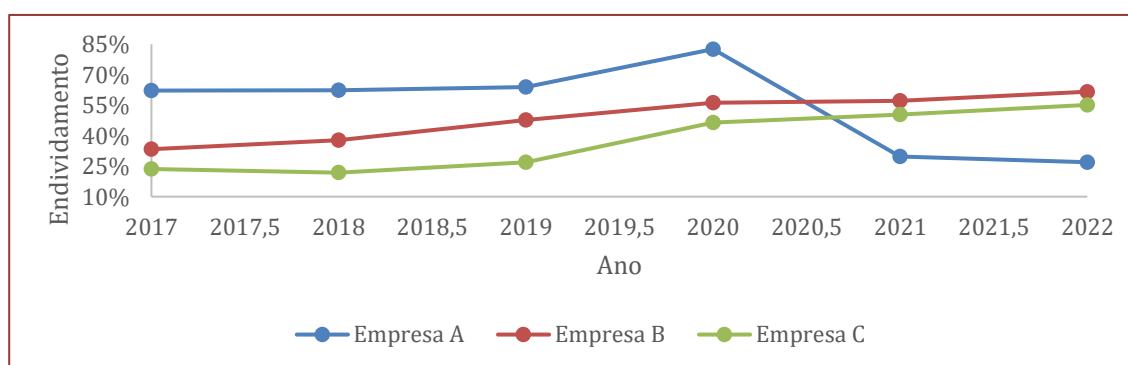
Dessa forma, verifica-se um destaque da Empresa A ao apresentar a maior média no índice de liquidez corrente, atingindo R\$ 2,86 de respaldo. Ademais, durante o longo período analisado, a Empresa A manteve um crescimento linear nesses indicadores. Tal exceção somente foi identificada 2019, quando houve uma ligeira queda para R\$ 1,91, a qual foi atribuída ao aumento nos estoques de matérias-primas e semiacabados para atender à demanda comercial. Assim, essa alocação de recursos em ativos menos líquidos pode ter impactado negativamente a liquidez da empresa.

Por outro lado, verificou-se que a Empresa B apresentou variações ao longo dos anos. Durante o período de 2017 a 2020, houve uma melhoria na liquidez corrente, passando de R\$ 1,83 para R\$ 2,68, impulsionada pelo aumento no caixa, tanto com relação às contas a receber quanto no fluxo de entrada e saída do caixa. No entanto, em 2021 e 2022, observou-se uma queda no seu índice de liquidez, sugerindo uma dependência de capitais de terceiros para o capital de giro, evidenciada pelo aumento nas contas de Empréstimos e Financiamentos de curto prazo.

Já, com relação à Empresa C, foi observado que se manteve uma média constante em seu índice de liquidez de R\$ 3,00 entre 2018 e 2020. Contudo, houve uma queda nos anos subsequentes, 2021 e 2022, devido a aumentos significativos na dívida líquida, principalmente devido ao financiamento de aquisições, como a compra do negócio responsável pela produção da matéria-prima, e a ocorrência um aumento considerável nos valores dos estoques.

Em seguida, buscando investigar o equilíbrio entre as fontes de recursos próprios e de terceiros das empresas, recorre-se à avaliação dos índices de endividamento. A Figura 2 apresenta os resultados dos índices de endividamento de cada uma das organizações estudadas.

Figura 2. Índice de Endividamento Geral das indústrias farmacêuticas



Fonte: Resultados originais da pesquisa

Nesse sentido, o índice de endividamento geral mede a proporção do ativo total financiada por terceiros, refletindo a dependência financeira da empresa em relação a dívidas, onde quanto maior o índice, maior é essa dependência. Ao analisar os índices, observa-se variações ao longo do tempo em todas as organizações. Assim, a Empresa A demonstrou apresentar uma tendência de redução dessa dependência, enquanto as Empresas B e C

registraram aumentos em seus índices de endividamento geral durante o período analisado.

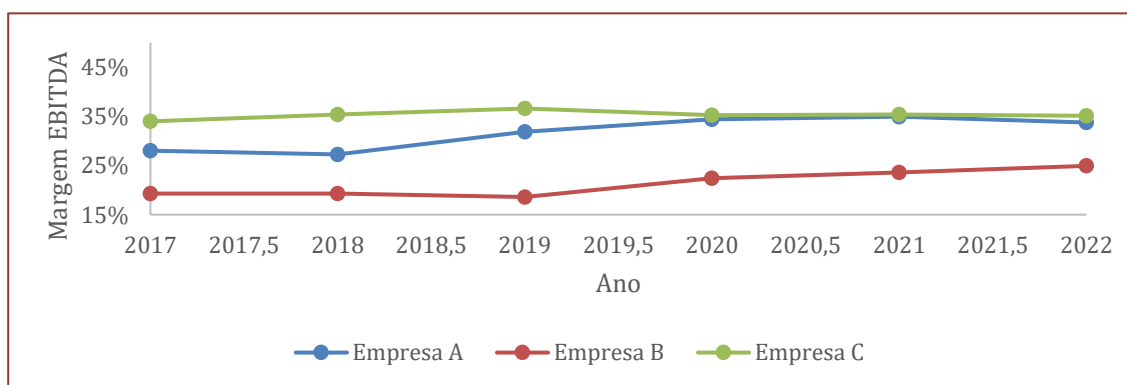
Seguindo essa ideia, ao realizar uma análise mais detalhada, identifica-se que a Empresa A efetuou uma significativa redução no índice nos últimos anos (2021 e 2022), indicando menor dependência de recursos de terceiros. Essa redução pode ser atribuída a diversos fatores, como a amortização integral de debêntures em 2021 e a captação de recursos do IPO (oferta pública inicial) no mesmo ano, fortalecendo a posição de caixa líquido da empresa.

Já, com relação à Empresa B, o seu endividamento aumentou ao longo dos anos, partindo de 33,40% em 2017 para 61,60% em 2022. Esse aumento foi impulsionado, principalmente, por aquisições realizadas em 2022, emissão de debêntures e financiamentos, contribuindo para o aumento do índice de endividamento.

Sobre a Empresa C, identificou-se que a mesma experimentou um aumento acentuado passando de 23,6% em 2017 para 46,4% em 2020, havendo um crescimento de, aproximadamente, 96,6% nesse período. Em seguida, durante os anos de 2021 e 2022, essa tendência de elevação continuou alcançando 50,4% e 55,1%, respectivamente. Assim, esse crescimento pode ser atribuído, em grande parte, às despesas com juros decorrentes do aumento do endividamento bruto, influenciado pelas emissões de debêntures para financiar aquisições estratégicas e a compra de portfólios de medicamentos.

Posteriormente, foi realizada a análise da Margem EBITDA, que reflete a capacidade da empresa de gerar lucro a partir de suas atividades operacionais, utilizando como período de avaliação os anos entre 2017 e 2022. Os resultados preliminares estão apresentados na Figura 3.

Figura 3. Margem EBITDA das indústrias farmacêuticas



Fonte: Resultados originais da pesquisa

Com isso, os percentuais expostos na Figura 3 representam a margem EBITDA de cada empresa em relação à receita líquida, em que uma maior margem EBITDA indica uma eficiência operacional superior, destacando a habilidade da empresa de gerar lucro a partir de suas atividades operacionais antes de considerar fatores financeiros e impostos. Nesse sentido, as Empresas A e B demonstraram crescimento e estabilidade em suas

margens EBITDA durante os anos. Já, a Empresa C apresentou consistência operacional e conseguiu estabilizar-se apesar dos desafios impostos pela pandemia, mas não foi identificado melhora na margem EBITDA dessa organização.

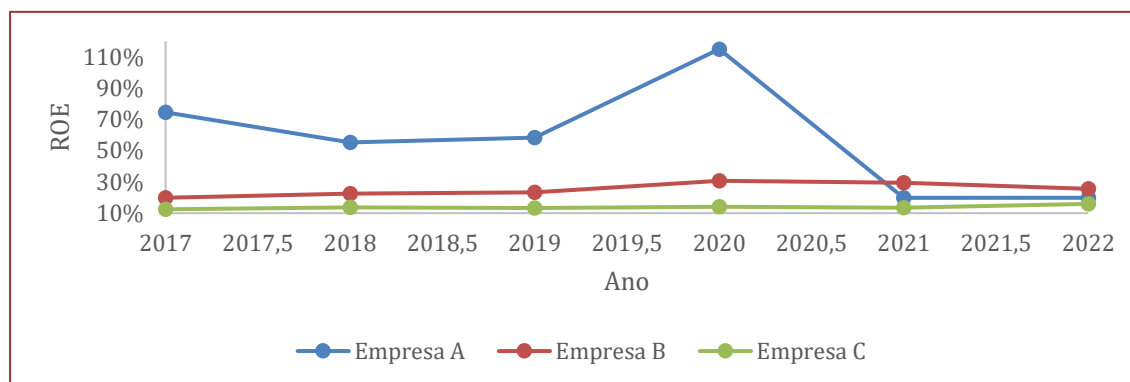
Detalhadamente, a Empresa A exibiu um padrão de crescimento e estabilidade na margem EBITDA. Dessa forma, em 2017, a margem EBITDA registrou um aumento significativo, impulsionada pelo crescimento da receita sem um aumento proporcional nas despesas, mas, em 2018, houve uma contração devido à desvalorização cambial. Nos anos subsequentes, a empresa conseguiu manter uma margem saudável, com destaque para o crescimento em 2019 e a estabilidade em 2021 e 2022. Assim, flutuações observadas refletem principalmente os efeitos cambiais, variações de preços e volumes de venda, além da eficiência operacional.

Por sua vez, a margem EBITDA da Empresa B demonstrou uma tendência de crescimento ao longo dos anos, aumentando de 19,3% em 2017 e 2018 para 24,9% em 2022. Dentre os principais impulsionadores desse crescimento, foram a melhoria da eficiência operacional, redução de custos variáveis, aumento das vendas e do lucro bruto. Apesar do crescimento progressivo da margem EBITDA ao longo dos anos, é importante ressaltar que o mesmo foi inferior às outras duas empresas analisadas.

Com relação à Empresa C, foi evidenciada uma notável consistência operacional, com margens variando de 34,0% a 36,6% durante o período em análise. O ponto mais alto foi alcançado em 2019, com 36,6%, refletindo uma fase de elevada eficiência operacional e crescimento contínuo. Entretanto, em 2020, observou-se uma leve diminuição para 35,2%, potencialmente influenciada pelos desafios iniciais enfrentados com a pandemia de Covid-19, que trouxeram obstáculos operacionais e instabilidade cambial. Nos anos de 2021 e 2022, as margens permaneceram relativamente estáveis, em 35,4% e 35,1%, respectivamente, apoiadas pela integração de aquisições estratégicas e expansão no mercado institucional, bem como pelo crescimento orgânico contínuo em vendas, mesmo diante de incertezas mercadológicas.

Em seguida, avaliou-se o ROE, que mede a rentabilidade em relação ao patrimônio líquido dos acionistas, o qual foi calculado para o período em análise. Os resultados preliminares estão apresentados na Figura 4.

Figura 4. ROE das indústrias farmacêuticas



Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Os percentuais apresentados na Figura 4 representam o ROE de cada empresa em relação ao seu patrimônio líquido e durante o período de análise. O ROE é um indicador importante de eficiência na utilização do capital dos acionistas a fim de gerar lucro, onde quanto maior o ROE, melhor é a eficiência da empresa na geração de retorno para seus acionistas. Em síntese, a Empresa A apresentou variações notáveis em seu ROE, evidenciando períodos de eficiência alternados com desafios, já a Empresa B mostrou a ocorrência de um crescimento sendo esse seguido da estabilização do índice, e, sobre a Empresa C, foi registrada uma melhoria contínua neste indicador ao longo do tempo.

