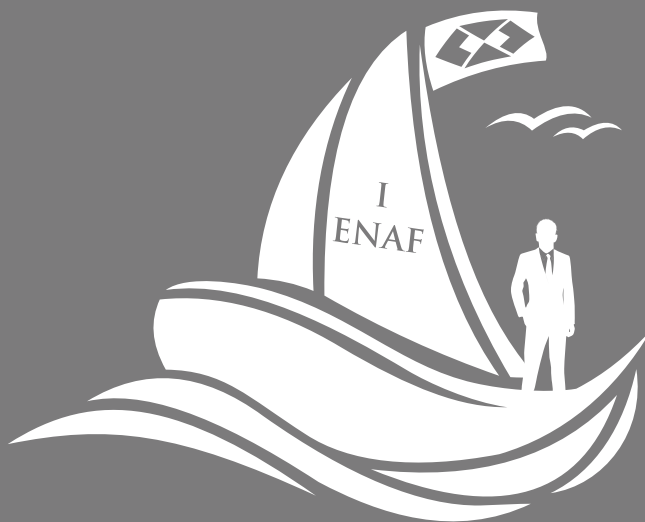


2017

Comissão Organizadora:  
Alexandre Rabêlo Neto  
Mariane Goretti de Sá Bezerra Leal  
Jairo de Carvalho Guimarães

# A COMPETITIVIDADE E OS DESAFIOS CONTEMPORÂNEOS DA GESTÃO

COLETÂNEA DE ARTIGOS APROVADOS NO  
I ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO DE FLORIANO (ENAF)





# A COMPETITIVIDADE E OS DESAFIOS CONTEMPORÂNEOS DA GESTÃO

Coletânea de artigos aprovados no  
I Encontro de Administração de Floriano (ENAF)



UNIVERSIDADE  
FEDERAL DO PIAUÍ



Alexandre Rabêlo Neto  
Mariane Goretti de Sá Bezerra Leal  
Jairo de Carvalho Guimarães  
(Organizadores)

# A COMPETITIVIDADE E OS DESAFIOS CONTEMPORÂNEOS DA GESTÃO

Coletânea de artigos aprovados no  
I Encontro de Administração de Floriano (ENAF)



Teresina-PI

2017



## UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ

Reitor: Prof. Dr. José Arimatéia Dantas Lopes  
Vice-Reitora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Nadir do Nascimento Nogueira  
Superintendente de Comunicação Social: Prof<sup>a</sup>. Dra. Jacqueline Lima Dourado  
Diretor do Campus Amílcar Ferreira Sobral: Prof. Dr. Mauro Sérgio Cruz Souza Lima

### CONSELHO EDITORIAL

Prof. Dr. Ricardo Alaggio Ribeiro (Presidente)  
Prof. Me. Antonio Fonseca dos Santos Neto  
Prof<sup>a</sup>. Ma. Francisca Maria Soares Mendes  
Prof. Dr. José Machado Moita Neto  
Prof. Dr. Solimar de Oliveira Lima  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup>. Teresinha de Jesus Mesquita Queiroz



Editora da Universidade Federal do Piauí - EDUFPI  
Campus Universitário Ministro Petrônio Portella  
Bairro Ininga - Teresina - PI - Brasil  
CEP: 64049-550 - Todos os direitos reservados

Editora filiada à  
**ABEU**  
Associação Brasileira  
das Editoras Universitárias

Projeto Gráfico, Diagramação e Capa: Rodrigo Alves Viana

### FICHA CATALOGRÁFICA

Universidade Federal do Piauí  
Biblioteca Comunitária Jornalista Carlos Castello Branco  
Serviço de Processamento Técnico

C736 A Competitividade e os desafios contemporâneos da gestão /  
Organizado por Alexandre Rabêlo Neto, Mariane  
Goretti de Sá Bezerra Leal, Jairo de Carvalho  
Guimarães.– Teresina: EDUFPI, 2017. 290p.:il.

Coletânea de artigos aprovados no I Encontro de  
Administração de Floriano (ENAF)

ISBN: 978-85-7463-759-4

1. Administração. 2. Gestão Empresarial. 3. Negócios.  
I. Rabêlo Neto, Alexandre. II. Leal, Mariane Goretti de Sá  
Bezerra. III. Título.

CDD 658

# A COMPETITIVIDADE E OS DESAFIOS CONTEMPORÂNEOS DA GESTÃO

Coletânea de artigos aprovados no  
I Encontro de Administração de Floriano (ENAF)

---

## **ORGANIZADORES DO LIVRO:**

Professor Dr. Alexandre Rabêlo Neto – Universidade Federal do Piauí (UFPI)  
Professora Ma. Mariane Goretti de Sá Bezerra Leal – Universidade Federal do Piauí (UFPI)  
Professor Dr. Jairo de Carvalho Guimarães – Universidade Federal do Piauí (UFPI)

## **I ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO DE FLORIANO (I ENAF)**

### **COMISSÃO ORGANIZADORA DO I ENAF:**

Anne Maria Cavalcanti Ramos - Administração (3º Período)  
Anneli Paule Cavalcanti Ramos - Sistemas de Informação (8º Período)  
Danilo Rodrigues Guedes - Administração Pública (7º Período)  
Felipe Rodrigues de Barros Junior - Administração (7º Período)  
Jéssica Maria Gonçalves do Nascimento - Administração (5º Período)  
Joseisa Dos Santos Oliveira - Administração (5º Período)  
Reginaldo Magalhães - Administração (7º Período)

### **COMISSÃO CIENTÍFICA DO I ENAF:**

Professor Dr. Fauston Negreiros - Universidade Federal do Piauí (UFPI)  
Professor Dr. Eloisio Moulin de Souza - Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)  
Professora Dra. Lydia Maria Pinto Brito - Universidade Potiguar (UP)  
Professora Dra. Maria Valéria Pereira de Araújo - Univ. Federal do Rio Grande do Norte (UFRN)  
Professor Me. José Pereira de Oliveira - Faculdade Católica Salesiana do Espírito Santo (FCSES)  
Professor Me. Francisco Newton Freitas - Universidade Federal do Piauí (UFPI)  
Professor Dr. Diogo Henrique Helal - Universidade Federal da Paraíba (UFPB)  
Professor Dr. Márcio de Oliveira Mota - Universidade Estadual do Ceará (UECE)  
Professor Dr. Samuel Façanha Câmara - Universidade Estadual do Ceará (UECE)

### **COORDENADOR GERAL DO I ENAF:**

Professor Dr. Jairo de Carvalho Guimarães – Universidade Federal do Piauí (UFPI)

## AGRADECIMENTOS

À Universidade Federal do Piauí, por meio da Pró-Reitoria de Extensão (PREX).

À Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Piauí – FAPEPI.

À Direção do *Campus* Amilcar Ferreira Sobral – CAFS.

Aos alunos que compuseram a comissão organizadora:

Anne Maria Cavalcanti Ramos - Administração (3º Período); Anneli Paule Cavalcanti Ramos - Sistemas de Informação (8º Período); Danilo Rodrigues Guedes - Administração Pública (7º Período); Felipe Rodrigues de Barros Junior - Administração (7º Período); Jéssica Maria Gonçalves do Nascimento - Administração (5º Período); Joseisa dos Santos Oliveira - Administração (5º Período); Reginaldo Magalhães - Administração (7º Período);

Aos professores que formaram a Comissão Científica:

Professor Dr. Fauston Negreiros - Universidade Federal do Piauí (UFPI); Professor Dr. Eloisio Moulin de Souza - Universidade Federal do Espírito Santo (UFES); Professora Dra. Lydia Maria Pinto Brito - Universidade Potiguar (UP); Professora Dra. Maria Valéria Pereira de Araújo - Universidade Federal do Rio Grande do Norte ; (UFRN); Professor Me. José Pereira de Oliveira - Faculdade Católica Salesiana do Espírito Santo (FCSES); Professor Me. Francisco Newton Freitas - Universidade Federal do Piauí (UFPI); Professor Dr. Diogo Henrique Helal - Universidade Federal da Paraíba (UFPB); Professor Dr. Márcio de Oliveira Mota - Universidade Estadual do Ceará (UECE); Professor Dr. Samuel Façanha Câmara - Universidade Estadual do Ceará (UECE);

Aos autores dos trabalhos selecionados.

Florianópolis (PI), março de 2014.

**Professor Jairo de Carvalho Guimarães**  
**Coordenador Geral do I ENAF**  
**Chefe do Curso de Administração do CAFS**



# SUMÁRIO

Apresentação	11
1. Os jovens universitários e o meio ambiente: percepções pessoais acadêmicas e organizacionais <i>Kaetana Alves Cerqueira e Leonardo Victor de Sá Pinheiro</i>	13
2. ENADE e IGC: uma análise exploratória com alunos concluintes da graduação em ciências contábeis <i>Juliana Reis Bernardes, Wellington Dantas de Sousa e João Carlos Hipólito Bernardes do Nascimento</i>	37
3. A estrutura de capital das pequenas e médias empresas e seus impactos nas tomadas de decisões de financiamento e investimento: um estudo de caso <i>Cristiane dos Santos Carvalho, Wellington Dantas de Sousa e João Carlos Hipólito Bernardes do Nascimento</i>	61
4. O papel da educação empreendedora no desenvolvimento local: uma experiência a partir da sala de aula <i>Maria Alice Leite de Brito</i>	87
5. A prática da gestão empresarial: um estudo de caso na UDI-Laboflor Centro de Exames Médicos <i>Cícero Eduardo de Sousa Walter</i>	117

6. Clima organizacional na Diretoria de Planejamento e Orçamento da Universidade Estadual do Piauí – UESPI <i>Solineide Moura e Silva, Rafael Fernandes de Mesquita e Sâmya Nagle de Oliveira Sousa</i>	141
7. Ecologia da Informação: ferramenta estratégica para gestão do conhecimento em ambiente organizacional <i>Andreina Alves de Sousa Ozorio</i>	171
8. Estudo do modelo de avaliação de desempenho à luz da abordagem de Chiavenato <i>Simone dos Santos Silva e Maria Alice Leite de Brito</i>	191
9. O controle de estoque no Restaurante Universitário (RU) da Universidade Federal do Piauí Campus Senador Helvídio Nunes de Barros – CSHNB <i>Rita de Cássia Barros e Silva</i>	221
10. Tomada de decisão no setor de saúde utilizando agrupamento natural sobre grandes bases de dados <i>Ricardo Holanda Nobre, Cibelli de Sá Pinheiro Nobre e Leonardo Victor de Sá Pinheiro</i>	239
11. Eco-Inovação como fator determinante em estratégias competitivas no setor de construção <i>Cyjara Orsano Machado, Cláudia Queiroz Rebouças e Herus Orsano Machado</i>	259

## APRESENTAÇÃO

O Curso de Administração do *Campus* Amilcar Ferreira Sobral (CAFS), da Universidade Federal do Piauí (UFPI), localizado na cidade de Floriano, realizou inúmeras ações com vistas a tornar as dimensões ensino, pesquisa e extensão integradas no processo formativo do graduando, assim como do corpo docente, a partir do reconhecimento de que a formação docente é uma atividade sistemática, articulada e concomitante à prática cotidiana.

Ao assumir a Coordenação do Curso de Administração em 2013, entendi que as ações extensionistas deveriam, tanto quanto as iniciativas relacionadas às pesquisas, tomar um corpo mais robusto, mais propositivo. Desenvolver atividades extensionistas é premissa fundamental na ambiência acadêmica, pois indica a proximidade que a universidade deve ter com a sociedade e, neste ponto, todos têm o importante papel de sugerir investimentos e envidar medidas no segmento.

A partir desta percepção e convicto de que toda proposta em benefício de uma Educação Superior de Qualidade jamais será em vão se pautada na seriedade, comprometimento, assertividade e motivação dos atores envolvidos – professores, alunos, gestores, alta administração – empreendi todos os esforços, juntamente com uma aplicada equipe de apoio, formada por alunos de diversos períodos do curso, para realizar o I ENAF – Encontro de Administração de Floriano.

No período de 13 a 16 de agosto de 2013 o sonho se tornou realidade. O I ENAF, muito bem formatado, diversificado em termos de áreas temáticas, com a contribuição de renomados especialistas do Piauí e de outros Estados e com a participação de graduandos não apenas de Administração, mas de outros Cursos Superiores de diversas IES, produziu repercussão digna de um evento científico produzido reiteradamente. Mas foi o primeiro, de uma série!

Ao se conceber o projeto visando à realização do I ENAF, pensou-se em proporcionar àqueles que desenvolvem pesquisas no campo da Administração a oportunidade de contribuir com seus trabalhos na edição de um livro, em homenagem ao evento. Decidido isto, a parte mais complexa de todo o processo foi definir que, em razão das implicações operacionais, apenas os melhores trabalhos seriam selecionados.

O objetivo de enfrentar os desafios que o campo permanentemente promove, que impõe novas perspectivas, recorrentes estudos empíricos e encaminhamentos epistemológicos, foi alcançado. Os trabalhos selecionados formam esta coletânea, que reúne temas os mais diversos e instigantes produzidos por professores, alunos e pesquisadores.

Ao chegar aqui, após toda a diligência, zelo e coragem visando à materialização do sonho de um curso tão incipiente no contexto da UFPI, mas maduro na conduta que toma com o propósito de ser diferenciado, não poderia deixar de registrar os meus agradecimentos a quem, direta ou indiretamente, apoiou e contribuiu para o êxito desta empreitada.

**Prof. Dr. Jairo de Carvalho Guimarães**

## OS JOVENS UNIVERSITÁRIOS E O MEIO AMBIENTE: PERCEPÇÕES PESSOAIS, ACADÊMICAS E ORGANIZACIONAIS

Leonardo Victor de Sá Pinheiro<sup>1</sup>

Kaetana Alves Cerqueira<sup>2</sup>

### RESUMO

A educação ambiental, apesar de ainda se encontrar em processo de amadurecimento, tem ganhado cada vez mais importância no mundo acadêmico e nas organizações. Este estudo tem como objetivo analisar a percepção dos estudantes do curso de administração em relação a temática ambiental, levando-se em consideração três perspectivas: 1) interesses pessoais, 2) universidade e 3) organizações. A pesquisa contou com a participação de 60 estudantes universitários de uma universidade pública localizada no Estado do Piauí, sendo os dados trabalhados com o software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versão 18.0. Os conhecimentos apresentados na presente pesquisa demonstram aspectos importantes para a compreensão das diferentes percepções dos discentes diante da temática ambiental sinalizando, ainda, a importância das Instituições de Ensino Superior para a formação de futuros gestores aptos a lidarem com as questões ambientais. Para um melhor entendimento das relações evidenciadas, torna-se importante a aplicação de outros instrumentos, com amostras de outras regiões

---

1 Possui mestrado em Administração de Empresas pela Universidade Estadual do Ceará (UECE-2011) e graduação em Administração pela mesma instituição (UECE-2009). Atualmente é professor efetivo do curso de Administração da Universidade Federal do Piauí (UFPI) - CAFS/Floriano.

2 Atualmente está cursando Bacharelado em Administração pela Universidade Estadual do Piauí - (UESPI), Campus de Uruçuí. Bolsista de iniciação científica (2012.2-2013.1) com desenvolvimento de pesquisas na área de administração (PIBIC-UESPI) com ênfase em educação ambiental e sustentabilidade.

geográficas, diferentes cursos e instituições de ensino superior.

**Palavras-chave:** Educação Ambiental. Ensino Superior. Administração.

## ABSTRACT

Environmental education, despite still being in the process of maturing, has gained increasing importance in the academic world and in organizations. This study aims to analyze the perception of undergraduate students of management with respect to environmental issues, taking into account three perspectives: 1) personal interests, 2) university and 3) organizations. The research involved the participation of 60 students from a public university in the state of Piauí, the data being worked with the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) version 18.0. The knowledge presented in this study demonstrate important aspects for understanding the different perceptions of students on the theme of environmental signaling, further, the importance of higher education institutions for the training of future managers able to deal with environmental issues. For a better understanding of the relationships evident, it becomes important to apply other instruments with samples from other geographical regions, different courses and higher education institutions.

**Keywords:** Environmental Education. Higher Education. Administration.

## 1. Introdução

Os impactos ambientais negativos, como a destruição de florestas e poluição de rios, são resultantes de longos períodos de exploração dos recursos naturais. A educação ambiental (EA) entra neste contexto com a finalidade de minimizar esses efeitos negativos causados pelo homem, através de seus princípios e aplicações práticas (SALES; CATARINO, 2011). Segundo Oliveira (2010), a EA mostra-se como uma ferramenta de orientação para a consciência do homem frente aos problemas ambientais.

Uma maneira de buscar a diminuição de tais efeitos tem sido por meio da aplicação de leis relacionadas à EA e sua obrigatoriedade na inserção dos sistemas de ensino. A lei 9.795 de 27 de abril de 1999 entende que educação ambiental são os processos por meio dos quais os indivíduos e a coletividade constroem valores sociais, conhecimentos, habilidades, atitudes e competências voltadas para a conservação do meio ambiente e sua sustentabilidade. Sendo assim, a EA deve estar presente, de forma articulada, em todos os níveis e modalidades do processo educativo, em caráter formal e não formal. De acordo com Valle e Neto (2010) foi a partir dessa lei, que dispõe sobre a política nacional de educação ambiental, que a EA foi incluída de modo oficial no sistema escolar brasileiro. Ainda segundo os autores, a EA é considerada como elemento fundamental nas escolas que pretendem desenvolver atitudes e posturas éticas em relação ao meio ambiente.

A inserção da EA no nível superior, segundo Jacobi, Rauffelet e Arruda (2011) representa uma efetiva motivação para a formação de estudantes com conhecimentos e habilidades necessários para o bom desenvolvimento de práticas ambientais, os autores ressaltam que a inclusão da EA no ensino superior poderá possibilitar mudanças significativas em relação ao meio ambiente, já que esta possibilitará a formação de indivíduos com pressupostos de desenvolvimento associado à EA.

Kruglianskas (1993 p.3) dá ênfase aos estudantes de administração em relação ao que o ensino da EA pode proporcioná-los quando afirma que “o administrador moderno cada vez mais terá que ser um solucionador de problemas ambientais ao invés de gerador de impactos adversos ao meio ambiente”. Os futuros administradores tem papel fundamental nas organizações, ocupando cargos de gerência e chefia e podendo suas decisões influenciar de maneira acentuada as questões relacionadas ao meio ambiente. Diante disso, a importância da temática ambiental nos cursos de administração pois, segundo Feitosa (2011), estes estudantes tem papel chave no futuro das organizações modernas.

Sousa e Benedives (2005) argumentam a grande importância das IES na preparação de futuros administradores quando afirmam que todos os estabelecimentos de ensino superior devem estar conscientes do papel que devem cumprir na preparação dos mesmos. É necessário um comprometimento com a educação ambiental para que, de fato, ocorra a formação de dirigentes com consciência ambiental. As IES devem tomar a iniciativa e indicar possíveis alternativas, fazendo com que se tome consciência maior dos problemas e das soluções através de seus programas educativos e novas metodologias. A ligação entre as IES e a formação de administradores com pressupostos de desenvolvimento sustentável tornase indispensável para a consolidação de novos perfis profissionais exigidos.

Apesar de a Educação Ambiental ser lei no Brasil desde 1999, Barbieri (2004) afirma que os cursos de nível superior têm encontrado muita dificuldade de implantação conforme estabelece à legislação. A EA apresenta-se como um elemento indispensável da transformação de consciência e consolidação de mudanças de valores e comportamentos.

Diante das consolidações de mudanças que podem ser proporcionadas pela EA, a presente pesquisa leva em consideração a importância das instituições de ensino superior para a formação de administradores aptos a lidar com as questões ambientais, gerando nestes o desenvolvimento de habilidades e valores relacionados



ao meio ambiente. Sendo assim, o estudo busca responder ao seguinte questionamento: Qual a opinião dos estudantes do curso de administração sobre a temática ambiental relacionada a diferentes perspectivas? Para responder a essa questão, determinou-se como objetivo geral desta pesquisa verificar a percepção dos estudantes do curso de administração sobre a temática ambiental relacionada aos interesses pessoais, à universidade e as organizações. O estudo faz-se relevante pelo fato destes estudantes estarem sendo preparados para atuarem como futuros líderes e gestores de empresas, podendo seus comportamentos influenciarem de forma significativa nas decisões que envolvam a temática ambiental nas organizações.

## **2. Referencial Teórico**

A literatura-base revisada para fundamentação deste trabalho se encontra organizada mediante a exploração de três aspectos-chave para a compreensão das análises e discussões dos resultados. Inicialmente, é feita a contextualização do conceito de educação ambiental na sociedade atual, seguida dos aspectos principais que permeiam o cenário da formação ambiental nas instituições de ensino superior. A necessidade de esses conceitos serem trabalhados proporciona maior maturidade para as bases teóricas e conhecimento das habilidades importantes nos âmbitos empresarial e acadêmico. Por fim, a importância da formação ambiental para os futuros administradores também é apresentada, tendo em vista sua relevância como ferramenta educacional e como fator de favorecimento de uma consciência para a sustentabilidade.