Ao realizar uma análise mais detalhada, entende-se que a Empresa A exibe variações significativas, geralmente superiores à média do setor. Nesse sentido, verificou-se em 2017 um ROE de 74,5%, indicando uma eficiência sólida na utilização do patrimônio líquido para a geração de lucro. Contudo, há uma queda em 2018, indo para 55,2%, a qual foi influenciada pelo aumento significativo no patrimônio líquido, sugerindo diluição da rentabilidade. Já, em 2019, houve um aumento para 58,2%, mas o pico do crescimento desse incide na Empresa A ocorreu em 2020, com um ROE de 114,8%, sendo esse impulsionado por um substancial aumento no lucro líquido em relação ao patrimônio líquido. Assim, as quedas subsequentes em 2021 e 2022 para 19,8% indicam a presença de desafios na rentabilidade, possivelmente decorrentes de mudanças nas estratégias de investimento ou pressões externas.

Com relação à Empresa B, durante o período de 2017 a 2020, foi registrado um aumento significativo no ROE, evidenciando uma melhoria na eficiência da empresa em utilizar o patrimônio líquido dos acionistas para gerar lucro. Em 2020, esse indicador atingiu um pico de 30,7%, impulsionado por um aumento expressivo no lucro líquido em relação ao patrimônio líquido. Assim, apesar de uma queda em 2021, o ROE permaneceu em níveis elevados, demonstrando uma boa rentabilidade em relação ao patrimônio líquido. No entanto, em 2022, houve uma redução no ROE para 25,5%, possivelmente impactada por aumentos nos custos operacionais.

Além disso, sobre a Empresa C também é apresentada uma melhoria consistente ao longo do tempo, com o ROE oscilando de 12,5% em 2017 para 15,9% em 2022, indicando uma progressiva melhoria na eficiência da empresa em gerar lucros a partir dos investimentos dos acionistas. Dessa forma, esse aumento é reflexo das estratégias operacionais e financeiras implementadas, apesar de flutuações anuais que podem ser atribuídas a eventos como a pandemia de Covid-19, mudanças no ambiente de mercado e investimentos significativos que impactaram a lucratividade, como aquisições e expansões.

Os dados apresentados nas Figuras 1, 2, 3 e 4 delineiam um panorama de práticas de gestão financeira complexas e dinâmicas das empresas A, B e C de 2017 a 2022. Assim, a análise dos índices financeiros longitudinais destaca padrões distintos, refletindo estratégias específicas, juntamente à habilidade das empresas de se adaptarem a um ambiente econômico em fluxo.

Seguindo essa lógica, observa-se que a Empresa A aprimorou sua liquidez corrente significativamente, sugerindo uma gestão de obrigações de curto prazo mais robusta, um achado que se alinha à necessidade de liquidez enfatizada por Gomes *et al.* (2023) e Do Vale (2023). Já, com relação às Empresas B e C e os seus resultados do índice de liquidez corrente, foi verificada a existência de variações mais acentuadas durante os anos de 2021

e 2022. Assim, a redução no endividamento geral da Empresa A pode indicar uma estratégia eficaz de desalavancagem, contrastando com o aumento dos índices para as Empresas B e C, sugerindo uma maior dependência de capital de terceiros, uma dinâmica também presente nos estudos de Do Vale (2023).

Sobre a margem EBITDA, verificou-se que a Empresa A manteve o seu crescimento e estabilidade, sinalizando a efetividade da administração operacional e da sua estratégia de crescimento. Seguindo essa ideia e, igualmente, levando em consideração a consistência também observada na Empresa C, evidencia-se que tais resultados estão em consonância com trabalho de Gomes *et al.* (2023), o qual ressalta a importância da eficiência operacional. Além disso, a flutuação no ROE da Empresa A em comparação com a melhoria contínua na Empresa C, reforça-se a relevância da existência de estratégias financeiras bem-sucedidas na maximização do retorno para acionistas, como evidenciado nos estudos de França (2022) e de Melo e Alves (2022).

Portanto, estas descobertas explicitam a pertinência dos indicadores financeiros, não apenas como uma ferramenta de análise, mas igualmente como um reflexo das capacidades das empresas em manejar desafios macroeconômicos e de mercado, tal qual os evidenciados durante a pandemia do Covid-19, impactando todos os setores de ação socioeconômica e cultural internacionalmente. Dessa forma, a contribuição deste estudo à literatura financeira ressalta a importância de uma gestão adaptável e resiliente, proporcionando um ponto de partida para pesquisas que buscam aprimorar a sustentabilidade e o crescimento corporativo a longo prazo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo investigou o comportamento dos indicadores financeiros de três grandes empresas farmacêuticas brasileiras durante o período de 2017 a 2022. Com isso, a análise dos resultados revelou insights importantes sobre a saúde financeira dessas empresas e suas estratégias de gestão. Dentre os principais resultados demonstraram que, apesar das variações, todas as empresas mantiveram índices satisfatórios de liquidez corrente, evidenciando uma gestão eficaz dos recursos para cumprir com suas obrigações de curto prazo.

Contudo, as variações nos índices de endividamento ao longo dos anos apontam para diferentes estratégias de gestão do capital de terceiros. Ainda assim, todas as empresas mostraram eficiência operacional, como indicado pelas margens EBITDA, além de apresentarem uma eficaz utilização do capital dos acionistas para a geração de lucro, como evidenciado pelas variações do ROE. Seguindo essa lógica, recomenda-se, às empresas do setor farmacêutico, a ocorrência de um acompanhamento constante dos indicadores financeiros, especialmente em tempos de incerteza, como foi o caso durante a pandemia de Covid-19.

Além disso, a busca por estratégia de redução de dependência de recursos financeiros de terceiros, a fim de aumentar a eficiência operacional, podem contribuir significativamente para a saúde financeira e o crescimento sustentável da instituição no longo prazo. Com isso, apesar das contribuições deste estudo, é importante reconhecer suas limitações, sendo, dentre elas, que este trabalho apenas analisou três empresas específicas do setor farmacêutico brasileiro. Portanto, estudos futuros podem se beneficiar ao investigar um número maior de empresas e acompanhá-las por um período mais duradouro, a fim de

obter resultados mais abrangentes e generalizáveis sobre a gestão financeira neste setor dinâmico e altamente competitivo.

REFERÊNCIAS

- [1] APOLINÁRIO, F. **Dicionário de metodologia científica**: um guia para a produção do conhecimento científico. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- [2] ASSAF NETO, A. **Finanças corporativas e valor**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- [3] ASSAF NETO, A. **Estruturas e análise de balanços**: um enfoque econômico-financeiro. 12 ed. São Paulo: Atlas, 2020.
- [4] ASSAF NETO, A. **Mercado Financeiro**. 15 ed. São Paulo: Atlas, 2021.
- [5] BRAGA, R. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1989.
- [6] BOTTA, L. O.; FONSECA, M. N. Saúde financeira de empresas do segmento de calçados durante a pandemia de Covid-19. **Revista de gestão e secretariado**, v. 14, n. 11, p. 20480-20503, 2023.
- [7] BOFF, J. Z. **Análise dos indicadores econômicos e financeiros das indústrias do segmento de computadores e equipamentos listadas na B3**. 2022. 26f. Monografia (Bacharel em Ciências Contábeis). Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2022. Disponível em: <<https://repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/10735/Tcc%20Jociane%20Zanchieta%20Boff.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 16 out. 2023.
- [8] CAPOBIANGO, R. P.; ABRANTES, L. A.; FERREIRA, M. A. M.; FARONI, W. Desempenho financeiro: um estudo com empresas de três diferentes setores. **Revista de Ciências Humanas**, v. 12, n. 1, p. 165-180, 2012.
- [9] DA SILVA, A. A. **Estrutura, análise e interpretação das demonstrações contábeis**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788597012897>>. Acesso em: 9 set. 2023.
- [10] DE ALMEIDA, S. R. P.; VÉRAS, M. P. B. O programa farmácia popular: alcance e limites como alternativa de acesso a medicamentos essenciais. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 22, n. 72, p. 278-295, 2017.
- [11] DE ALMEIDA, A. T. C. VIEIRA, F. S. Copagamento dos usuários no programa farmácia popular do Brasil: um estudo exploratório da rede conveniada. **Ipea**, 2020. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/10218/1/td_2585.pdf>. Acesso em: 07/08/2023.
- [12] DE MELO, F. S.; ALVES, M. L. **Análise dos indicadores financeiros e econômicos de usinas açucareiras do estado de Alagoas - anos 2018 e 2019**. 2022. 34f. Monografia (Bacharel em Ciências Contábeis). Universidade Federal de Alagoas, Alagoas, 2022.
- [13] DE OLIVEIRA FILHO, P. B. A. **Análise financeira de um empreendimento farmacêutico da cidade de São Paulo**. 2020. 26f. Monografia (Bacharel em Ciências Contábeis). Universidade Federal do Ceará, Ceará, 2020.
- [14] DINIZ, N. **Análise das demonstrações financeiras**. Rio de Janeiro: SESES, 2015
- [15] DO VALE, D. P. **Fusões e aquisições na Indústria Farmacêutica no Brasil no período 2012 a 2022**. 2023. 87 f. Monografia (Bacharel em Ciências Econômicas). Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2023.
- [16] ESPARCIA, C.; LÓPEZ, R. Outperformance of the pharmaceutical sector during the COVID-19 pandemic: Global time-varying screening rule development. **Information Sciences**, v.609, p.1181-1203, 2022.
- [17] FERRAZ, P. S.; DE SOUSA, E. F.; NOVAES, P. V. G. Relação entre liquidez e rentabilidade das empresas listadas na BMF&BOVESPA. **ConTexto**, v. 17, n. 35, p. 55-67, 2017.
- [18] FERREIRA NETTO, M. T.; ROSSETTI, N.; MEIRELLES, J. L. F. Análise de indicadores financeiros e operacionais utilizados na avaliação de desempenho de empresas não financeiras listadas na B3. **Revista**

de Gestão e Secretariado, v. 13, n. 4, p. 1993–2008, 2022.

- [19] FLETCHER, L. Hedge fund veteran looks to cash in on biotech boom. **Financial Times**, 2020. Disponível em: <<https://www.ft.com/content/c2788e4e-35df-11ea-a6d3-9a26f8c3cba4>>. Acesso em: 05/14/2021.
- [20] FRANÇA, M. O. **Performance financeira: análise dos indicadores financeiros das empresas do setor de saúde/equipamentos listadas na B3 diante da pandemia SARS-CoV-2**. 2022. 53 f. Monografia (Bacharel em Ciências Contábeis). Centro Universitário Maria Milza, Bahia, 2022.
- [21] GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9786559771653>>. Acesso em: 17 set. 2023.
- [22] GITMAN, L. J. **Princípios da administração financeira**. 12ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.
- [23] GOMES, W. C.; DE SOUZA, A. A.; DE ABREU, D. P. A.; FONSECA, S. E. 2023. Análise dos indicadores financeiros das instituições filantrópicas operadoras de planos de assistência à saúde. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 6, p. 9337–9357, 2023.
- [24] HIGGINS, R. C. **Análise para administração financeira**. 10ed. Porto Alegre: AMGH, 2014. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788580553208>>. Acesso em: 17/09/2023.
- [25] INTERFARMA. Guia 2022 Interfarma. **Associação da Indústria Farmacêutica de Pesquisa**, 2022. Disponível em: <<https://www.interfarma.org.br/wp-content/uploads/2022/08/Guia-Interfarma-2022.pdf>>. Acesso em: 16 set. 2023.
- [26] KHAN, L.; SHAH, F. A. Performance Evaluation of Pharmaceutical Industry During COVID-19: An Analysis of Return & Company Fundamentals. **Abasyn University Journal of Social Sciences**, v.16, n.1, 2023.
- [27] MARCELINO, J. A.; LOBO, L. A. Análise dos indicadores financeiros baseado nas demonstrações contábeis dos bancos digitais no período de 2017 e 2018. **A comunicação e a relação com o mundo**, v. 2 n. 35, 2022.
- [28] MARION, J. C. **Análise das demonstrações contábeis: contabilidade empresarial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- [29] MARTINS, E.; ASSAF NETO, A. **Administração financeira: as finanças das empresas sob condições inflacionárias**. São Paulo: Atlas, 1986.
- [30] MARTINS, E.; MIRANDA, G. J.; DINIZ, J. A. **Análise didática das demonstrações contábeis**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2020.
- [31] MIRANDA, V. D. **Desempenho financeiro do varejo farmacêutico no contexto pandêmico: uma análise das empresas Raia Drogasil S.A e Empreendimentos Pague Menos S.A**. 2021. 40 f. Monografia (Bacharel em Ciências Contábeis). Universidade Federal do Tocantins, Tocantins, 2021.
- [32] PRISCO, A. C. **Impacto da pandemia nos indicadores financeiros de bancos: uma análise pré e pós Covid-19**. 2022. Dissertação (MBA em Finanças e Controladoria). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2022.
- [33] SECRETARIA EXECUTIVA DA CÂMARA DE REGULAÇÃO DO MERCADO DE MEDICAMENTOS – SCMED. ANUÁRIO Estatístico do Mercado Farmacêutico 2022. **SCMED**, 2023. Disponível em: <<https://www.gov.br/anvisa/pt-br/centraisdeconteudo/publicacoes/medicamentos/cmmed/anuario-estatistico-2022>>. Acesso em: 9/09/2023.
- [34] STACCIARINI, J. H. S. **A Consolidação do Setor Farmacêutico na Economia Global: crescimento, influência, desvios e marketing**. 2023. 167 f. Dissertação (Doutorado em Geografia). Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2023.

APÊNDICES

Tabela 4. Índice de Liquidez Corrente das indústrias farmacêuticas

Empresa A			Empresa B		Empresa C	
Ano	Índice	Média	Índice	Média	Índice	Média
2017	1,11	<u>2,86</u>	1,83	<u>1,88</u>	2,30	<u>2,55</u>
2018	2,48		1,45		3,04	
2019	1,91		2,22		3,00	
2020	2,20		2,68		3,01	
2021	4,95		1,57		2,34	
2022	4,52		1,52		1,63	

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Tabela 5. Índice de Endividamento Geral das indústrias farmacêuticas

Empresa A			Empresa B		Empresa C	
Ano	Índice	Média	Índice	Média	Índice	Média
2017	62,2%	54,7%	33,4%	49,0%	23,6%	37,4%
2018	62,4%		37,9%		21,8%	
2019	64,0%		47,7%		26,9%	
2020	82,6%		56,2%		46,4%	
2021	29,8%		57,1%		50,4%	
2022	26,9%		61,6%		55,1%	

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Tabela 6. Margem EBITDA das indústrias farmacêuticas

Ano	Empresa A		Empresa B		Empresa C	
2017	28,0%		19,3%		34,0%	
2018	27,3%		19,3%		35,4%	
2019	31,9%		18,6%		36,6%	
2020	34,4%		22,4%		35,2%	
2021	34,9%		23,6%		35,4%	
2022	33,7%		24,9%		35,1%	

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Tabela 7. ROE das indústrias farmacêuticas

Ano	Empresa A		Empresa B		Empresa C	
2017	74,5%		19,9%		12,5%	
2018	55,2%		22,5%		13,7%	
2019	58,2%		23,4%		13,4%	
2020	114,9%		30,7%		14,0%	
2021	19,8%		29,5%		13,5%	
2022	19,8%		25,5%		15,9%	

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Capítulo 12

Reestruturação e treinamento da equipe de vendas: estratégias para impulsionar o crescimento empresarial

Diogo Lemos Mesquita

Samia Mercado Alvarenga

Arthur Silveira Menna Barreto

Taiane Keila Matheis

Kelmara Mendes Vieira

Resumo: Este estudo analisou a reestruturação e capacitação da equipe de vendas em uma empresa de produtos químicos para a indústria metalomecânica. Utilizando métodos qualitativos e documentais, bem como questionários, a pesquisa identificou quatro perfis de vendedores: vendedor técnico, vendedor interno, vendedor hunter e representantes comerciais. Enquanto os três primeiros perfis mostraram sucesso, o último, devido à sua independência e desafios de gestão, foi descontinuado. A análise do questionário revelou a importância das competências de interação com o cliente, com altos níveis de domínio em simpatia no atendimento, identificação do perfil do cliente e clareza na exposição dos aspectos básicos da venda. Competências consideradas menos importantes, como recomendar produtos mais baratos, mostraram domínio mais baixo. A análise dos resultados financeiros da empresa de 2019 a 2022 demonstrou crescimento consistente no faturamento e no número de clientes, refletindo o impacto positivo das estratégias de reestruturação e capacitação da equipe de vendas. Em síntese, esta pesquisa apresentou a necessidade de treinamento contínuo da equipe de vendas, identificando áreas de força e fraqueza nas competências dos vendedores. Os resultados positivos da empresa validam a eficácia dessas estratégias na consecução dos objetivos organizacionais e na consolidação de sua posição no mercado.

Palavras-Chave: reestruturação organizacional, capacitação da equipe de vendas, competências de vendas, crescimento de vendas, estratégias de vendas.

1. INTRODUÇÃO

O panorama empresarial tem sido objeto de constantes transformações ao longo dos últimos anos. As dinâmicas que conduziam os negócios há quase duas décadas, já não prevalecem no contexto atual, levando as organizações a passarem por profundas reestruturações. Diversos autores, destacam a importância da inovação e do espírito empreendedor na reconfiguração das estratégias dos gestores de vendas, a fim de alinhar-se às novas demandas dos clientes e às mudanças corporativas, com um enfoque crescente na eficiência operacional, otimização de recursos e redução de custos (de Souza et al., 2022; Drucker, 2004). Em resposta a essas mudanças, os gestores de vendas se viram compelidos a se adaptar e reconfigurar suas estratégias para alinhar-se às novas demandas dos clientes e às evoluções corporativas. Esse processo culminou na necessidade de perfis de vendedores diferenciados, bem como na implementação de abordagens fundamentadas em técnicas e capacitações, transcendendo a mera dedicação individual dos vendedores (Alvarez, 2021; Kszan et al., 2023).

Durante muito tempo, o papel do vendedor era predominantemente definido como o de um divulgador de produtos e serviços, centrado na comunicação das características e nas condições comerciais dos produtos que ofereciam. No entanto, com o advento da era digital, a disponibilidade quase instantânea de informações na internet revolucionou esse paradigma. No cenário atual, os vendedores são solicitados a atender às necessidades específicas dos clientes, destacando os pontos de diferenciação, como a qualidade do atendimento, a eficiência na entrega e a capacidade de pós-venda (Kotler, 2017; Oyolaÿ & Ayalaÿÿ, 2022; Kotler, 2023). Esse realinhamento implica em uma abordagem personalizada, adaptada pelo profundo entendimento do negócio do cliente e ajustada a diferentes segmentos (Francisco, 2020; da Silva et al., 2023).

A crescente complexidade das relações comerciais e a demanda por resultados substanciais determina que os vendedores não apenas dominem o conhecimento técnica dos produtos e serviços oferecidos, mas também desenvolvam habilidades aprimoradas de negociação (Fisher et al., 2011; Oyolaÿ & Ayalaÿÿ, 2022). Dessa maneira, isso possibilita não somente atender às necessidades dos clientes, mas também ampliar as receitas por meio de vendas eficazes e lucrativas. No sentido de efetuar essas transformações nas organizações, ferramentas como o conceito de gestão do conhecimento ganham relevância, transcendendo a utilização de tecnologias para a coleta de dados e informações sobre o mercado, clientes e consumidores. Essas abordagens almejam auxiliar os colaboradores a otimizar seu desempenho por meio do desenvolvimento pessoal (Castro, 2005; Longo et al., 2022).

A sustentabilidade das organizações encontra-se intrinsecamente ligada aos resultados obtidos. Nesse sentido, a capacitação dos colaboradores tem se tornado um imperativo, à medida que são orientados a dominar as ferramentas, produtos, estratégias e metas essenciais para o cumprimento dos objetivos da empresa. O treinamento da equipe emerge como um fator crucial para alcançar esses resultados e gerar negócios consistentes que estejam alinhados às expectativas do mercado contemporâneo (Blount, 2021; Kszan et al., 2023; Noe, 2017). Além de impulsionar a produtividade, reduzir perdas e melhorar a eficiência no setor produtivo, o treinamento exerce um papel fundamental na motivação dos funcionários, estando fortemente vinculado ao desenvolvimento organizacional e assumindo o status de um recurso estratégico de extrema relevância (Freire et al., 2023; Robbins, 2017). Em sua essência, os programas de

treinamento visam disseminar informações essenciais sobre a organização, suas regras, procedimentos, produtos, serviços, clientes e, notavelmente, sobre a dinâmica competitiva vigente nas vendas (Silva, 2017; Yildiz et al., 2023).

Os principais formatos de treinamento seriam as abordagens presenciais os quais envolvem aulas ministradas por especialistas internos ou externos e os treinamentos práticos que permitem aos colaboradores praticarem situações que posteriormente enfrentarão independentemente. Em virtude disso, disponibilizar recursos como documentos técnicos, literatura, vídeos e tempo dedicado ao desenvolvimento pessoal de cada membro da equipe emerge como um elemento essencial para a consecução do conhecimento necessário (Silva, 2017; Yildiz et al., 2023). Além disso, a relação entre práticas eficazes de gerenciamento de recursos humanos e o desempenho financeiro corporativo enfatiza ainda mais a importância da abordagem abrangente ao treinamento e desenvolvimento (Alqudaha et al., 2021; Huselid, 1995).

O treinamento assume a dimensão de uma fonte geradora de renda para as empresas, à medida que o conhecimento adquirido possibilita que os colaboradores agreguem valor e ideias significativas. Esse enfoque no desenvolvimento intelectual dos colaboradores é percebido como um investimento que impulsiona tanto o aumento das vendas por parte da empresa quanto o crescimento da participação dos colaboradores na estrutura organizacional (Kszan, et al., 2023; Longo et al., 2022; Maciel, 2014). A partir desse prisma, a relação com os clientes assume uma natureza mais técnica e orientada à solução de problemas, contrastando com abordagens menos preparadas por parte de outras empresas e suas equipes de vendas (Kszan, et al., 2023; Longo et al., 2022; Maciel, 2014). Além disso, o investimento em desenvolvimento de funcionários não apenas melhora o desempenho individual, mas também leva a um impacto significativo nos resultados financeiros da empresa, corroborando a visão da importância do treinamento como um investimento estratégico (Bassi & McMurrer, 2007; Yildiz et al., 2023).

A conscientização sobre o propósito intrínseco do treinamento, pautado em um cronograma de planejamento estratégico, é de suma importância; a estruturação da equipe de vendas deve ser meticulosamente planejada, de forma a otimizar a capacidade e o conhecimento de cada colaborador; a seleção criteriosa do momento, dos indivíduos a serem treinados, dos objetivos e dos responsáveis deve ser claramente definida no âmbito do planejamento estratégico da empresa, no qual as metas pós-capacitação também desempenham um papel fundamental, evitando gastos desnecessários e desmotivação da equipe decorrente de metas mal concebidas e inatingíveis (Gonçalves et al., 2024; Luzório, 2010). Além disso, a identificação precisa das necessidades de treinamento é crucial para garantir que os investimentos em capacitação sejam direcionados efetivamente, alinhados com os objetivos da organização e resultem em melhorias tangíveis no desempenho dos colaboradores e na realização de metas estratégicas (Braun, 2005; Ferreira & Assumpção, 2022).