### **2.1 Contextualizando Educação Ambiental**

Após a conferência de Estocolmo em 1972, a educação ambiental (EA) passou a receber atenção especial em praticamente todos os fóruns

relacionados ao tema (BARBIERI; SILVA, 2011). Muitos conceitos têm sido abordados em relação ao assunto como, por exemplo, o de Sousa (2012) que acredita que a EA estabelece a relação entre o homem e o meio no qual ele está inserido, fazendo-o pensar, refletir e mudar suas ações.

Jacobi (2003) afirma que a EA consiste em uma nova maneira de entender a relação homem-natureza, por meio de diferentes meios morais, comportamentais e éticos, trabalhada na forma de uma aprendizagem permanente, em especial, dentro de ambientes educacionais, capazes de lidar com a multiplicidade de saberes que forma sua complexidade. O autor ainda ressalta que a EA assume cada vez mais uma função transformadora, na qual, a coresponsabilização dos indivíduos torna-se um objetivo essencial para promover um novo tipo de desenvolvimento, o desenvolvimento sustentável.

Segundo Carvalho e Schmidt (2008), a EA oferece um ideal processo de formação identitária baseada em valores, atitudes e práticas ecologicamente orientadas que fazem com que os indivíduos e grupos sociais incorporem a preocupação e o cuidado com o meio ambiente e a natureza. Jacobi, Raufflet e Arruda (2011) argumentam que as práticas educativas ambientalmente sustentáveis apontam para propostas pedagógicas centradas na criticidade dos sujeitos, com vistas às mudanças de comportamento e atitudes ao desenvolvimento da organização social e da participação coletiva. Diante disso, tal mudança poderá implicar em uma transformação de percepção e de valores, gerando um pensamento complexo, aberto às indeterminações, as mudanças, a diversidade, a possibilidade de construir e reconstruir, configurando novas formas de ação.

Tendo em vista atitudes cada vez mais sustentáveis e baseadas em valores referentes à proteção e melhoria do meio ambiente, Cardoso e Jesus (2010) acreditam que a educação ambiental precisa ser desenvolvida a fim de ajudar os cidadãos a construir uma consciência global das questões que são relativas ao seu meio. Segundo Gutiérrez-Perez (2005 apud CARDOSO; JESUS, 2010, p. 180).

A educação ambiental traz novas concepções de conhecimentos e práticas a caminho da sustentabilidade. Não é uma educação fácil nem isenta de intencionalidade e propósitos, nem se trata de ensinar ou mostrar a sociedade como o mundo está mal, nem tampouco, ocultá-lo. Conflitos de valores, culturas, se cruzam nessa parcela de responsabilidade e diversidade de interesses contrapostos, de ideologias contrárias, pressupostos filosóficos divergentes e de práticas sociais muito diferentes e desiguais.

Faz-se necessário, portanto, uma visão holística para que o ser humano e natureza mantenha uma constante relação de respeito e igualdade. As discussões voltadas para essa prática surgem como uma percepção de cada pessoa, grupos e organizações e a forma como estas utilizam e preocupam-se com o meio ambiente.

A grave crise ambiental que se desenvolveu ao longo dos séculos e as exigências mais rigorosas da legislação, segundo Valle e Neto (2010), levaram a ampliação de consciência da sociedade em relação ao meio ambiente e também ao aumento da educação direcionada para esse tema, porém a degradação do meio ambiente não tem decrescido. Paulo e Ferolla (2010) argumentam que é clara a necessidade de mudança da perspectiva cultural da sociedade em direção a uma postura ambientalmente responsável.

“Neste contexto surge à educação ambiental, a mais importante via de disseminação de conhecimentos e valores que contribuem para a melhoria das relações das pessoas com o meio ambiente” (BOING, 2007 p. 4). A educação ambiental é um instrumento capaz de despertar novas reflexões e condutas, tornando possível uma mudança de ação e comportamento da sociedade, afirma Marin (2003 apud BOING 2007). Percebe-se o quanto é prioritário que a comunidade esteja, de alguma maneira, direta ou indiretamente envolvida nas questões ambientais. Segundo Sousa e Benedives (2005) a educação ambiental tem-se tornado parte indispensável na tentativa de se chegar ao desenvolvimento sustentável. De acordo com a política nacional de educação ambiental,

entende-se por EA os processos por meio dos quais as pessoas constroem valores sociais, atitudes e competências para a conservação do meio ambiente (BRASIL, 1999).

## 2.2 A Formação Ambiental nas Instituições de Ensino Superior

Jacobi, Rauffelet e Arruda (2011) afirmam que os programas relacionados a sustentabilidade nos níveis superiores de um modo geral vem aumentando, principalmente no tocante ao ensino da administração. Os autores afirmam que as IES estão desempenhando um papel importante a caminho de um futuro global mais sustentável.

“Um aspecto importante da implantação da EA dentro dos objetivos, princípios e diretrizes do desenvolvimento se refere às contribuições das instituições de ensino superior (IES)” (BARBIERI; SILVA, 2011, p. 73). Carvalho et al. (2008) acreditam que com a expansão da consciência sobre as questões ambientais as IES tem buscado novos posicionamentos, conciliando crescimento econômico e a preservação do meio ambiente.

Como instituição de investigação e centro de educação técnica e superior, as IES, segundo Morales (2007), tem papel essencial na reconfiguração de mundo e, portanto, deve assumir a responsabilidade maior no processo de produção e incorporação da dimensão ambiental nos sistemas de educação e formação profissional. Aos profissionais educadores ambientais, deve-se propiciar fundamentos teórico-práticos indispensáveis para compreensão, reflexão e reorientação de seu fazer profissional numa perspectiva ambiental.

As IES tem representado um segmento importante para consolidação e produção de um novo saber ambiental que as organizações e os novos tempos exigem. Dessa maneira, Moraes, Shuvartz e Paranhos (2008, p.68) acreditam que:

As IES assumem uma importante responsabilidade de integrar-se

definitivamente à sociedade, promovendo uma integração de saberes e buscando adquirir uma práxis crítica que promova a formação ambiental dos discentes e mudanças paradigmáticas no universo dos docentes.

Nesse sentido, Santos e Sato (2006) relatam que a entrada da educação ambiental em níveis superiores faz-nos repensar nosso próprio papel dentro da sociedade. É preciso compreender as IES como um grande laboratório de convivência, que gera condições concretas ao contexto regional, sem perder a dimensão mais complexa do pensamento. Tais instituições não apenas educam futuras gerações para tomadores de decisão, fazem muito mais, pois através dela é desempenhado um papel importante na direção de um futuro global mais sustentável (JACOBI; RAUFFELET; ARRUDA, 2011).

“O processo educativo permite repensar e reelaborar o saber, na medida em que se transformam as práticas pedagógicas” (LEFF 2001, p.152). Diante disso, as escolas de administração, segundo Pinheiro *et al* (2011), servem como um ponto de partida para mudanças, formação de conhecimento socioambiental dos administradores, assim como a constituição de valores e sensibilização dos indivíduos, futuros dirigentes e executivos.

Barbieri e Silva (2011) afirmam que as contribuições mais importantes para um desenvolvimento sustentável vieram das próprias instituições de ensino superior, como parte de um compromisso firme, das quais resultaram declarações e recomendações específicas que contribuem de forma voluntária a atuação proativa na busca pelo desenvolvimento sustentável. Entre as principais iniciativas destacam-se as apresentadas no Quadro 1 abaixo:

## Quadro 1: Iniciativas Voluntárias para o Desenvolvimento Sustentável nas IES

DOCUMENTO	BREVE DESCRIÇÃO
<b>Declaração de Talloires (França)</b>	Criada em 1990, é a primeira iniciativa voluntária de caráter geral. Ela deu o tom para outras que vieram, depois dela. Hoje, mais 400 IES subscreveram, seus termos.
<b>Declaração de Halifax (Canadá)</b>	Surge, em 1991, por iniciativa da Universidade das Nações Unidas e da Associação de Universidades Canadenses, a declaração que contém seis ações endereçadas às universidades. Além dela, foi elaborado um plano de ação que procura fornecer um senso de direção claro para as diversas atividades desenvolvidas pelas universidades, identificando-as como de curto e longo prazos e de abrangência local, nacional e internacional. Inclui também uma longa lista de recomendações nesses três níveis.
<b>Declaração de Swansea (País de Gales)</b>	Criada em 1993, pela Associação das Universidades do Commonwealth, também recebeu influência de Talloires, como a de Halifax. A Declaração apresenta um conjunto de sete ações.
<b>Declaração de Kyoto (Japão)</b>	Criada em 1993, essa Declaração contém oito ações, e uma reconhece a linguagem e as mesmas questões de Halifax e Swansea.
<b>Carta Copernicus</b>	Assinada em 1994 em Genebra, a Carta Copernicus é um desdobramento do programa europeu de cooperação entre universidades. Define o papel das universidades e instituições de ensino superior na busca pelo desenvolvimento sustentável e apresenta princípios de ação, como comprometimento institucional com o desenvolvimento sustentável, ética ambiental, educação para os funcionários, programas de EA, interdisciplinaridade, difusão de conhecimentos, atuação em redes, parcerias, transferência de tecnologia e programas de educação.
<b>Declaração de Lüneburg (Alemanha)</b>	Declaração de Lüneburg sobre educação superior para o desenvolvimento sustentável. Assinada em 2001, afirma a necessidade de implantar as recomendações do Capítulo 3.6 da Agenda 21, da Declaração de Tessalônica e outras. Foi elaborada em reunião preparatória para a Cúpula mundial para o Desenvolvimento Sustentável de 2002, em Johannesburgo (Rio + IO).
<b>Declaração de Ubuntu</b>	Declaração de Ubuntu sobre educação, ciência e tecnologia para o desenvolvimento sustentável. Foi elaborada durante a Cúpula mundial para o Desenvolvimento Sustentável e apoiada pela Universidade das Nações Unidas, Unesco, ULSF, Academia de Ciência da África, Campus-Copernicus etc. Reforça a necessidade de atender às recomendações da Agenda 21 e da Carta da Terra, documento independente que começou a ser elaborado na Cmmad no Rio de Janeiro em 1992 e foi concluído em 2000.

**Fonte:** adaptado de Barbieri e Silva (2011)

Conforme analisado no Quando 1, as iniciativas voluntárias apresentadas não são exclusivas para a EA, tendo em vista que visam colocar as IES como parceiras para um desenvolvimento sustentável de forma mais direcionada. Essas iniciativas favorecem o aprendizado entre as signatárias de um mesmo acordo, pois facilitam a inserção dessas IES na abordagem para um desenvolvimento sustentável. Essas ações são acordos voluntários que expressam um compromisso de atuar de

forma proativa na busca pelo desenvolvimento sustentável, tais acordos têm como objetivo ir além do que a legislação exige e dessa maneira implantar práticas alinhadas com esse novo método de conceber o desenvolvimento (BARBIERI; SILVA, 2011).