Em um cenário em que muitas empresas familiares não acompanharam a evolução do ambiente empresarial contemporâneo, observa-se um cenário de atuação amadora, com equipes de vendas que carecem de conhecimento sobre a essência da empresa, seus objetivos, ramo de atuação, perfil do cliente e até mesmo sobre os produtos comercializados e a concorrência. Isso compromete a capacidade de realizar vendas assertivas (Porter, 1996; Porter, 2015). No entanto, essa desvantagem pode ser mitigada por meio do fornecimento de soluções mais amplas por parte dos fornecedores, indo além

da mera provisão de produtos. Isso fomenta a confiança dos clientes, promovendo relações comerciais sólidas e benéficas para todas as partes envolvidas (Gonçalves et al., 2024; Luzório, 2010). Empresas que não se adaptam às mudanças do mercado estão fadadas a enfrentar desafios significativos, destacando a importância de repensar os modelos de negócios e realinhar as estratégias de vendas para permanecerem competitivas e relevantes no cenário atual (Bartels et al., 2022; Johnson et al., 2008).

Nesse contexto, o objetivo deste estudo foi analisar como as mudanças estruturais e a capacitação da equipe de vendas impactam o desempenho comercial e a competitividade de uma empresa que produz produtos químicos para o setor metal mecânico, com foco em operações B2B (*business-to-business*).

2. MATERIAL E MÉTODOS

O presente estudo adotou uma pesquisa de natureza aplicada, com abordagem qualitativa e caráter descritiva, com base na análise documental, para investigar os resultados alcançados durante o processo de reestruturação e capacitação da equipe de vendas. A análise compreendeu o período de janeiro 2019 até outubro de 2023.

Trata-se de um estudo de caso que tem como objeto de investigação uma empresa de natureza familiar que, historicamente, seguia uma estrutura gerencial e comercial baseada em conceitos tradicionais e já superados. No entanto, a partir de 2018, buscou-se aprimorar a administração por meio de mudanças nas diretorias, evoluindo de uma direção unipessoal para uma diretoria composta por quatro membros: Diretor Financeiro, Diretor Comercial, Diretor Técnico e Diretor Operacional. Essa alteração estrutural fortaleceu a organização, proporcionando maior agilidade aos negócios.

Apesar das melhorias resultantes dessas mudanças, o crescimento do mercado foi desacelerado pela pandemia em 2020, levando a empresa a buscar novas estratégias para impulsionar as vendas e garantir estabilidade financeira. Com o intuito de alavancar novos conceitos e direcionamentos, no segundo semestre de 2021, procurou-se um profissional experiente em gestão de vendas, com uma visão abrangente de empresas de grande porte, para liderar a revitalização da equipe de vendas afim de aplicar abordagens inovadoras e efetuar as transformações necessárias para alcançar resultados superiores (Eisenhower, 2020; do Nascimento et al., 2023).

A coleta de dados envolveu uma revisão documental com acesso de relatórios internos da empresa, bem como a aplicação de questionários para a equipe de vendas em conjunto com o gerente de vendas. O instrumento de pesquisa está disposto no Apêndice A e foi baseado nos estudos de Adorno (2011) para identificar as competências essenciais de um vendedor bem-sucedido. As questões abrangeram as competências relacionadas ao atendimento ao cliente, conhecimento do produto, dinâmica da equipe e compreensão corporativa.

O questionário foi enviado aos colaboradores que formam a equipe de vendas, através de um link do google forms, por meio de e-mail e WhatsApp, no período de setembro de 2023. Os dados foram tabulados por meio de Excel e avaliados mediante o auxílio de estatística básica calculando média, desvio padrão, valores mínimos e máximos. Com base na avaliação dos resultados obtidos, foram aprimorados os programas gerais de

treinamento que são aplicados e personalizados para cada vendedor, com enfoque em áreas específicas de melhoria.

Adicionalmente, uma metodologia de categorização de clientes foi implementada, seguida pela atribuição de cada categoria a tipos específicos de vendedores, baseados na importância, faturamento, necessidades técnicas e demandas negociáveis. Para isso, recorreu-se a análise de relatórios dos clientes ativos da empresa, definidos como aqueles que realizaram compras nos últimos três meses. Essa análise identificou os perfis de compra e a relevância de cada cliente para o faturamento da empresa. Caso um cliente não tenha recebido atenção suficiente ou não demonstre indícios de se tornar ativo, a carteira de clientes é realocada, oferecendo a outro vendedor a oportunidade de se envolver.

A pesquisa empregou uma série de estratégias e abordagens, fundamentadas nas obras e trabalhos dos seguintes autores: Adorno (2011), cuja ênfase na psicologia organizacional proporcionou insights sobre a motivação e o comportamento dos colaboradores; Kotler e Keller (2006) e Keller e Kotler (2022) reconhecidos por suas contribuições no campo do marketing, fornecendo diretrizes para a segmentação de mercado e desenvolvimento de estratégias de vendas; Eisenhower (2020) e do Nascimento, et al., (2023) cuja abordagem na gestão do tempo ofereceu métodos eficazes para aumentar a produtividade da equipe de vendas; Tracy (2000) e Becker (2024), cujas técnicas de vendas e negociação foram aplicadas para aprimorar as habilidades dos vendedores no fechamento de negócios; Honeycutt, Ford e Simintiras (2003) e Pinheiro e Pinheiro (2022), cujo trabalho sobre marketing de relacionamento orientou a equipe na construção e manutenção de laços duradouros com os clientes; Alvarez (2021) e Kszan et al., (2023) cujas perspectivas sobre inovação e empreendedorismo inspiraram a reestruturação das estratégias de vendas da empresa; Neil (1988) e Amorim et al. (2023), cujas teorias sobre liderança e gestão de equipes foram fundamentais para o desenvolvimento de líderes eficazes dentro da equipe de vendas; e Armstrong e Cunningham (2015) e Yildiz et al. (2023), cujo trabalho sobre gestão de recursos humanos contribuiu para a criação de políticas e práticas de treinamento e desenvolvimento alinhadas com os objetivos organizacionais. Essas referências foram essenciais para reestruturar, treinar e aprimorar a equipe de vendas da empresa, visando à otimização de suas competências e à adaptação às necessidades do mercado e da organização.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O setor de produtos químicos para a indústria metalmeccânica é altamente dinâmico, com mudanças frequentes nas demandas dos clientes, regulamentações e concorrência. As mudanças estruturais, como a entrada de novos concorrentes ou a evolução das tecnologias, exigem que a equipe de vendas se atualize e se adapte para responder a essas mudanças. À medida que uma empresa cresce e diversifica seu portfólio de produtos químicos e empreendimentos, uma equipe de vendas precisa estar capacitada para compreender e vender esses novos produtos. A capacitação é crucial para garantir que os vendedores possam comunicar eficazmente os benefícios desses produtos aos clientes.

A capacitação contínua ajuda a equipe de vendas a entender as necessidades específicas dos clientes da indústria metalomeccânica. Isso permite que os vendedores adaptem suas abordagens de vendas e ofereçam soluções personalizadas, o que é essencial em operações B2B, onde as relações de longo prazo são fundamentais. Em um ambiente de

negócios competitivos, uma equipe de vendas bem treinada pode ser uma vantagem competitiva. Ela pode identificar oportunidades de mercado, antecipar as necessidades dos clientes e responder eficazmente à concorrência.

No caso de uma empresa de natureza familiar, a capacitação também desempenha um papel na integração das novas gerações na equipe de vendas. Isso inclui transmitir conhecimentos e valores da empresa, garantindo uma transição suave e bem-sucedida. A capacitação permite que a equipe de vendas compreenda e acompanhe métricas-chave de desempenho, como vendas, margens e retenção de clientes. Isso ajuda na tomada de decisões estratégicas e na melhoria contínua. As mudanças estruturais podem trazer desafios internos, como a necessidade de reorganização ou revisão de processos. Uma equipe de vendas bem treinada pode colaborar de forma eficaz na implementação dessas mudanças, garantindo a continuidade das operações e minimizando interrupções.

Após a análise de dados, perfis distintos de vendedores foram delineados com base em Alvarez (2021) e Kszan et al., (2023) o qual chama atenção para a importância do faturamento, necessidades técnicas, demandas negociáveis e categorização dos clientes, nesse sentido, quatro perfis foram delineados.

- **Vendedor Técnico:** responsável pelos principais clientes da empresa, com enfoque técnico e na construção de relacionamentos de longo prazo.
- **Vendedor Interno:** atende tanto a grandes clientes (vendedores *seniores*) quanto a clientes menores (vendedores *juniors*), concentrando-se em habilidades técnicas e comerciais.
- **Vendedor Hunter:** atende clientes médios consolidados (vendedor *sênior*) ou desenvolve novas áreas de vendas (vendedor *júnior*), focando em interações de curto prazo e resultados imediatos.
- **Representantes Comerciais:** atendem clientes menores em regiões distantes, com ênfase em resultados a curto prazo.

Um vendedor técnico é especializado em produtos complexos e de alto valor, como produtos químicos para a indústria metal mecânica. Ele possui profundo conhecimento técnico sobre os produtos, suas aplicações e os problemas que podem resolver para os clientes (Aguiar & Miguel, 2023; Tintas et al., 2019). O vendedor técnico foca em abordagens consultivas, compreendendo as necessidades do cliente e oferecendo soluções sob medida. Uma abordagem consultiva de vendas enfatiza a importância de fazer perguntas abertas e ouvir atentamente o cliente para identificar suas necessidades (Amorim et al., 2023; Neil, 1988).

O vendedor interno trabalha nas instalações da empresa, mantendo contato com os clientes por telefone, e-mail ou outras formas de comunicação digital. Ele lida com transações de vendas, responde a consultas e fornece suporte pós-venda. Para produtos químicos, o vendedor interno pode ajudar os clientes a fazerem pedidos, acompanhar entregas e solucionar problemas de forma eficiente. Konrath (2006) e Aguiar e Miguel (2023), destacam a importância de abordar clientes corporativos com uma abordagem focada em eficiência e construção de relacionamentos virtuais.

Já o vendedor *hunter*, é especializado em prospectar novos clientes. Ele busca oportunidades de negócio, identifica clientes em potencial e criar contas. Em uma empresa B2B que comercializa produtos químicos, um vendedor *hunter* pode explorar

novos setores industriais ou regiões geográficas para expandir uma base de clientes. A abordagem de vendas do vendedor *hunter* é respaldada por autores como Hunter (2016) e da Silva et al. (2022), que enfatizam estratégias para encontrar e conquistar novos clientes.

Por fim, os representantes comerciais atuam como intermediários independentes entre a empresa e os clientes. Eles podem representar vários produtos, incluindo produtos químicos para a indústria metal mecânica. Sua atuação envolve negociação, prospecção e manutenção de relacionamentos com os clientes. A atuação de representantes comerciais é desenvolvida por teorias de marketing e vendas, com destaque para o papel do intermediário na cadeia de suprimentos, conforme planejado por autores como Kotler (2019) e Kotler (2023) em suas obras sobre marketing. Após categorização dos quatro perfis destinados à equipe de vendas, é notável que os três primeiros, associados ao vendedor técnico, vendedor interno e vendedor Hunter, incluindo suas distinções entre as categorias *sênior* e *júnior*, foram cuidadosamente desenvolvidos e demonstram um funcionamento eficaz. No entanto, o perfil de representante comercial, que se caracteriza por sua independência e autonomia, foi descontinuado devido a desafios consideráveis que surgiram em sua operação.