### 2.3 A Formação Ambiental de Administradores

A formação de administradores orientados com pressupostos de sustentabilidade exige novas propostas pedagógicas interdisciplinares em que a visão integrada, sistêmica e holística substitua outros projetos pedagógicos (SILVA *et al.*, 2011). De acordo com Pinheiro *et al.* (2011) o processo de educação ambiental para os futuros administradores ainda se encontra em fase de maturação, sendo relevante uma maior atenção para um novo comportamento emergencial de gestores.

Tendo em vista que as práticas de educação ambiental dentro das organizações tem-se desenvolvido gradativamente, Paulo e Ferolla (2010) ressaltam a importância da formação de administradores que estejam aptos para contribuir para o desenvolvimento sustentável. Segundo Feitosa (2011, p.13)

Os alunos de graduação em administração têm papel chave no futuro das organizações modernas. Para isso, é fundamental preparar os alunos de graduação para serem agentes de mudança nas organizações e viabilizadores de iniciativas voltadas para a sustentabilidade.

Andrade, Tachizawa e Carvalho (2000 apud CARVALHO *et al.* 2008) acreditam que torna-se uma prioridade dentro das organizações a formação de profissionais capacitados no intuito de deflagrar uma nova mentalidade que proporcione mudanças, inclusive nas próprias IES. A certificação dos impactos ambientais evidencia, segundo Carvalho *et al.* (2008), a capacitação de profissionais que consideram as questões de responsabilidade ambientais como fator importante para o desenvolvimento do planeta.

De acordo com a UNESCO (2005), a educação ambiental deve

considerar três dimensões básicas da sustentabilidade: social, ambiental e econômica. Esses três pilares permitem que as pessoas venham a desenvolver habilidades, conhecimentos e atitudes necessários para decisões que poderão melhorar a qualidade de vida em todos os níveis. Isso tornar-se-á possível se o ensino da administração estiver de acordo, simultaneamente, com tais dimensões do desenvolvimento sustentável (JACOBI, 2011).

Tilbury e Wortman (2008 apud JACOBI 2011) afirmam ser necessário o desenvolvimento de alguns princípios para que ocorra uma integração da sustentabilidade em administração. O primeiro princípio estaria em relação ao pensamento sistêmico com a obrigatoriedade de incluir conceitos sobre sustentabilidade no currículo, para a formação do administrador, fazendo parte, também, atividades extracurriculares, isso se a instituição de ensino busca oferecer uma visão holística e estratégica. O segundo princípio está ligado a interdisciplinaridade, as escolas devem buscar caminhos para inserir as questões de sustentabilidade nas discussões que façam parte do desenvolvimento dessa própria ciência e não seja mais um movimento incomum ou indiferente. O terceiro está voltado para os três pilares de ensino do desenvolvimento sustentável que influenciam na tomada de decisão, como já citado anteriormente: social, ambiental e econômico.

Para o desenvolvimento de tais princípios percebe-se o quanto a formação ambiental do administrador faz-se necessária. Paulo e Ferolla (2010) afirmam que apesar de ser clara e urgente a necessidade de mudanças ambientais, sabe-se que as mesmas ocorrem de forma lenta e gradual, pautados pela conscientização de novos pontos de vista que resultarão em comportamentos mais condizentes com a postura ambiental responsável. Segundo Gonçalves-Dias *et al.* (2009, p.17):



*[...] não basta introduzir a discussão em sala de aula para fomentar junto aos alunos o interesse pelo tema. É também um sinal para a necessidade de analisar a forma como esse tema vem sendo incorporado pelos professores em suas discussões de sala de aula. É preciso desenvolver estratégias pedagógicas inovadoras para alcançar uma mudança efetiva de comportamento ambiental.*

A formação de administradores é um dos campos educacionais em que os desafios de mudança comportamentais em relação ao meio ambiente se apresentam de maneira mais decisiva. Um dos desafios mais relevantes é capacitar esses graduandos não só para atingir níveis elevados de desempenho empresarial e profissional, mas principalmente para implementar mudanças necessárias com o intuito de se reduzir os problemas sócio-ambientais. Outro desafio que podemos citar é que tais administradores no exercício de sua função se tornem capazes de avaliar o meio ambiente e a sociedade em todas as suas decisões, proporcionando dessa maneira que as considerações da sociedade em relação ao meio ambiente fluam de maneira natural (GONÇALVES-DIAS, 2006).

Valle e Netto (2010) acreditam que uma formação ambiental que seja crítica pode contribuir nesse processo de superação dos problemas relacionados ao meio ambiente. A questão ambiental nas organizações modernas tem ocupado grande parcela dos esforços dos administradores, exigindo um novo perfil profissional, devido às novas exigências do mercado, e que as conduza rumo à responsabilidade ambiental. Por esta razão, os cursos de administração devem levar em seu processo pedagógico de ensino aprendizagem novas disciplinas de formação profissional do administrador, principalmente de educação ambiental, com o objetivo de acompanhar as transformações e necessidades do mercado. É necessário rever paradigmas para uma prática educacional que vise à formação de indivíduos conscientes, críticos, e que estejam comprometidos com seu tempo na construção

de uma sociedade ambientalmente responsável e de desenvolvimento sustentável (TEIXEIRA; TEIXEIRA, 2006).

### 3. Métodos de Pesquisa

O presente estudo caracteriza-se quanto à abordagem como quantitativo e de natureza descritiva que segundo Gil (2007), as pesquisas descritivas têm como foco principal a descrição das características de uma determinada população ou fenômeno, ou ainda estabelecer relações entre as variáveis e, usualmente, são utilizadas técnicas padronizadas de coleta de dados, como questionários, por exemplo.

A amostra utilizada é de natureza não probabilística, por conveniência, participando da pesquisa 60 estudantes do curso de administração de empresas de uma universidade pública localizada no Estado do Piauí.

A pesquisa foi realizada no mês de novembro do ano de 2012, sendo utilizado como instrumento um questionário estruturado dividido em cinco partes e constituído por escalas ordinais e de Likert com seis pontos. A escala ordinal foi aplicada devido a utilização de questões que envolvem unidades de mensuração arbitrárias (FEITOSA, 2011). A escala Likert, por sua vez, também foi adotada devido a necessidade de mensurar o nível de intensidade que o respondente teria em relação aos itens do questionário (HAIR *et al.* 2005).

A primeira parte apresenta questões de natureza demográfica, tais como gênero, idade e estado civil. A segunda visa verificar a importância e os interesses pessoais em relação ao tema. A terceira parte aborda o contexto da universidade com o interesse da abordagem ambiental para o aluno, professores e demais estudantes do curso.

A quarta parte aborda o contexto organizacional, verificando-se os benefícios percebidos, os desafios para implementação, atribuição de responsabilidade e os grupos de interesses impulsionadores de

ações ambientais. Por fim, na quinta parte procurou-se avaliar se a preocupação ambiental poderia ser traduzida em ação, incluindo-se uma pergunta sobre o interesse que o respondente teria em participar de ações voluntárias que objetivam diminuir os problemas ambientais (COELHO; GOUVEIA; MILFONT, 2006). Para validar o real intuito, foi solicitada em seguida a quantidade de horas semanais disponíveis para o trabalho voluntário.

Diante do modelo final, procedeu-se a aplicação dos questionários em salas de aula por dois pesquisadores que davam instruções sobre como respondê-los. Estes realizaram o mínimo possível de intervenções no processo de aplicação, dando explicações apenas quando solicitados, evitando emitir, assim, significados diferentes das atribuídas pelos respondentes. Cada respondente gastou em média 15 minutos para finalizar o preenchimento do questionário.

Os dados foram analisados com o auxílio dos *software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versão 18.0. Devido à total aleatoriedade dos casos omissos, as não-respostas a determinados itens do questionário - *missing values*- foram tratadas utilizando o método de substituição pela média dos dados presentes daquela variável.

#### **4. Resultados**

A análise preliminar dos resultados demonstrou que quanto ao gênero, 63% dos entrevistados eram do sexo feminino e 36% do masculino, com idade média de 23 anos, variando estas de 18 a 40 anos. Quanto ao estado civil, 78% dos estudantes são solteiros, 18% casados e 4% separados.

## 4.1 Interesse pessoal

Quando questionados sobre o grau de interesse pelos temas ambientais, 67% dos universitários indicaram ter elevado nível de interesse pelo tema. Quanto ao nível de conhecimento, 55% dos estudantes afirmaram ter conhecimento básico sobre o assunto e 45% informaram possuir um conhecimento intermediário, procurando aliar o interesse com a busca de informações sobre o tema. Percebe-se, dessa maneira, que há uma lacuna que deve ser preenchida pelos professores e universidade.

Interrogados sobre quais meios de comunicação mais utilizam para obter informações sobre o tema, os estudantes citaram com maior frequência jornais/revistas (46%), sites especializados (23%) e amigos/parentes (15%). Esses dados demonstram que os graduandos tem pouco embasamento científico, podendo ocasionar uma visão mais superficial sobre o tema.

## 4.2 Universidade

Indagados sobre o nível de interesse dos docentes em abordar o tema em sala de aula, 62% dos alunos indicaram ser entre médio e baixo e quando questionados sobre o interesse dos demais alunos de graduação em conhecer o tema, 35% acreditam ser médio e 26% baixo.

Quanto a importância da abordagem ambiental na formação dos futuros gestores organizacionais, 78% dos alunos acreditam ser de grande relevância. No entanto, a quantidade de alunos que buscam atividades extracurriculares voltadas para o tema é extremamente baixa (18%), considerando que os estudantes afirmaram ter alto nível de interesse sobre o tema e grande importância para sua formação. De acordo com Feitosa (2011), isso demonstra uma atitude passiva da parte dos estudantes, considerando que estes esperam que o conteúdo chegue de forma fácil até eles.

### 4.3 Organizações

A quarta parte do questionário procura verificar qual a percepção do aluno em relação à temática ambiental no contexto organizacional. Cerca de 53% dos respondentes afirmaram que avaliam a preocupação das organizações com o meio ambiente através dos produtos e serviços oferecidos pela empresa e também através da reputação da organização no mercado (23%). Os estudantes acreditam que os maiores benefícios que as organizações podem adquirir ao desenvolverem e incorporarem práticas ambientais em suas atividades seria a melhor imagem da organização e a vantagem competitiva.

Aproximadamente 85% dos alunos consideram que todos os funcionários devem ser responsáveis pelas questões ambientais nas organizações. 25% dos estudantes acreditam que os consumidores são o grupo de *stakeholders* que teria maior relevância para impulsionar ações ambientais nas organizações, seguidas pelas organizações ambientalistas (ONGs), com 23% das respostas.

Os estudantes também responderam qual o grau de importância das questões ambientais na escolha da empresa para estagiar ou trabalhar. Os alunos indicaram a importância entre médio e alto, respectivamente 35% e 25% das respostas válidas. A maioria dos alunos (63%) identificaram a empresa Natura como referência de organização com preocupação ambiental, sendo seguida pela Petrobrás (11%), Vale do Rio Doce (10%) e Bunge (10%).

A última pergunta do questionário visava saber a real importância que as questões ambientais tem para os estudantes de graduação, questionando-lhes se teriam interesse em participar de um comitê para o desenvolvimento de ações voluntárias, objetivando diminuir os problemas ambientais. A maioria dos respondentes (88%) indicaram ter interesse em participar, disponibilizando uma média de 8 horas semanais.

## 5. Considerações Finais

As investigações realizadas demonstraram que os estudantes de administração apresentaram alto nível de interesse (67%) pela temática ambiental, e também a consideram importante na sua formação como futuros administradores e gestores das organizações. Constatou-se que, na percepção dos alunos, o grau de interesse dos professores em abordar o tema ambiental relacionado às suas disciplinas é médio, evidenciando uma maior necessidade de interdisciplinaridade em relação ao assunto.

O grande interesse revelado e a alta importância dada à formação do administrador não se consolidam na busca por emprego, tendo em vista que apenas 35% dos alunos levam em consideração as questões ambientais na escolha da empresa onde querem trabalhar ou estagiar. Percebe-se, assim, que possivelmente a temática ambiental ainda não esteja internalizada como critério de escolha das organizações que desejam trabalhar.

Levando em consideração o alto interesse demonstrado pelos discentes, o pouco conhecimento sobre o tema e a forma de atualização por meio não científico, já que a maioria dos respondentes indicam se atualizar sobre o tema por meio de jornais e revistas, é notório que as universidades devem buscar a inclusão de conteúdo relacionado à temática ambiental com a realização de mais pesquisas para uma maior produção e disseminação do conhecimento científico.

A responsabilidade pelas questões ambientais nas organizações, de acordo com 86% dos estudantes, é de todos os funcionários da empresa, o que demonstra uma visão holística para o envolvimento compartilhado da problemática ambiental. O maior benefício percebido pelos alunos nas organizações que incorporam a preocupação com o meio ambiente é a melhoria na imagem e vantagem competitiva da empresa.

Os maiores desafios enfrentados pelas empresas, na percepção dos estudantes, para tornar as ações ambientais mais transparentes, seria

a falta de clareza da influência do meio ambiente como parte estratégica e a vantagem competitiva das organizações.

Respondendo a questão de pesquisa proposta neste estudo, os resultados encontrados indicaram que a percepção dos alunos de administração em relação à temática ambiental é de elevado nível de interesse e importante para sua formação profissional como futuros gestores e líderes de organização. No que diz respeito à universidade constatou-se que ainda há um longo caminho a ser percorrido na inclusão da EA nos níveis superiores, principalmente pela importância dos administradores na gestão das organizações. Quanto as organizações, percebe-se que o envolvimento de todos os funcionários da empresa faz-se de fundamental importância, não restringindo a responsabilidade das questões ambientais apenas para a alta administração. A melhoria na imagem institucional da empresa a conquista de uma maior competitividade no mercado seria os principais benefícios para uma organização adotar tais práticas.

Finalmente, apesar de a pesquisa possuir limitações próprias, ela serve como subsídio para novas investigações sobre a percepção dos alunos de graduação em relação à temática ambiental. Para um maior entendimento das relações evidenciadas neste estudo, torna-se importante a aplicação de outros instrumentos com diferentes amostras formadas por estudantes de outras regiões geográficas, diferentes cursos e instituições de ensino superior. O uso de métodos qualitativos também possibilitaria um maior aprofundamento nas relações evidenciadas.

## Referências

BARBIERI, J. C.. Educação ambiental e a gestão ambiental em cursos de graduação em administração: objetivos, desafios e propostas. **Revista de Administração Pública**. v. 38, n. 6, p. 919-946, 2004.

BARBIERI, J. C.; SILVA, D.D.. Desenvolvimento sustentável e educação ambiental: uma trajetória comum com muitos desafios. **Revista ADM Mackenzie**, v. 12, n. 3, p. 51-82, , maio/junho. 2011.

BRASIL. Lei n. 9.795, de 27 de abril de 1999. Institui a Política Nacional de Educação Ambiental. Diário Oficial da União, Brasília, seção 1, p. 1-4, abr. 1999.

BOING, L.. A percepção ambiental como subsídio para educação ambiental: estudo de casa do caminho do Itupava-Paraná. In: VI CONGRESSO NACIONAL DE ECOTURISMO (CONECOTUR). **Anais...** Julho/2007.

CARDOSO, L. R.; JESUS, A. S.. Diálogo entre aulas de campo e educação ambiental: um olhar sobre a prática dos professores de ciências. **Revista Educação Ambiental em Ação**, n. 31, ano VIII, março/maio. 2010.

CARMO, G. T. D.;MACHADO, C. A. R.; JÚNIOR, L. S. M. P.. Desenvolvimento sustentável: um novo paradigma para o administrador? **Perspectivas OnLine**, v. 1, n.3, p. 2745, 2007.

CARVALHO, I. C. Moura.; SCHIMIDT, L. S. A.. Pesquisa em educação ambiental: uma análise dos trabalhos apresentados na ANPED, ANPPAS e EPEA de 2001 a 2006. **Pesquisa em Educação Ambiental**, v. 3, n. 2, p.147-174, 2008.

CARVALHO, L. C. D.; SILVEIRA, A.; HEIM, N.; DOMINGUES, M. J. C. S.. Gestão ambiental na formação do administrador: uma análise nos cursos de administração das universidades da associação Catarinense



das fundações educacionais (ACAFE). **Revista eletrônica de ciências administrativa (RECADM)**, v. 7, n. 1, p.1-11, maio/2008.

COELHO, J. A. P. M.; GOUVEIA, V. V.; MILFONT, T. L.. Valores humanos como explicadores de atitudes ambientais e intenção de comportamento pró-ambiental. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 11, n. 1, p. 199-207, jan./abr. 2006.

FEITOSA, M.. Os jovens e o tema de sustentabilidade: um estudo de caso sobre a percepção e a consciência de alunos de graduação de administração de empresas. In: XXXV ENCONTRO DA ANPAD. **Anais...**Setembro de 2011.

FURTADO, J. D.. Os caminhos da educação ambiental nos espaços formais de ensino- aprendizagem: qual o papel da política nacional de educação ambiental? **Rev. Eletrônica Mestr. Educ. Ambiental**, v. 22, p. 337-353, jan/julho 2009.

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

GOMES, A.. Legislação Ambiental e Direito: um olhar sobre o artigo 225 da constituição da República Federativa do Brasil. **Revista Eletrônica de Administração**, ano VIII, n.14, p.01- 08Jun/2008.

GONÇALVES-DIAS, S. L. F.; TEODÓSIO, A. S. S.; SILVA, H. M. R.D.; CARVALHO, S.. A inserção da temática ambiental em cursos de administração: Uma tipologia para (Re) pensar a formação de administradores. In: 30º ENCONTRO DA ANPAD. **Anais...**Setembro de 2006.

GONÇALVES-DIAS, S.L.F.; TEODÓSIO, A. S. S.; CARVALHO, S.; SILVA, H.M.R..Consciência Ambiental: Um Estudo Exploratório sobre suas Implicações para o Ensino de Administração. **RAE- eletrônica**,v.8,n.1, p.1-22, art.3, Jan/Jun. 2009.

HAIR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

JACOBI, P. Educação ambiental, cidadania e sustentabilidade. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, n. 118, p. 189-205, mar. 2003.

JACOBI, P.; RAUFFELET, E.; ARRUDA, M. P. Educação para a sustentabilidade nos cursos de administração: reflexão sobre paradigmas e práticas. **Revista ADMMackenzie**, v. 12, n.3, p.21-50, maio/jun. 2011.

KRUGLIANSKAS, I.. Ensino da gestão ambiental em escolas de administração de empresas: a experiência da FEA/USP. In: ENCONTRO NACIONAL DE GESTÃO EMPRESARIAL E MEIO AMBIENTE, 1993. **Anais ENGEMA**, São Paulo: FEA/USP, EAESP/FGV, 1993.

MORAIS, F. A.; SHUVARTZ, M.; PARANHOS, R. D. A educação ambiental em busca do saber ambiental nas instituições de ensino superior. **Rev. eletrônica Mestr. Educ. Ambient**, v. 20, Janeiro a junho, 2008.

MORALES, A. G. M.. O Processo de Formação em Educação Ambiental no Ensino Superior: trajetória dos cursos de especialização. **Revista Eletrônica do Mestrado em Educação Ambiental da FURG**, v.18, p. 283-302, jan/jun, 2007.

OLIVEIRA, T. C. S.;.. A importância da educação ambiental e sua política nacional. In: ÂMBITO JURÍDICO **Anais...** Rio Grande, XIII, n. 75, abr 2010.

PAULO, R. R.; FEROLLA, L. M.. Ensaio sobre a educação ambiental na formação de gestores. In: ENCONTRO NACIONAL DE GESTÃO EMPRESARIAL E MEIO AMBIENTE. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2010.  
PINHEIRO, L. V. S.; PENALOZA, V.; MONTEIRO, D. L. C.; MACHADO, D. Q.. Educação Ambiental: uma Análise dos Fatores

que Podem Influenciar o Comportamento Pró- ambiental de Futuros Administradores. In: XIV SEMEAD. **Anais...Out/2011.**

SALES, B.; CANTARINO, A.. Educação ambiental empresarial como ferramenta na gestão ambiental. In: VII CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA. **Anais... Agosto, 2011.**

SANTOS, J. E.; SATO, M. Universidade e Ambientalismo - encontros não são despedidas. In: SANTOS, J. E.; SATO, M. (org.). **A contribuição da educação ambiental à esperança de Pandora.** 3ª ed., São Carlos: Rima, 2006.

SOUSA, J. N. S.; BENEVIDES, R. C. A.. Educação ambiental para o desenvolvimento sustentável e o comprometimento das universidades/faculdades do município do Rio de Janeiro, RJ. In: II SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, **Anais..** .p.521-548, 2005.