É importante ressaltar que o perfil de representante comercial, devido à sua natureza independente, operava em certa medida fora do escopo de controle direto da empresa e da gestão comercial. Essa autonomia, embora inicialmente vista como uma vantagem, também apresentou desafios significativos em termos de gestão e supervisão. A confiança no trabalho desses representantes foi abalada devido a comportamentos questionáveis, onde alguns deles buscaram formas de receber benefícios financeiros, como ajuda de custo, sem corresponder integralmente às expectativas da empresa. Além disso, ocorreu uma preocupação adicional quando alguns representantes começaram a vender produtos de empresas concorrentes, comprometendo assim a integridade e os interesses comerciais da organização. Esses desafios e a falta de controle efetivo sobre o desempenho dos representantes comerciais levaram à decisão de descontinuar esse perfil. Essa medida visa fortalecer a integridade e a coesão das práticas comerciais da empresa, concentrando-se em perfis de vendedores que possam ser mais efetivamente supervisionados e alinhados com os objetivos estratégicos da organização.

Dada a diversidade da equipe de vendas, composta por veteranos com experiência técnica e comercial substancial, bem como novatos, essa abordagem metodológica facilitou a identificação dos tipos de treinamento mais adequados para cada membro. Os vendedores experientes, que tinham uma linha de vendas mais técnica e presencial, receberam treinamento específico para aprimorar suas habilidades comerciais e novas metodologias de vendas adotadas pela empresa como atendimento por telefone, abordagem comercial, acompanhamento dos clientes, enquanto os novatos tiveram a oportunidade de desenvolver, de forma padronizada, tanto suas aptidões técnicas quanto comerciais, os treinamentos comerciais acontecem desde o ano de 2021, quinzenalmente na sede da empresa e os treinamentos para abordagem técnica e treinamentos sobre produtos e suas aplicações são aplicados mensalmente para toda a equipe. No caso dos novatos a aprendizagem contínua e a integração foi viabilizada mediante uma programação de visitas, na qual os ingressantes acompanharam os vendedores mais experientes em pelo menos duas ocasiões mensais. Essas visitas proporcionaram treinamento prático em atendimento ao cliente e permitiram a

familiarização com produtos comercializados pela empresa, além de permitir contato direto com os clientes.

A fim de aprofundar a compreensão da estrutura organizacional, a equipe de vendas passou por treinamentos e integração em diferentes departamentos da empresa. Especialmente para os vendedores novos, essa experiência multidisciplinar incluiu uma vivência nos setores financeiro, de produção, laboratório e logística. Essa abordagem teve o intuito de melhorar a capacidade da equipe de fornecer previsões de entrega, política e condições de crédito mais precisas aos clientes.

O aprimoramento da equipe de vendas foi apoiado por meio de treinamentos quinzenais abrangendo tanto aspectos comerciais (por exemplo, estratégias de abordagem ao cliente, prospecção e acompanhamento de clientes) quanto técnicos (foco em linhas de produtos, concorrência e aplicações). Esses treinamentos estão de acordo com os preceitos de Honeycutt e Simintiras (2003) e Pinheiro e Pinheiro (2022), uma vez que visavam aumentar a autonomia e a confiança da equipe, refletindo em atendimentos mais eficazes e confiáveis.

Para verificar os efeitos das mudanças estruturais e da capacitação da equipe de vendas, aplicou-se um questionário aos colaboradores. A equipe, composta por sete vendedores de faixa etária que variam entre 20 e 60 anos com grau de escolaridade mínimo de ensino médio completo e máximo de graduação, incluindo novatos com até 2 anos de empresa (4 profissionais) e profissionais experientes com mais de 10 anos de empresa e atuando tanto interna quanto externamente, conforme Tabela 1:

Tabela 1: As cinco Competências com maior média na escala de Importância para os participantes, comparando-a com as médias de domínio de cada competência

COMPETÊNCIA	MÉDIA IMPORTÂNCIA	DESVIO PADRÃO	MÉDIA DOMÍNIO	DESVIO PADRÃO
Mostrar simpatia no atendimento ao cliente	10	0	10	0
Identificar o perfil do cliente (exemplos: preferência por preço, por atendimento, por prazo, por qualidade do produto)	9,75	0,5	9,25	0,95
Expor ao cliente, com clareza, aspectos básicos da venda (preço, prazo de entrega e condição de pagamento)	9,75	0,5	9,75	0,5
Conhecer pessoalmente todos os seus clientes	9,75	0,5	8,75	1,89
Caso não esteja familiarizado com o que o cliente solicita, buscar ajuda técnica com os colegas de trabalho	9,75	0,5	9,75	0,5

Fonte: resultados originais da pesquisa.

De modo geral, para a escala de importância das competências, os indicadores mostraram-se relativamente elevados. As competências como um todo foram bem pontuadas, sendo a menor com média de 5,25 (DP=2,06) “Recomendar produto mais barato”, e as de maiores médias com 10 (DP=0) “Mostrar simpatia no atendimento ao

cliente” e “Identificar o perfil do cliente (exemplos: preferência por preço, por atendimento, por prazo, por qualidade do produto”. Se destacam as competências com maior média de importância comparado com os resultados da média de domínio destas competências.

É possível discernir, por meio da análise das médias de importância atribuídas às competências mencionadas, que os participantes da pesquisa atribuíram uma significativa importância a essas habilidades. Contudo, ao comparar essas médias de importância com as médias de domínio, observa-se que os participantes demonstram um alto grau de domínio nas competências que percebem como sendo de suma importância. É pertinente ressaltar que as médias mais elevadas estão invariavelmente associadas às competências que se concentram na interação com o cliente, evidenciando uma forte ênfase na relação entre o vendedor e o cliente. Isso sugere que os funcionários reconhecem a importância vital de cativar e atender eficazmente às necessidades do cliente, demonstrando, assim, um alto grau de consciência sobre a centralidade do cliente no contexto de suas funções.

Com base na Tabela 2, pode-se analisar a média e o desvio padrão das cinco competências com maior média na escala de domínio para os participantes.

Tabela 2: As cinco Competências com maior média na escala de domínio para os participantes

COMPETÊNCIA	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Mostrar simpatia no atendimento ao cliente	10	0
Recomendar o produto de melhor qualidade	10	0
Expor ao cliente, com clareza, aspectos básicos da venda (preço, prazo de entrega e condição de pagamento)	9,75	0,5
Caso não esteja familiarizado com o que o cliente solicita, buscar ajuda técnica com os colegas de trabalho	9,75	0,5
Estabelecer vínculo de confiança com os clientes	9,75	0,5

Fonte: resultados originais da pesquisa.

No contexto das competências de maior média de domínio entre os participantes, uma observação de destaque é a que manifesta confiança da equipe no que diz respeito ao atendimento ao cliente. Conforme previamente discutido, as médias de domínio para essas competências demonstram níveis excepcionalmente altos de habilidade e proficiência por parte dos entrevistados. Essa notável proficiência reflete a importância central que a equipe atribui ao atendimento ao cliente e, mais especificamente, ao estabelecimento de relacionamentos sólidos e de confiança com os clientes.

Um exemplo notório é a competência "Recomendar o produto de melhor qualidade", que merece a atenção nesta discussão. Esta competência, que alcançou uma média de domínio perfeita (10) com um desvio padrão zero, evidencia uma preocupação genuína em atender aos clientes de forma excepcional, indo além do simples atendimento para também se comprometer com a entrega de produtos de alta qualidade indo de acordo com os conceitos de Tracy (2000) e Becker (2024). Essa ênfase na qualidade é essencial para a satisfação do cliente e para a construção de uma base de clientes fiel.

Os resultados destacam não apenas a capacidade dos entrevistados de interagir eficazmente com os clientes, mas também a importância que eles atribuem à entrega de um serviço completo e de excelência. O alto domínio dessas competências sugere uma cultura organizacional voltada para a excelência no atendimento ao cliente, na qual os funcionários não apenas reconhecem a importância desse aspecto, mas também são capazes de traduzir essa conscientização em ações práticas que beneficiam tanto a empresa quanto os clientes. No entanto, é importante que a empresa continue a incentivar e apoiar o desenvolvimento contínuo dessas competências para manter os padrões elevados e garantir a sustentabilidade a longo prazo de sua reputação de excelência no atendimento ao cliente.

Conforme a Tabela 3, pode-se analisar as cinco competências com menor média de importância para os participantes. Assim como os respectivos desvios padrão para cada competência.

Tabela 3: As cinco competências com menor média de importância para os participantes

COMPETÊNCIA	MÉDIA IMPORTÂNCIA	DESVIO PADRÃO	MÉDIA DOMÍNIO	DESVIO PADRÃO
Recomendar o produto mais barato	5,25	2,06	5	1,66
Trocar informações com concorrentes sem comprometer a segurança das informações da empresa	6	2,44	5,5	3,31
Realizar vendas de balcão	7,75	1,7	7	0,81
Compartilhar informações sobre seus clientes com outros vendedores	7,25	1,25	7	1,63
Opinar sobre o desempenho de outros vendedores sugerindo pontos a melhorar	7,5	2,08	6,5	3,87

Fonte: resultados originais da pesquisa

A análise dos resultados revela uma relação notável entre as competências consideradas menos importantes pelos participantes e seus níveis de domínio mais baixos nessas mesmas competências. Com exceção da venda de balcão, que é uma prática menos frequente em uma empresa voltada para o mercado B2B, as outras competências listadas também desempenham um papel importante no desenvolvimento completo e na versatilidade de um vendedor. Isso sugere que, embora os participantes possam considerar essas competências menos prioritárias, elas ainda são fundamentais para o crescimento e o sucesso profissional de um vendedor.

É crucial aproveitar esses dados para direcionar com mais eficácia os programas de treinamento e os tópicos a serem abordados no futuro. Além disso, ao analisar o desvio padrão, é possível observar que há uma baixa divergência entre as respostas dos participantes em relação a essas competências. Isso indica que a fraqueza em relação a esses pontos não é exclusiva de um único indivíduo, mas sim uma tendência que afeta a

equipe como um todo. Portanto, os resultados sugerem que treinamentos em grupo podem ser altamente benéficos, pois abordaria as áreas em que a equipe como um todo precisa melhorar (Keller & Kotler, 2022; Kotler & Keller, 2006). Além disso, ao envolver a equipe no processo de treinamento e desenvolvimento, é possível promover uma cultura de aprendizado e colaboração, onde todos trabalham juntos para superar essas deficiências percebidas. O foco não seria apenas no aprimoramento das competências individuais, mas também na elevação do desempenho coletivo da equipe, criando assim um ambiente propício para o sucesso a longo prazo.

No panorama geral, a aplicação do questionário desempenhou um papel de significativa relevância no contexto do entendimento do nível de desempenho da equipe, identificando tanto suas competências sólidas quanto suas áreas de fragilidade. Isso se tornou particularmente pertinente devido às recentes transformações ocorridas na estrutura organizacional da empresa, que englobaram iniciativas de capacitação e aprimoramento da equipe de vendas. É digno de destaque que, mesmo diante de uma equipe heterogênea, composta por profissionais de vendas de diferentes níveis de experiência, desde os mais veteranos até aqueles mais jovens e recentemente incorporados à empresa, tem prevalecido o compromisso coletivo com a cultura corporativa de renovação e preparo. Esse comprometimento demonstra a capacidade da equipe em assimilar e internalizar os valores e objetivos da empresa, refletindo um engajamento em direção à melhoria contínua e ao alinhamento com os propósitos organizacionais.