SOUSA, M. A. B.. A análise de projetos de educação ambiental à luz das atividades da gestão do conhecimento. **Revista Educação Ambiental em Ação**, n. 41, 2012.

TEIXEIRA, A. C. E. A.; TEIXEIRA, H. A.. O ensino de administração e a educação ambiental: Algumas reflexões sobre os currículos e a importância da formação de agentes multiplicadores nas organizações, **Revista Gestão e Planejamento** v. 1, n. 13, p. 14-21, jan/jun2006.

VALLE, M. C. G.; NETO, S. P. S. Formação ambiental no curso de administração: Um estudo na UFRRJ, In: XII SEMINÁRIO DE ADMINISTRAÇÃO. **Anais... Set/2010.**



# 2

## ENADE E IGC: UMA ANÁLISE EXPLORATÓRIA COM ALUNOS CONCLUINTE DA GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Wellington Dantas de Sousa<sup>1</sup>

Juliana Reis Bernardes<sup>2</sup>

João Carlos Hipólito Bernardes do Nascimento<sup>3</sup>

### RESUMO

A presente pesquisa, de caráter exploratório, do tipo descritiva, operacionalizada através de dados coletados de fontes primárias (aplicação de questionários e do *software* Ambiente Computacional para Implementação de Métodos da Teoria da Resposta ao Item - TRI) e fontes secundárias (obtidas via consulta ao sitio do INEP), objetivou verificar empiricamente se existia relação, estatisticamente significativa, entre o nível de alfabetização funcional, a nota do ENADE e o IGC. Dentre os resultados evidenciados na pesquisa, as variáveis denominadas ‘insumo’ (qualidade do corpo docente, infraestrutura e programa pedagógico)

---

1 Gestor Empresarial e Professor. Premiado pela *Fucape Business School* de Vitória-ES no Mestrado Profissional em Ciências Contábeis, conceito 5 na CAPES. Graduado em Ciências Contábeis pela Faculdade de Ciências Aplicadas e Sociais de Petrolina - FACAPE. Pós-graduado em Controladoria e Finanças pelo Centro Universitário Campos de Andrade - UNIANDRADE. Especialista em Docência do Ensino Superior pela Faculdade de Ciências Educacionais - FACE.

2 Cursando Administração pela Universidade Federal do Piauí. Possui graduação em Letras pela Universidade de Pernambuco (2009), cursou Especialização em Língua Portuguesa pela Faculdade de Artes do Paraná (FAP).

3 Possui graduação em Ciências Contábeis pela Faculdade de Ciências Aplicadas e Sociais de Petrolina (2009) e graduação em Tecnologia em Processos Gerenciais pela Universidade Norte do Paraná (2006). Especialista em Gestão de Recursos Humanos pela Universidade de Pernambuco - UPE e MBA em Gestão de Negócios pela Escola de Engenharia e Agrimensura da Bahia - EEA. Mestre em Contabilidade na área de concentração Contabilidade Gerencial pela Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE).

apresentam influência significativamente positiva sobre as competências de alfabetização, resultados que corroboram achados de Park e Kyei (2011) que notaram relação significativa entre infra estrutura, experiência e certificação dos professores com o analfabetismo funcional. Ademais, os resultados (não conclusivos) indicaram indícios da relação significativa entre as variáveis ‘escore verdadeiro’, nota do ENADE e IGC. **Palavras-Chave:** ENADE. IGC. Educação Superior. Ciências Contábeis.

## ABSTRACT

This research, exploratory and descriptive, operationalized through data collected from primary sources (questionnaires and Software Environment to implement Computational Methods of Item Response Theory - TRI) and secondary sources (obtained by consulting the site INEP) aimed to empirically verify whether there was a statistically significant correlation between the level of functional literacy, note ENADE and IGC. Among the results presented in the study, variables named ‘input’ (quality of faculty, infrastructure and education program) have significantly positive influence on literacy, these results corroborate the findings of Kyei and Park (2011) who observed a significant relationship between the infrastructure, experience and teacher certification with functional illiteracy. Furthermore, the results (not conclusive) evidence indicated a significant association between the ‘true score “variables, ENADE note and IGC.

**Keywords:** ENADE. IGC. Higher Education. Accounting.

## 1. Introdução

A quantidade, e principalmente a qualidade dos cursos de graduação, são relevantes indicativos da capacidade efetiva das nações produzirem trabalhadores com conhecimento e habilidades especializadas, inerentes à atual demanda advinda do contexto tecnológico e social (OECD, 2012), sendo um condicionante estratégico para o desenvolvimento sustentável das nações (MEHTA, 2000).

Em decorrência do significativo incremento do número de instituições de ensino superior (IES) e da iminente necessidade de assegurar a qualidade dos cursos de graduação, torna-se necessária a implantação de mecanismos de avaliação com o objetivo de verificar paulatinamente a qualidade dos cursos ofertados no Brasil (CITTADIN e RITTA, 2010).

Cavalcante *et al.* (2011) buscaram investigar a existência de correlação entre a adequação ao Currículo Mundial de Contabilidade por parte das universidades federais do país e o desempenho dos seus graduandos em Ciências Contábeis no Exame Nacional de Desempenho de Estudante (ENADE). Utilizando o teste de correlação de Spearman a um nível de significância de 0,05, os autores concluíram pela não existência de correlação estatisticamente significativa entre a adequação pelas universidades federais brasileiras ao Currículo Mundial e o conceito ENADE obtido pelas IES no ano de 2006.

Pautados na percepção de que os resultados do ENADE 2006 reforçam a necessidade de se repensar a eficiência das práticas pedagógicas dos Cursos de Ciências Contábeis brasileiros, Silva, Gomes e Guimarães (2008), analisaram o desempenho dos estudantes de Ciências Contábeis submetidos ao ENADE/2006 e concluíram que a renda, a baixa utilização das bibliotecas, e principalmente a inexistência do hábito de leitura, explicam significativamente os resultados obtidos nas questões discursivas do ENADE 2006.

Entretanto nenhum desses estudos se propôs a investigar a

existência de uma relação estatisticamente significativa entre o nível de alfabetização funcional, a nota do ENADE e o Índice Geral de Cursos (IGC). Dentro do processo de avaliação do Ensino Superior, o ENADE é um instrumento que possui a finalidade de avaliar a dinâmica do desenvolvimento do estudante, identificando o potencial de aprendizagem dos alunos desde o seu ingresso nas Instituições de Ensino Superior - IES (CITTADIN e RITTA, 2010). Já o IGC é um indicador que reflete a qualidade das Instituições de Ensino Superior (IES) e engloba a qualidade do corpo docente, infra estrutura e o programa pedagógico, sendo, na prática, um indicador de qualidade das IES (INEP, 2012).

Acerca da alfabetização funcional, compreende a capacidades de leitura, escrita, fala e cálculo, suficiente à obtenção do êxito na resolução de problemas cotidianos inerentes à função exercida na sociedade (KIRSCH, 1993). Embora, *a priori*, a alfabetização seja um pré requisito do aluno das IES, evidências empíricas possibilitam questionar esta relação de anos de escolaridade e nível de alfabetização funcional (RIVERA-BATIZ, 1992; SHAVIT; BLOSSFELD, 1993; WAGNER, 1999; PARK; KYEI, 2011), especialmente no contexto brasileiro, onde apenas 62% dos graduados são plenamente alfabetizados (IPM, 2012).

Assim, nesse ponto, buscou-se investigar empiricamente a existência de relação estatisticamente significativa entre o nível de alfabetização funcional, a nota do ENADE e o IGC? Com base na literatura existente, foi proposta a hipótese de que existe uma relação positiva e estatisticamente significante entre o grau de alfabetização funcional, a nota do ENADE e o IGC.

Como *proxy* para a alfabetização funcional foi estimado o 'escore verdadeiro' obtido via Teoria de Resposta ao Item (TRI), cuja estimação foi realizada através do *software*

Ambiente Computacional para Implementação de Métodos da Teoria da Resposta ao Item - TRI 1.0.0.0 (JUSTINO; ANDRADE, 2007). Já relativo aos dados secundários (IGC e nota do ENADE), estes foram obtidos via consulta ao sitio do INEP.



O questionário utilizado foi composto por 8 questões que captavam habilidades em documentos, prosa e quantitativas utilizadas inicialmente na *National Assessment of Adult Literacy* - NAAL, realizada em 1993 nos Estados Unidos da América, disponíveis no sítio da National Center for Education Statistics (<http://nces.ed.gov/NAAL/sample.asp>).

O presente estudo que tem como objetivo geral verificar empiricamente se existe relação estatisticamente significativa entre o nível de alfabetização funcional, a nota do ENADE e o IGC está organizada em seções, na primeira são apresentados os aspectos gerais acerca do Ensino de Ciências Contábeis no Brasil, é efetuada uma breve explanação acerca do ENADE e IGC e são apresentados os estudos empíricos sobre ENADE no âmbito da contabilidade. Na segunda seção, são apresentados os aspectos metodológicos utilizados na investigação. Na terceira são apresentadas as discussões do estudo, na quarta são apresentadas as considerações finais e, por último, são realizadas algumas recomendações para futuras pesquisas.

## **2. Fundamentação teórica**

### **2.1 Aspectos gerais acerca do ensino de ciências contábeis no Brasil**

A Educação Superior vive momentos de crescimento. O Censo da Educação 2011 divulgou os dados em outubro de 2012 e comprovou a evolução educacional de nível superior (INEP, 2012). Para acompanhar esse crescimento na educação superior o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), órgão ligado ao Ministério da Educação, coleta dados sobre a educação superior brasileira através de um questionário eletrônico disponibilizado para as IES. O Censo tem por objetivo fornecer informações detalhadas sobre o cenário atual e as tendências do setor para a comunidade acadêmica como também para à sociedade em geral.

A educação tem a função de formar cidadãos, que respeitem

os interesses focados na coletividade e tenham empenho profissional. Nesse sentido, a Constituição Federal do Brasil de 1988 em seu art. 205, enfatiza que a educação, que é um direito de todos e um dever do estado e das famílias, “será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho”.

A Lei n. 9.394/96 definiu as novas Diretrizes e Bases da Educação Nacional, introduzindo diversas modificações no ensino superior, tais como: a qualificação docente, produção intelectual, docentes com regime de tempo integral e perfil profissional unido à formação da cultura regional e nacional (AMBONI, CITTADIN e RITTA, 2011).

Autenticando as informações interpostas por Amboni, Cittadin e Ritta (2011), Bernardo, Nascimento e Nazareth (2010, p. 113) preconizam que a legislação que rege a educação brasileira do curso de Ciências Contábeis “tem se embasado para promover as alterações necessárias para acompanhar o dinamismo e as rápidas transformações ocorridas no mundo globalizado”.