Como uma extensão natural das discussões anteriores sobre gestão e treinamento da equipe, é imperativo analisar agora os resultados da empresa, após a coleta e análise dos dados. Esta análise não apenas avalia o impacto das estratégias de gestão e dos programas de treinamento implementados, mas também proporciona uma visão do estado atual da organização, conforme demonstrado na Tabela 4:

Tabela 4: Faturamento e clientes vendidos anualmente

ANO	FATURAMENTO ANUAL	CLIENTES VENDIDOS/ANO
2019	R\$ 5.603.000,60	453
2020	R\$ 5.821.310,42	492
2021	R\$ 7.559.248,31	579
2022	R\$ 10.202.129,47	760

Fonte: resultados originais da pesquisa.

A Tabela 4, que apresenta os dados de faturamento anual e número de clientes vendidos ao longo dos anos de 2019 a 2022, serve como alicerce para esta análise. Ao se considerar o faturamento anual desde 2019 até 2022, é possível investigar a trajetória de crescimento da empresa em consonância com a reestruturação em curso. Durante o período de 2019 a 2020, o faturamento da empresa experimentou um aumento de 3,89%, sinalizando o início da ascensão. Em 2020/2021, um incremento impressionante de 29,86% no faturamento demonstrou a eficácia das estratégias adotadas. Essa tendência ascendente continuou em 2021/2022, registrando uma taxa de crescimento de 34,96%, consolidando o progresso da empresa.

Esses dados de crescimento do faturamento mostram uma notável coerência quando correlacionados com o desempenho da equipe de vendas e a taxa de crescimento dos

clientes a cada ano. De 2019 a 2020, houve um aumento de 8,61% no número de clientes vendidos, indicando uma resposta favorável ao trabalho de reestruturação. O período de 2020 a 2021 continuou essa trajetória positiva, com um crescimento de 17,21%, e o ano seguinte, 2021 a 2022, testemunhou um aumento significativo de 31,25% no número de clientes adquiridos anualmente.

É digno de destaque que esses resultados favoráveis foram alcançados mesmo em um contexto de pandemia global e outras dificuldades que a empresa enfrentou. Além disso, a contratação de um profissional com vasta experiência, vindo de uma empresa maior, para assumir a gerência comercial a partir de agosto de 2021, teve impacto substancial nos resultados. Esse profissional trouxe novas ideias e expertise para o setor, culminando em um aumento expressivo de 34,96% no faturamento e um notável crescimento de 31,25% no número de clientes comprando anualmente.

De maneira conclusiva, os dados e as análises refletem que o crescimento da empresa não apenas fortalece o seu posicionamento no mercado, mas também solidifica sua estabilidade econômica. O comprometimento contínuo com a implementação de mudanças e melhorias tem demonstrado eficácia, evidenciando a consonância com os objetivos organizacionais e a pertinência das medidas adotadas até o momento.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo representa uma análise das estratégias de reestruturação e capacitação da equipe de vendas em uma empresa do setor de produtos químicos para a indústria metal mecânica. Nessa pesquisa buscou-se compreender os resultados dessas iniciativas e seu impacto no desempenho da equipe de vendas e na organização como um todo.

Uma das principais conclusões deste estudo é a importância da adaptação constante em um ambiente de negócios dinâmico. As mudanças estruturais, como a entrada de novos concorrentes e a evolução das tecnologias, exigem que a equipe de vendas se atualize e se adapte para atender às demandas em constante mudança dos clientes. A capacitação contínua se mostrou essencial para garantir que os vendedores possam comunicar eficazmente os benefícios dos produtos e serviços aos clientes e oferecer soluções personalizadas.

Os resultados também destacam a importância de categorizar os perfis de vendedores com base em critérios como faturamento, necessidades técnicas e demandas negociáveis. Essa abordagem permitiu uma alocação mais eficiente de clientes e uma melhor adaptação às necessidades individuais, maximizando o potencial de vendas. Além disso, a análise dos dados revelou que os vendedores valorizam competências centradas no atendimento ao cliente e na construção de relacionamentos sólidos. Essa ênfase na qualidade do atendimento reflete não apenas a conscientização sobre a importância do cliente, mas também o compromisso da equipe em oferecer um serviço excepcional.

O crescimento consistente do faturamento da empresa ao longo dos anos e o aumento no número de clientes vendidos anualmente refletem o impacto positivo dessas estratégias de reestruturação e capacitação. Mesmo diante de desafios como a pandemia global, a empresa demonstrou resiliência e adaptabilidade.

Em resumo, este estudo destaca a importância da gestão eficaz da equipe de vendas e da constante busca pela excelência no atendimento ao cliente. As estratégias de

reestruturação e capacitação adotadas demonstraram ser eficazes em impulsionar o desempenho da equipe e o crescimento da empresa. No entanto, é fundamental que a empresa continue a investir na capacitação e no desenvolvimento de competências para manter seus padrões elevados e assegurar um futuro de sucesso sustentável.

Este trabalho contribui não apenas para o entendimento das melhores práticas na gestão de equipes de vendas, mas também para a aplicação prática dessas estratégias em um ambiente de negócios dinâmico. Espera-se que as conclusões e insights apresentados aqui possam servir como um guia valioso para profissionais e organizações que buscam otimizar suas equipes de vendas e alcançar um crescimento consistente e sustentável em seus negócios.

REFERÊNCIAS

- [1] Adorno, R.G. (2011). *Avaliação de necessidade de treinamento: construção e aplicação de um instrumento de medida*. Monografia. Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- [2] Alqudah, I. H., Carballo-Penela, A., & Ruza-Sanmartín, E. (2022). High-performance human resource management practices and readiness for change: An integrative model including affective commitment, employees' performance, and the moderating role of hierarchy culture. *European Research on Management and Business Economics*, 28(1), 100177.
- [3] Alvarez, F. J. S. M. (2021). *Gestão de vendas*. Editora PECEGE - Piracicaba, SP, Brasil.
- [4] Alvarez, F.J.S.M. & Carvalho, M. (2020). *Gestão Eficaz da Equipe de Vendas*. 2ed. Saraiva, São Paulo, SP, Brasil.
- [5] Armstrong, G. & Cunningham, M.. (2015). *Essentials of Marketing*.
- [6] Bassi, L. J.; McMurrer, D. P. (2007). *Maximizing Your Return on People*. Harvard Business Review.
- [7] Blount, J. (2021). *Negócio Fechado: Táticas de Negociação que Levam ao Sim e Fecham Negócios*. Alta Books, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- [8] Braun, S. A. (2005). *Practical Guide to Needs Assessment*. Jossey-Bass.
- [9] Castro, L.T.; Neves, M.F. (2005). *Administração de Vendas*. Atlas, São Paulo, SP, Brasil.
- [10] Becker, L. G. (2024). Como a tecnologia impulsiona o sucesso comercial? A importância do CRM na gestão de vendas. *Saber Humano: Revista Científica da Faculdade Antonio Meneghetti*, 131-149.
- [11] da Silva Freire, J. K., Valdevino, R. Q. S., da Silva, P. M. M., dos Santos, S. I., & de Oliveira, A. M. (2023). Estratégias de marketing como variáveis de sucesso em escritórios de Contabilidade. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 14(3), 12-27.
- [12] da Silva, J. D., de Negreiros, L. F., & da Silva Faia, V. (2022). Drivers of sales performance in Brazil: a meta-analysis. *REMark*, 21(5), 1787.
- [13] de Aguiar, A. S., & Miguel, L. A. P. (2023). Expansão de negócios por meio da criação de valor ao cliente com a implantação da ferramenta blueprint, em soluções digitais de serviços. *International Journal of Business and Marketing*, 8(2), 61-76.
- [14] de Amorim, D. A., Maia, J. S., & Santos, M. G. A. (2023). Gestão de equipes e liderança: uma revisão na literatura. *Revista GeTeC*, 12(37).
- [15] de Sousa, N. L. L., Ribeiro, S. D. C. A., & Melo, A. C. S. (2022). Mapeamento de processos de incubação de empresas: uma proposta baseada em BPM adaptada ao modelo cerne de gestão. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 13(2), 206-223.
- [16] do Nascimento, N. V., Rothermel, L. A., Meneses, L. S., Silva, A. P. M. D., Picolo, M., & Pereira, K. (2023). Estudo da gestão de vendas numa escola de idiomas em tempos da pandemia-Covid 19. *Nativa-Revista de Ciências Sociais do Norte de Mato Grosso*, 11(1).

- [17] Drucker, P. F. (2004). Inovação e espírito empreendedor: práticas e princípios.
- [18] Eisenhower, D. (2020). The Art of Selling: Secrets to Success in Direct Sales and Network Marketing.
- [19] Ferreira, B. B. (2022). Segurança no trabalho em unidades de alimentação e nutrição: a importância do treinamento de funcionários. *SEMEAR: Revista de Alimentação, Nutrição e Saúde*, 4(3).
- [20] Ferreira da Silva, G., Benvindo da Silva, L., de Souza Mariano, V., Alves Roberto, J. C., & Lira Pinto Junior, J. R. (2023). Proposta de reestruturação das estratégias de marketing: estudo de caso na empresa Emerel LTDA. *GeSec: Revista de Gestão e Secretariado*, 14(10).
- [21] Fisher, R.; Ury, W.; Patton, B. (2011). Como Chegar ao Sim: A negociação de acordos sem concessões.
- [22] Gonçalves, A. C., Pereira, J. L., & Neto, J. C. S. (2024). A importância do treinamento e desenvolvimento dentro das organizações. Disponível em: <https://unef.edu.br/wp-content/uploads/2023/04/2022.2-Aline-Cerqueira-Jonathan-Pereira-Juvenil-Cesar.pdf>. Acesso em: 22/03/2024.
- [23] Honeycutt, E. D., Ford, J. B., & Simintiras, A. C. (2003). Sales Management: A Global Perspective.
- [24] Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*.
- [25] Johnson, M. W.; Christensen, C. M.; Kagermann, H. (2008). Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*.
- [26] Keller, K. L., & Kotler, P. (2022). Branding in B2B firms. In Handbook of business-to-business marketing (pp. 205-224). Edward Elgar Publishing.
- [27] Konrath, J. (2006). *Selling to big companies*. Dearborn Trade Pub.
- [28] Kotler, P. T. (2017). *Marketing 4.0: Do tradicional ao digital*.
- [29] Kotler, P.T. et al. (2019). *Marketing social*. Saraiva Educação SA.
- [30] Kotler, P., & Armstrong, G. (2023). *Princípios de marketing*. Bookman Editora.
- [31] Kotler, P. T. & Keller, K. L. (2006). *Administração de Marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- [32] Kszan, G. A., Doliveira, S. L. D., Massuga, F., & Kuasoski, M. (2023). Estratégias empresariais no contexto da pandemia de Covid-19: um estudo em pequenas empresas familiares do setor de vestuário. *Revista Visão: Gestão Organizacional*, 253-275.
- [33] Lencioni, P.(2002). The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable.
- [34] Longo, L. B. F., Mazini, É. G., Damasceno, M. R., Fumian, S. E. L., de Oliveira, T. A., Barbosa, T. S. R., & de Oliveira Lopes, V. (2022). Psicologia organizacional: diagnóstico e intervenção a partir das demandas de uma microempresa do ramo farmacêutico no interior de minas gerais. *Anais do Seminário Científico do UNIFACIG*, (8).
- [35] Luzório, A.P.(2010). *O treinamento de vendas como uma ferramenta estratégica*. Monografia. Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil.
- [36] Maciel, P.C. & Junqueira, A.G.W. (2014). Gestão de pessoas e vendas: alinhamento dos objetivos de desempenho da equipe de vendas aos objetivos estratégicos de uma organização do ramo de autopeças. *Revista Destaques Acadêmicos*, 6(1).
- [37] Mark Hunter, C. S. P.(2016). High-Profit Prospecting: Powerful Strategies to Find the Best Leads and Drive Breakthrough Sales Results. Amacom.
- [38] Noe, R. A. (2017). *Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos*.
- [39] Oyola, N. P. R., & Ayala, A. C. N. (2022). Las 4 ces del marketing y su relación con el posicionamiento de marca. *Telos: Revista de estudios interdisciplinarios en ciencias sociales*, 24(2), 384-396.
- [40] Pinheiro, T. S. O., & de Sá Pinheiro, L. V. (2022). Marketing de relacionamento nas mídias sociais:: revisão sistemática e agenda de pesquisa. *Revista de Administração FACES*.