A Resolução CNE/CES n.º 10 de 16/12/2004 no que diz respeito aos Cursos de Ciências Contábeis instituiu as diretrizes curriculares nacionais para a formação de bacharéis. Em seu artigo a Resolução CNE/CES (2004) constitui que, os cursos de graduação em ciências contábeis, devem contemplar, em seus projetos pedagógicos e em sua organização curricular:

*I - conteúdos de Formação Básica: estudos relacionados com outras áreas do conhecimento, sobretudo Administração, Economia, Direito, Métodos Quantitativos, Matemática e Estatística; II - conteúdos de Formação Profissional: estudos específicos atinentes às Teorias da Contabilidade, incluindo as noções das atividades atuariais e de quantificações de informações financeiras, patrimoniais, governamentais e não governamentais, de auditorias, perícias, arbitragens e controladoria, com suas aplicações peculiares ao setor público e privado; III - conteúdos de Formação Teórico Prática: Estágio Curricular Supervisionado, Atividades*

*Complementares, Estudos Independentes, Conteúdos Optativos, Prática em Laboratório de Informática utilizando softwares atualizados para Contabilidade (Res. CNE/CES n. 10/2004).*

Ainda no contexto apresentado, a resolução CNE/CES 10 (2004, p.1) em seu artigo 2º versa que “as Instituições de Educação Superior deverão estabelecer a organização curricular para cursos de Ciências Contábeis por meio de Projeto Pedagógico”.

Tocante ao Curso de Ciências Contábeis, o INEP (2012) ressalta que é um dos cursos mais procurados do país. Segundo dados do Instituto o curso está entre os dez em número de matrículas, sendo um dos que mais passam por processo de evolução.

Cunha (2007) detectou que o curso de graduação em Ciências Contábeis, foi um dos que apresentou maior crescimento numérico de cursos e alunos. Para o autor, segundo dados do INEP, no período de 2000 a 2003, o curso apresentou um crescimento de aproximadamente 44%, passando de 494 cursos no ano 2000, para 714 no ano 2003 (CUNHA, 2007). Corroborando as informações detectadas por Cunha (2007) os achados de Peleias *et al.* (2007) comprovaram através de uma pesquisa histórica documental e descritiva a evolução do ensino contábil no Brasil e identificaram ocorrências relevantes conforme demonstrado na Figura 01.

**FIGURA 01** - Evolução ensino da contabilidade no brasil



**Fonte:** Peléias *et al.* (2007, p. 23)

Para os autores o curso superior de Ciências Contábeis e Atuariais surgiu:

*Por meio do Decreto-lei n°. 7988, de 22.09.1945, com duração de quatro anos, concedendo o título de Bacharel em Ciências Contábeis aos seus concluintes. Em sua primeira edição, a grade curricular do curso tinha como disciplinas específicas: Contabilidade Geral, Organização e Contabilidade Industrial e Agrícola, Organização e Contabilidade Bancária, Organização e Contabilidade de Seguros, Contabilidade Pública e Revisões e Perícia Contábil (PELEIAS et al., 2007, p. 27).*

De acordo com Maia (2012) o curso de graduação em Ciências Contábeis foi desmembrado dos cursos de Ciências Atuariais somente no ano de 1951, com a publicação da Lei n° 1.401 que instituiu diplomas distintos para os cursos.

O Ensino da Contabilidade no Brasil ao longo dos últimos anos vêm passando por transformações para sua adequação ocorridas nas de Contabilidade e a exigência do próprio mercado, que se encontra em uma constante dinâmica de mudanças permanentes. O novo profissional para a contabilidade precisa alinhar-se a esse novo perfil que desponta no mundo do trabalho, ou seja, pautado em competências e habilidades, assunto este já delineado pelas próprias Diretrizes Curriculares emanadas pelo MEC para o curso (SILVA, 2008). Nota-se que o ensino da contabilidade passou por fases importantes durante o seu desenvolvimento até chegar aos dias atuais.

## **2.2 Breve explicação acerca do ENADE e IGC**

Em decorrência do significativo incremento do número de instituições de ensino superior (IES) e da iminente necessidade de assegurar a qualidade dos cursos de graduação, o Ministério da Educação

implantou mecanismos de avaliação com o objetivo de verificar paulatinamente a qualidade dos cursos ofertados no Brasil (CITTADIN e RITTA, 2010).

A primeira iniciativa objetivando avaliar a qualidade do Ensino Superior ocorreu através da Lei das Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), LEI n° 9.394 de 20 de dezembro de 1996, que instituiu o Exame Nacional de Cursos - ENC. Em meio a muitas críticas, sobretudo em decorrência de sua obrigatoriedade a todos os concluintes dos cursos de graduação, o exame vigorou até o ano 2003 (PAIVA, 2008).

Em 14 de Abril de 2004, por meio da LEI n° 10.861/04 foi instituído o Sistema Nacional de avaliação da Educação Superior - SINAES, acarretando em um novo modelo de avaliação do desempenho acadêmico (SCHMITZ, 2008). Segundo o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP (2012), o SINAES tem por objetivo assegurar o processo nacional de avaliação das Instituições de Educação Superior, dos cursos de graduação e do desempenho acadêmico de seus discente (CRUZ, 2012).

O SINAES tem como propósito a “avaliação de instituições, cursos e desempenho estudantil, para conduzi-los ao aperfeiçoamento por meio dos dados e informações obtidos, servindo também para a regulamentação e supervisão da educação superior” (SCHMITZ, 2008, p. 38). Dentro do processo de avaliação do Ensino Superior, o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE) é um instrumento que “compõe o processo de avaliação pertencente ao SINAES e possui a finalidade de realizar uma avaliação dinâmica do desenvolvimento do estudante, ou seja, visa conhecer o potencial de aprendizagem dos alunos desde o seu ingresso nas IES” (CITTADIN e RITTA, 2010).

Segundo Brito (2008), o SINAES compreende os seguintes componentes: (i) avaliação institucional, que abrange autoavaliação; (ii) avaliação de curso, efetuada pelos pares *in loco*, (estudantes, coordenadores, professores dos cursos e a Comissão própria de avaliação - CPA; e (iii) avaliação do desempenho dos estudantes ingressantes e

concluintes, que consiste em um exame denominado de Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes - ENADE.

O ENADE é realizado por meio de amostragem e tem por finalizada aferir o rendimento curricular dos graduandos e suas respectivas competências desde o ingresso nas IES (CAVALCANTE *et al.*, 2011). Assim, pode-se notar que o ENADE busca captar os conhecimentos adquiridos e as competências/habilidades adquiridas pelos estudantes durante a realização da graduação nas IES, contribuindo, além da verificação dos conhecimentos específicos, com a estimação da capacidade de leitura e interpretação de textos, análise crítica das informações, estabelecimento de relações e comparações em diferentes situações (BRITO, 2008).

O conceito ENADE é apresentado em uma escala que orbita de 1 a 5, sendo que 1 é o resultado mais baixo e 5 é o melhor resultado. A nota é obtida pela média ponderada da nota padronizada dos concluintes no componente específico, da nota padronizada dos ingressantes no componente específico e, por fim, da nota padronizada em formação geral (CITTADIN e RITTA, 2010).

De acordo com o INEP (2012), o ENADE objetiva avaliar o desempenho dos estudantes com relação aos conteúdos programáticos previstos nas diretrizes curriculares dos cursos de graduação, o desenvolvimento de competências e habilidades necessárias ao aprofundamento da formação geral e profissional, e o nível de atualização dos estudantes com relação à realidade do Brasil e do mundo, integrando o SINAES, juntamente com a avaliação institucional e a avaliação dos cursos de graduação.

Para Verhine, Dantas e Soares (2006) o ENADE incide em um instrumento de avaliação que tem por objetivo diagnosticar as competências e as habilidades dos estudantes ao longo de três anos de educação superior, incluindo nos resultados um ajuntamento da noção do valor que foi agregado pelo curso no decorrer desse período.

O exame é realizado anualmente, sendo dividido em grandes

áreas que se repetem a cada três anos. Os alunos são submetidos a uma prova única, composta de 40 questões, sendo 10 questões relativas a conhecimentos gerais e 30 relacionadas a temas específicos da área de formação do aluno. As duas partes contêm questões discursivas e de múltipla escolha (BARBOSA, FREIRE e CRISÓSTOMO, 2011).

Segundo o INEP (2012) dentre suas particularidades, observa-se que o conceito dos cursos é apresentado em cinco categorias (1 a 5), sendo que 1 é o resultado mais baixo e 5 é o melhor resultado possível. Notadamente, o Brasil tem se preocupado em avaliar a qualidade do ensino superior, uma tendência que segue a nível mundial, levando em consideração aspectos institucionais e de desempenho discente. Vale ressaltar que os conteúdos aplicados no Exame de Suficiência e ENADE são similares, havendo, inclusive as mesmas disciplinas.

### **2.3 Estudos empíricos sobre ENADE no âmbito da contabilidade**

Cavalcante *et al.* (2011) buscaram investigar a existência de correlação entre a adequação ao Currículo Mundial de Contabilidade por parte das universidades federais do país e o desempenho dos seus graduandos em Ciências Contábeis no Exame Nacional de Desempenho de Estudante (ENADE). Utilizando o teste de correlação de Spearman a um nível de significância de 0,05, os autores concluíram pela não existência de correlação estatisticamente significativa entre a adequação pelas universidades federais brasileiras ao Currículo Mundial e o conceito ENADE obtido pelas IES no ano de 2006.

Pautados na percepção de que os resultados do ENADE 2006 reforçam a necessidade de se repensar a eficiência das práticas pedagógicas dos Cursos de Ciências Contábeis brasileiros, Silva, Gomes e Guimarães (2008), analisaram o desempenho dos estudantes de Ciências Contábeis submetidos ao ENADE/2006 buscando estabelecer uma discussão crítico sugestivo.

Através de um estudo documental nos relatórios do ENADE e, concomitantemente, por meio de uma pesquisa bibliográfica referente ao Ensino da Contabilidade no Brasil, os autores concluíram que a renda, a baixa utilização das bibliotecas e, principalmente, a inexistência do hábito de leitura explicam significativamente os resultados obtidos nas questões discursivas do ENADE 2006.

Através de um estudo documental, Cittadin e Ritta (2010) verificaram o desempenho dos alunos ingressantes e concluintes dos cursos de Ciências Contábeis das universidades de Santa Catarina nas questões do ENADE 2006 relacionadas à disciplina de contabilidade de custos.