- [41] Porter, M. E. (1996). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*.
- [42] Porter, M. (2015). *The competitive advantage of the inner city*. The city reader. Routledge, 358-371.
- [43] Robbins, S. P. (2017). *Comportamento Organizacional*.
- [44] Selling, S. P. I. N. (1988). Neil Rackham.
- [45] Silva, M. C. ; Gomes Junior, W. V. ; Valdati, A. B. ; Willerding, I. A. V. & Lapolli, E. M. (2017). Treinamento e desenvolvimento de pessoas e seu impacto no atingimento de metas de vendas na era do conhecimento. *Revista da Universidade Vale do Rio Verde*,15(2),20-35.
- [46] Tintas, S. A.; Ávila, R. A.; & Talbert, J. (2019). A evolução do processo de vendas: Venda por relacionamento versus “Venda Desafiadora”. *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, 1, 88-98.
- [47] Tracy, B. (2000). *The Psychology of Selling: Increase Your Sales Faster and Easier Than You Ever Thought Possible*.
- [48] Van de Pol, L. D. O., Assis, F. A. A., & Salomão, A. H. M. (2022). Treinamento e desenvolvimento pela perspectiva dos funcionários: estudo de caso em uma mineradora. *Revista Valore*, 7, 118-135.
- [49] Yildiz, K., Polat, E., & Yildiz, S. M. (2023). Relationships between internal marketing and job performance mediated by psychological ownership among fitness centers’ employees: an empirical analysis using PLS-SEM techniques. *Sistemas & Gestao*, 18(2).

APÊNDICE A

Avaliação de Necessidades de Treinamento Departamento de Vendas

INSTRUÇÃO GERAL

O objetivo do estudo é desenvolver um método de Avaliação de Necessidades de Treinamento (ANT) voltado para o departamento de vendas de uma empresa de comércio de lubrificantes no estado do Rio de Janeiro e espera-se que os resultados possam fornecer um embasamento para a criação de metodologia de treinamento dos vendedores.

Todos os dados serão mantidos em sigilo e tratados de forma agrupada, sem qualquer identificação individual.

Este questionário tem como único objetivo coletar informações para a concepção de treinamento para suprir as demandas dos vendedores. Responda de forma sincera e espontânea. **Não há respostas certas ou erradas.**

O questionário **possui 53 itens fechados**. Por favor, responda-o integralmente, sem deixar qualquer questão em branco. O tempo previsto para preenchimento varia de 10 a 20 minutos.

Abaixo, há descrições de competências profissionais ligadas direta ou indiretamente a atividade de vendas do departamento comercial da empresa. Por favor, leia atentamente as competências descritas e opine sobre o quanto você as considera importante para sua atuação profissional e o quanto você considera que as domina atualmente. Com base nas escalas de 0 (zero) a 10 (dez), abaixo, escreva um número correspondente.

À **importância** que cada competência tem para sua **atuação profissional**, sendo que 0 = “sem importância para minha atuação profissional” e 10 = “muito importante para minha atuação profissional”. Caso a competência não se aplique à sua atuação profissional, basta marcar zero (0); e ao **grau de domínio** de cada competência que você considera ter **atualmente**, sendo que 0 = “não tenho domínio dessa competência” e 10 = “domino completamente essa competência”.

ESCALA DE IMPORTÂNCIA												
Sem importância para minha atuação profissional	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muito importante para minha atuação profissional

ESCALA DE DOMÍNIO												
Não tenho domínio dessa competência	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Domino completamente essa competência

ATENDIMENTO E FOCO NO CLIENTE		IMPORTÂNCIA	DOMÍNIO
1	Identificar a necessidade de compra do cliente.		
2	Propor ao cliente os melhores prazos de entrega do produto.		
3	Informar ao cliente, com base em ferramenta de consulta, os prazos de entrega antes de fechar o pedido.		
4	Identificar quanto o cliente está disposto a pagar pelo produto.		
5	Identificar o perfil do cliente (exemplos: preferência por preço, por atendimento, por prazo, por qualidade do produto).		
6	Negociar a venda do produto de acordo com o perfil do cliente.		
7	Expor ao cliente, com clareza, aspectos básicos da venda (preço, prazo de entrega e condição de pagamento).		
8	Mostrar simpatia no atendimento ao cliente.		
9	Avaliar a qualidade do seu atendimento ao cliente.		
10	Descrever ao cliente as vantagens em trabalhar com a sua empresa.		
11	Acompanhar o pedido desde o envio da ordem de compra até a entrega do produto.		
12	Identificar margem de desconto apropriada ao perfil do cliente e do mercado.		
13	Captar novas oportunidades de venda com base em visitas às instalações físicas do seu cliente.		
14	Conhecer pessoalmente todos os seus clientes.		
15	Identificar sazonalidade de compra de cada cliente.		
16	Descrever os motivos pelos quais os clientes estão inativos.		
17	Comparar a carteira de clientes do ano anterior com o ano atual.		
18	Acompanhar o nível de estoque dos seus clientes.		
19	Identificar fontes de informação para sanar as dúvidas do cliente.		
20	Buscar o feedback do cliente após conclusão de venda ou entrega dos produtos.		
21	Caso não esteja familiarizado com o que o cliente solicita, buscar ajuda técnica com os colegas de trabalho.		
22	Estabelecer vínculo de confiança com os clientes.		
FOCO NO PRODUTO		IMPORTÂNCIA	DOMÍNIO
23	Descrever a aplicação do material que vende.		
24	Apontar as vantagens e desvantagens entre um mesmo produto de diferentes fabricantes.		
25	Ofertar produtos alternativos ao que o cliente deseja.		
26	Recomendar o produto de melhor qualidade.		
27	Identificar sazonalidade de compra de cada produto.		
28	Identificar os estágios o perfil de compra do cliente com base na lista de produtos para orçamento.		
29	Recomendar o produto mais barato.		
FOCO NA EQUIPE		IMPORTÂNCIA	DOMÍNIO
30	Compartilhar situações de aprendizado profissional com os colegas de trabalho.		
31	Buscar apoio com outros vendedores para fechar a venda.		
32	Elogiar outros vendedores pelo fechamento de pedidos relevantes.		
33	Estimular uma competição saudável entre outros vendedores para alcançar as metas individuais.		
34	Opinar sobre o desempenho de outros vendedores sugerindo pontos a melhorar.		
35	Compartilhar com o gerente e os colegas informações sobre o mercado.		
36	Comemorar com a equipe de vendas as metas alcançadas.		
37	Compartilhar informações sobre seus clientes com outros vendedores.		

FOCO NA EMPRESA		IMPORTÂNCIA	DOMÍNIO
38	Informar o departamento de compras sobre oportunidades perdidas por falta de estoque.		
39	Descrever os principais concorrentes da sua empresa.		
40	Descrever os principais fornecedores da sua empresa.		
41	Propor os melhores preços, levando em consideração as expectativas do cliente e da empresa.		
42	Realizar vendas de balcão.		
43	Propor melhorias na formação de estoque com base na venda dos produtos.		
44	Buscar novos clientes no mercado.		
45	Trocar informações com concorrentes sem comprometer a segurança das informações da empresa.		
46	Utilizar banco de dados da empresa para contatar clientes inativos.		
47	Descrever o(s) motivo(s) dos pedidos perdidos.		
48	Interagir com o departamento de compras, opinando sobre prazos de entrega, gestão de estoque e preços de venda.		
49	Relatar à gerência o motivo dos pedidos perdidos.		
50	Compartilhar com o gerente, orçamentos relevantes para o faturamento da empresa.		
51	Realizar vendas de curto prazo.		
52	Realizar vendas de médio prazo.		
53	Realizar vendas de longo prazo.		

Autores

ELIZÂNGELA DE JESUS OLIVEIRA (ORGANIZADORA)

Professora Doutora da Universidade Federal do Amazonas. Doutorado em Administração pela UNIMEP - UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA e Mestre em Administração pela FPL - FUNDAÇÃO PEDRO LEOPOLDO DE MINAS GERAIS. Possui graduação em Administração pela UNIMONTES- Universidade Estadual de Montes Claros (2008). Especialista em Design Instrucional para Educação a Distância pela UNIFEI- Universidade Federal de Itajubá. Possui experiência como docente na Graduação Presencial dos cursos de Administração, Engenharias, e Cursos Superiores em Tecnologia de Logística, Comércio Exterior e Gestão Portuária e Gestão de Recursos Humanos. Estuda o tema felicidade no trabalho nas organizações e desenvolve consultoria na área de gestão de pessoas.

LEIA MARIA ERLICH RUWER (ORGANIZADORA)

Doutora em Serviço social pela UNESP/SP (2011), possui mestrado em Engenharia de Produção pela UFSC/SC (2004). É especialista em Administração pela UNIOESTE/PR (2000). Graduada em Administração pela UNIOESTE/PR (1994). Atua na Docência no Ensino Superior na Área de Gestão Estratégica de Pessoas e Marketing (graduação, pós-graduação, MBAs e educação corporativa). Possui ampla bagagem generalista de estudos em empresas de pequeno, médio e grande porte nacionais e multinacionais. Experiência profissional de 21 anos no mercado financeiro, e atua com Consultoria Organizacional e Desenvolvimento de Conteúdo; é avaliadora de cursos do INEP/MEC; é Membro de comissão científica de revistas e eventos diversos.

PRISCILA REZENDE DA COSTA (ORGANIZADORA)

Doutora em Administração pela Universidade de São Paulo, FEA USP, 2012. Mestre em Administração pela Universidade de São Paulo, FEA RP USP, 2007. Graduada em Administração pela Universidade Federal de Lavras, UFLA, 2005. Atualmente é diretora do Programa de Pósgraduação em Administração da Universidade Nove de Julho, PPGA UNINOVE. É bolsista produtividade em pesquisa, CNPq - PQ 2, e professora dos cursos de Mestrado e Doutorado em Administração, Linha de Inovação, Empreendedorismo e Negócios Sustentáveis (IEN). Também na UNINOVE é professora do curso de Graduação em Administração, preside o Comitê Local de Acompanhamento e Avaliação (CLAA) do Programa de Educação Tutorial (PET) e atua na coordenação técnica e acadêmica do Programa Escola da Ciência e do Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade (SINGEP). Foi Coordenadora do Curso de Graduação em Administração da UNINOVE, 2010-2014. É editora chefe do International Journal of Innovation (IJI) e editora associada do Innovation & Management Review (IMR). É líder de Grupo de Pesquisa do CNPq, intitulado Estratégia de Inovação, e no âmbito do grupo coordenou projetos AUTORES de pesquisa financiados pelo CNPq (Projeto CNPq Universal nº 422922/2018-8 e Projeto CNPq Ciências Sociais nº 471875/2014-7) e pela FAPESP (RTI 2019/20222-4). Também participa dos seguintes grupos de pesquisa do CNPq: Inovação e Sustentabilidade (UNINOVE); Núcleo de Estudos da Inovação e Competitividade (NEIC/FEI); e Núcleo de Pesquisas em Inovação, Gestão Empreendedora e Competitividade (INGTEC/USP), atuando no Projeto FAPESP nº 2017/25364-6. Tem experiência na área de Administração e seus principais temas de pesquisa são: capacidades dinâmicas, capacidade relacional, capacidade absorptiva, cooperação empresa-universidade governo, internacionalização da inovação, ecossistemas empreendedores, redes e rotas tecnológicas.

AMARILDO JORGE DA SILVA

Doutor e Mestre em Engenharia de Produção pela UFCS. Especialista em Administração Financeira pela FACISA/Instituto Brasileiro de Estudos e Pesquisa Socioeconômico. Graduado em Administração pela UNIOESTE/FACISA. Professor Associado do Centro de Ciência Sociais Aplicadas (CCSA) da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE), Campus de Foz do Iguaçu, PR. Pesquisador do GEOS. Cel. 45 99976.0016.

ANTÔNIO DEUSANY DE CARVALHO JÚNIOR

Doutor em Computação pela USP

ANTONIO VICO MAÑAS

Pós doutorado em Administração pela FEAUSP (2004), Doutor em Ciências Sociais pela PUCSP (1999), Mestre em Administração pela PUCSP (1991), Administrador de Empresas desde 1973. Atualmente é professor titular da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (FEA). É Pesquisador e tem experiência na área de Administração. Membro do Conselho do FORGES, Coordenador do GEGIES do CRASP e Diretor da Associação Comercial de São Paulo.

ARTHUR SILVEIRA MENNA BARRETO

Natural de Uruguaiana, estou cursando o sétimo semestre de Administração na Universidade Federal de Santa Maria. Participei da Objetiva Júnior prestando serviços de consultoria para outras empresas. Desde do terceiro semestre sou bolsista na área de finanças comportamentais, orientado pela professora Kelmara Mendes Vieira. Além disso, cursei inglês entre 2015-2022 na escola de idiomas Yázigi e possuo nível avançado na língua inglesa. Já apresentei alguns trabalhos na Jornada Acadêmica Integrada (JAI), tais como Comportamento do uso do mobile banking, Preparação Financeira para a Aposentadoria: A Percepção dos Brasileiros e Diferenças de Percepção quanto à Preparação Financeira para a aposentadoria. Também tive um artigo publicado na Revista da Faculdade de Ciências Econômicas intitulado Se o arrependimento pudesse matar: diferenças na percepção da preparação financeira para a aposentadoria entre aposentados e não aposentados.

DIOLIA DE CARVALHO GRAZIANO

Profissional transdisciplinar, jornalista, consultora, cenarista de futuros e empresária na área do agronegócio e da produção audiovisual. Além da docência, fui responsável pela coordenação, desde a implantação, dos cursos de Pós-graduação, modalidade EAD, em Gestão Cultural: Cultura, desenvolvimento e Mercado, e o em Arte-educação no Centro Universitário Senac. Pesquisa acadêmica em temas relacionados com a Internet. Engenheira de formação e jornalista por atuação, cursou Engenharia de Alimentos na Unicamp, mestrado stricto sensu em Comunicação: tecnologia e mercado na Faculdade Cásper Líbero, doutorado em Administração de Empresas no Mackenzie.

FERNANDA DE LIMA ALVES

Especialização em Gestão de Negócios (USP)

HAYRTON FRANCIS XIMENES DE ANDRADE

Mestre e professor de Direito da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE), Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Campus de Foz do Iguaçu.

JIMMY WILLIAN REZENDE RIBEIRO

Graduado em Administração pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE), campus de Foz do Iguaçu. Consultor Independente de Administração.

JOÃO JORGE CORREA

Pós-Doutorado em Educação na UNISINOS. Formação em Psicanálise na Sociedade Brasileira de Daseinspsicanálise. Professor Associado no Colegiado de Pedagogia da Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE, Campus Universitário de Foz do Iguaçu. Graduação em Pedagogia na UFMG, Mestrado em Educação na UNICAMP, Doutorado em Educação na UNESP Campus de Marília.

KELMARA MENDES VIEIRA

Possui graduação em Administração pela Universidade Federal de Viçosa (1995), mestrado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (1998), doutorado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2006), graduação em estatística

pela Universidade Federal de Santa Maria (2019) e pós-doutorado pela Universidade Federal de Minas Gerais (2020). Professora titular da Universidade Federal de Santa Maria. Foi coordenadora (2011-2013) do Programa de Pós-Graduação em Administração, editora da Revista Sociais e Humanas (2009-2016), editora da Revista Práticas de Administração Pública (2016-2020), editora associada da Brazilian Administration Review (2020). Atualmente é Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, editora associada da Revista Práticas de Administração Pública, e revisora ad hoc de diversos periódicos nacionais e internacionais. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Finanças e Administração Pública. As pesquisas em finanças comportamentais tem como principais temas de interesse: alfabetização financeira, atitude ao endividamento, bem-estar financeiro, uso e dívida no cartão de crédito, gerenciamento financeiro, planejamento financeiro para a aposentadoria, cidadania financeira e inadimplência. Em administração pública tem realizado pesquisas em construção e aplicação de instrumentos para avaliação de políticas públicas do ponto de vista do usuário/beneficiário final.

MARIANE BEZERRA NÓBREGA

Doutoranda em Administração pela UFRN

MAYARA DE CARVALHO PUHLE

Graduação em Relações Internacionais pela Universidade Federal de Santa Maria, Brasil (2023)
Bolsista de aproveitamento da CAPES da Universidade Federal de Santa Maria, Brasil

MONALIZA FERREIRA RODRIGUES DE PAULA

Possui graduação em Ciências Econômicas (UFC), Ciências Sociais (UFC), e Administração Pública (UNILAB). Mestre em Políticas Públicas e Sociedade (UECE); mestre em Economia (UFC), com doutorado em Ciências Sociais (UFRN). Atualmente é professor Adjunto IV da Universidade Federal Rural do SemiÁrido (UFERSA), atuando como professor e coordenador do mestrado em Administração Pública (PROFIAP). Coordenador do grupo de pesquisa de Estudos Econômicos em Desenvolvimento e Inovação - GEEDI - UFERSA.

NAPIÊ GALVÊ ARAÚJO SILVA

Servidora Pública Federal da Universidade Federal Rural do Semi-Árido. Possui graduação em Engenharia de Produção pela Universidade Federal Rural do Semi-Árido (2014), graduação em Bacharelado em Ciência e Tecnologia pela Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA) (2012), curso Profissionalizante em Eletrotécnica pelo IFRN (2008), Pós-graduação em Gestão Pública pela Faculdade Venda Nova do Imigrante - FAVENI (2018) e mestra em Administração Pública pela Universidade Federal Rural do Semi-Árido (2023).

PATRÍCIA LACERDA DE CARVALHO

Doutora em Administração pela UFPB

PAULO VITOR JORDÃO DA GAMA SILVA

Doutor em Administração de Empresas com ênfase em Finanças pela PUC-RIO, também possui mestrado em Finanças pela mesma instituição. Possui MBA em Gestão Tributária e Fiscal (UNESA), bem como cursos de aperfeiçoamento em Contabilidade Internacional, Fiscalização Tributária e Educação à Distância. Graduado em Administração (PUC-RIO) e Contabilidade (UNESA). Possui experiência profissional em empresas públicas, privadas e multinacionais, tendo atuado em áreas como: planejamento e controle financeiro, controladoria, contabilidade e projetos financeiros. Atualmente é professor do PPGA da UNIGRANRIO (nível 5 na CAPES) onde atua com pesquisas nas áreas governança corporativa, finanças comportamentais e inovações financeiras/mercado de capitais na pós-graduação e dá aulas na graduação nos cursos de administração, economia e contabilidade. É professor adjunto da UERJ da Faculdade de Administração e Finanças (FAF) onde

atua no Departamento de Ciências Contábeis (DCC). Membro do Núcleo de Pesquisa em Finanças da PUC-RIO (FINE), membro do Núcleo de Empreendedorismo e Negócios de Impacto da UNIRANRIO (NENI), líder do Núcleo de Pesquisa em Finanças da UNIGRANRIO (NuFin), membro / professor na Associação de Peritos Judiciais do Estado do Rio de Janeiro (APJERJ) e Jovem Cientista do Nosso Estado (FAPERJ) com projetos envolvendo o mercado de criptoativos. Atualmente com mais de 70 produções incluindo artigos, publicações em congressos, livros e capítulos de livros.

SAMIA MERCADO ALVARENGA

Pesquisadora no Laboratório de Estudos e Pesquisas em Economia Social (LEPES - FEA-RP/USP). Doutoranda no Programa de Pós-Graduação em Economia do Centro de Desenvolvimento e Planejamento Regional da Universidade Federal de Minas Gerais (CEDEPLAR/UFMG). Mestra pelo Programa de Pós-Graduação em Economia da Universidade Federal de Sergipe (NUPEC/UFS). Formada em Ciências Econômicas pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Durante a graduação foi bolsista de Iniciação Científica no Grupo de Pesquisa em Finanças (FIN/UFSM). Professora orientadora no Programa de Educação Continuada em Economia e Gestão de Empresas (PECEGE - MBA USP/ESALQ). Desenvolve estudos na área de Economia Social, Regional e Saúde. Possui interesse em análise de Políticas Públicas e pesquisas espacialmente aplicadas nas referidas áreas. Atualmente, dedica-se a investigar aspectos relacionados à vulnerabilidade à violência.

SUELI MENELAU

Doutora em Administração pela UNB

TAIANE KEILA MATHEIS

Possui graduação em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2010) e licenciatura pelo Programa Especial de Graduação (PEG) destinado a Formação para a Educação Profissional, na área de Gestão e Negócios pela Universidade Federal de Santa Maria (2022). MBA em Administração e Finanças pelo Centro Universitário Internacional (2012), Pós Graduação em Gestão Pública com Ênfase em Licitações e Contratos pela Universidade de Araraquara (2020), Mestra em Administração Pública pela Universidade Federal de Santa Maria (2022). Doutoranda em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria. Tem experiência na área de Administração, especialmente Finanças Comportamentais e Administração Pública. Tem realizado pesquisas na construção, aplicação e validação de instrumentos para avaliação de políticas públicas do ponto de vista do usuário/beneficiário final. Os principais temas estudados são preparação financeira para aposentadoria, bem-estar financeiro, tomada de decisão, inclusão financeira e endividamento.

VANESSA ELIONARA SOUZA FERREIRA

Doutoranda em Desenvolvimento e Meio Ambiente (PRODEMA) pela Universidade Federal Rural do Semi-Árido, desde o ano de 2020, está desenvolvendo a sua pesquisa direcionada ao Design da Cadeia de Suprimentos do Hidrogênio Verde, sob a perspectiva das abordagens de Avaliação do Ciclo de Vida. Mestre em Ambiente, Tecnologia e Sociedade (2016) pela Universidade Federal Rural do Semi-Árido, curso no qual desenvolveu o presente trabalho. Graduada em Engenharia de Produção (2014) e em Ciência e Tecnologia (2012) pela Universidade Federal Rural do Semi-Árido. Técnica em Informática pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte, campus Mossoró (2010). Possui trabalhos direcionados a área de Pesquisa Operacional, logística, mapeamento de cadeias produtivas, gestão da produção, gestão da sustentabilidade, matemática aplicada e programação. Atualmente compõe o quadro de servidores técnico-administrativos da Universidade Federal Rural do Semi-Árido.

WEIMAR FREIRE DA ROCHA JUNIOR

Graduado em Engenharia Agrônoma pela Universidade Federal de Lavras (1989), mestrado em Ciências (Economia Aplicada) pela Universidade de São Paulo (1994) e doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (2001). Atualmente é professor associado

da Universidade Estadual do Oeste do Paraná. Foi coordenador curso de Ciências Econômicas, do Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Regional e Agronegócio, e Editor da Revista Informe GEPEC. Tem experiência na área de Economia, com ênfase em Economia Agrária, atuando principalmente nos seguintes temas: agronegócio, Paraná, contratos, nova economia institucional e desenvolvimento regional.

www.poisson.com.br
contato@poisson.com.br

@editorapoisson



<https://www.facebook.com/editorapoisson>