Os autores detectaram que o desempenho médio dos alunos foi abaixo da média, considerando a relevância da contabilidade de custos na gestão das organizações. De modo geral, Cittadin e Ritta (2010) concluíram que os cursos de Ciências Contábeis das universidades catarinenses devem estar atentos e implementar melhorias no processo de ensino e aprendizagem dessa disciplina, pois os resultados encontrados não foram satisfatórios.

Legitimando a pesquisa de Cittadin e Ritta (2010), Tedesco (2011) analisou o relacionamento dos conteúdos abordados pelas IES do estado de Santa Catarina e o resultado do ENADE nas questões pertinentes aos elementos da contabilidade gerencial. Por meio de regressões lineares simples e múltiplas dos dados, Tedesco (2011) constatou que mais de 90% do desempenho no ENADE é explicado por outros fatores além do número de disciplinas que abordam o conteúdo de cada questão.

Por meio de estatística descritiva e regressão linear múltipla multivariada, Cruz (2012) investigou a relação entre os conteúdos curriculares e o desempenho dos alunos dos cursos de Ciências Contábeis, no Exame Nacional dos Estudantes (ENADE) do ano 2009.

O estudo do autor teve como objetivo verificar a possível relação entre os percentuais de conteúdos curriculares classificados em formação básica, profissional e teórico prática e as notas dos alunos no ENADE.



Como resultados da pesquisa, Cruz (2012) detectou que os resultados indicam não existir relação entre as proporções de conteúdos curriculares e o desempenho dos alunos no ENADE e sugerem desempenho diferenciado dos alunos dos cursos de Ciências Contábeis por região do país.

### 3. Procedimentos metodológicos

O presente estudo pode ser classificado como exploratório, tendo em vista a inexistência de estudos prévios acerca da relação empírica entre o nível de alfabetização funcional, ENADE e IGC. Acerca dos estudos exploratórios, Beuren (2009, p. 80) contribui afirmando que:

*A caracterização do estudo como pesquisa exploratória normalmente ocorre quando há pouco conhecimento sobre a temática a ser abordada. Por meio de um estudo exploratório, busca-se conhecer com maior profundidade o assunto, de modo a torná-lo mais claro ou construir questões importantes para a conclusão da pesquisa.*

Entretanto, quanto à tipologia, pode-se caracterizar o presente estudo como descritivo no momento em que descreve a relação entre as variáveis em análise. Gil (1999) afirma que as pesquisas descritivas são apropriadas quando se deseja registrar, analisar, classificar e interpretar os fenômenos, preservando a realidade observada da interferência do pesquisador.

Para operacionalização do presente estudo, foram utilizadas fontes primárias e secundárias de dados. Os dados primários foram obtidos por meio da aplicação de questionários e do *software* Ambiente Computacional para Implementação de Métodos da Teoria da Resposta ao Item - TRI 1.0.0.0 (JUSTINO; ANDRADE, 2007). Já relativo aos dados secundários (IGC e nota do ENADE), foram obtidos via consulta

ao sítio do INEP.

O questionário utilizado foi composto por 8 questões da *National Assessment of Adult Literacy* - NAAL, realizada em 1993 nos Estados Unidos da América, disponíveis no sítio da National Center for Education Statistics (<http://nces.ed.gov/NAAL/sample.asp>). Das 8 questões, 2 captam habilidades em documentos, 3 habilidades em prosa e, por fim, as últimas 3 compreendem habilidade quantitativas.

Os questionários foram aplicados presencialmente a dois grupos de Instituições de Ensino Superior (IES). O primeiro foi composto por 179 alunos de 8 turmas de concluintes da graduação em Ciências Contábeis do Estado do Espírito Santo, Instituições essas que oferecem regular e presencialmente o curso. Já relativo ao segundo grupo, denominado grupo de controle, este compreendeu 4 Instituições, referência no ensino e pesquisa em Contabilidade no Brasil, a saber: USP, FUCAPE, FECAP E UNB.

Para tratamento dos dados, foi utilizada a análise de correlação. Segundo Dancey e Reidy (2006), o procedimento tem por objetivo verificar a existência de relacionamento estatisticamente significativo entre as variáveis compreendidas na análise. Nesta fase do estudo, foi utilizado o *software* estatístico *Statistical Package for the Social Sciences SPSS Statistics 17.0*®.

Com o objetivo de operacionalizar a pesquisa, foi formulado o seguinte questionamento: existe relação estatisticamente significativa entre o nível de alfabetização funcional, a nota do ENADE e o IGC?

Partindo deste problema e com base na literatura existente, foi proposta a hipótese de que existe uma relação positiva e estatisticamente significativa entre o grau de alfabetização funcional, a nota do ENADE e o IGC.

#### 4. Análise e resultados

Algumas variáveis, como por exemplo, a habilidade em determinado conteúdo, apresentam por característica principal o fato de não possibilitar observação direta. Nesses casos, torna-se necessário a aferição a partir da observação de variáveis secundárias relacionadas à primeira (VALLE, 1999).

Esse tipo de variável, denominada como latente, proficiência ou ainda traço latente, pode ser estimada por meio do estabelecimento de relações entre o desempenho do indivíduo em determinado teste composto por questões/itens e a variável de interesse (TAVARES, 2001).

A alfabetização funcional é um indicador individual, que não possibilita sua aferição de forma direta (ALLEN DORF, 2001), sendo encarada pela literatura como uma habilidade latente costumeiramente aferida por meio da aplicação de testes (VALLE, 1999). Assim, nesse ponto, o nível de alfabetização funcional foi estimado através do Escore Verdadeiro da Teoria de Resposta ao Item, sendo essa medida utilizada como *proxy* do nível de alfabetização funcional dos alunos.

Com os dados do Escore Verdadeiro dos 179 alunos e as notas do ENADE 2009 e o IGC de 2010 (informação mais recente), foi possível analisar o grau de relacionamento dessas variáveis, conforme apresentado na Tabela 1:

**TABELA 1:** Matriz de correlações do escore verdadeiro, ENADE e IGC

		<b>Escore verdadeiro</b>	<b>ENADE</b>	<b>IGC</b>
<b>Escore verdadeiro</b>	Pearson Correlation	1	0,514*	0,583*
	Sig. (2-tailed)	0	0,000	0,000
	N	302	223	188
<b>ENADE</b>	Pearson Correlation	0,514*	1	0,912*
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000
	N	223	223	188
<b>IGC</b>	Pearson Correlation	0,583*	0,912*	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000
	N	188	188	188

**Fonte:** Elaborada pelo autor.

Nota: Onde, \* é estatisticamente significativa ao nível de 1%.

A Tabela 1 apresenta o resultado do teste de correlação entre o ‘escore verdadeiro’ dos alunos de ambos os grupos (com exceção da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo - FEA/USP - que não participou do ENADE 2009), a nota dos alunos ingressantes no último ENADE realizado no ano de 2009 e o Índice Geral de Cursos (IGC) do ano de 2010 (informação mais recente), sendo que os dados dessas duas últimas variáveis foram obtidos no sítio do INEP.

Como, em tese, os alunos compreendidos na presente pesquisa participaram da referida edição da avaliação e em decorrência da inexistência de dados mais recentes, optou-se pela utilização desses dados como *proxy* do desempenho desses alunos.

Analisando o relacionamento do ‘escore verdadeiro’ e nota do ‘ENADE’, nota-se um coeficiente de correlação de Pearson (R) positivo em 0,514 que, mesmo sendo considerado moderado (FIELD, 2009), é altamente significativo (<0,01). Dado que o ‘ENADE’ tem por objetivo avaliar o desempenho dos estudantes no âmbito dos conteúdos programáticos previstos nas diretrizes curriculares (INEP,

2012), comedidos desempenhos na avaliação, eventualmente, podem ser resultantes da relação entre baixas competências de alfabetização e aprendizado insuficiente.

Já acerca da relação entre ‘escore verdadeiro’ e o IGC, pode-se concluir, também, pela existência de uma correlação moderada, positiva e altamente significativa ( $<0,01$ ), dado o coeficiente de correlação de Pearson (R) de 0,583. Embora capte parcialmente o desempenho do ENADE, o IGC é um indicador que engloba o corpo docente, infra estrutura e o programa pedagógico, sendo, na prática, um indicador de qualidade das IES (INEP, 2012).

Nesse ponto, o resultado alcançado indica que as variáveis denominadas ‘insumo’ (qualidade do corpo docente, infra estrutura e programa pedagógico) apresentam influência significativamente positiva sobre as competências de alfabetização, corroborando os achados de Park e Kyei (2011) que notaram relação significativa entre infra estrutura, experiência e certificação dos professores com o analfabetismo funcional.

Alunos com baixas competências de alfabetização apresentam deficiências latentes relativas à capacidade de leitura e compreensão de textos, impactando negativamente minimizando o aprendizado, acarretando desempenhos insatisfatórios no decorrer do curso (MEDEIROS, 2006; MURRAY *et al*, 2009)

Esses resultados, embora não conclusivos, podem ser indícios da relação significativa entre as variáveis ‘escore verdadeiro’, nota do ENADE e IGC. Assim, recomenda-se o aprofundamento dessa relação por meio da realização de estudos compreendendo amostras maiores, isolando as variáveis de recursos institucionais, isto é, materiais didáticos, tamanho da sala de aula, experiência e certificação dos professores, entre outros.

As competências e habilidades técnicas são características fundamentais (além de serem intrínsecas) para uma formação de qualidade do profissional em Ciências Contábeis. Nos últimos anos, a valorização profissional dos contabilistas foi intensificada após o início

do processo de convergência às normas internacionais de Contabilidade, que entre outros fatores, acarreta na maior complexidade da prática contábil. A utilização dos princípios contábeis em detrimento das regras acarreta no maior julgamento da essência econômica sobre a forma jurídica e, conseqüentemente, maior capacidade analítica por parte dos profissionais contábeis, exigindo assim, maior preparação dos contabilistas (IUDÍCIBUS, MARTINS, GELBCKE e SANTOS, 2010).

Considerando esses fatos, a comedida qualidade nos níveis anteriores ao ensino superior acarreta no acesso às IES de parcela significativa de cidadãos que não gozam dos níveis mínimos de alfabetismo acarretando na subtração da qualidade do ensino.

## **5. Considerações finais**

A qualidade do ensino necessita acompanhar a evolução da Educação Superior que vem ocorrendo ao longo dos anos. A qualificação das IES, e por consequência dos Cursos, será possível através de ações de políticas públicas, subsídio para instalação de novas unidades de ensino, e conseqüentes avaliações durante a caminhada do discente na academia, não somente através avaliações periódicas, como é o caso do ENADE e Exame de Suficiência.

Observa-se, no entanto, como elementos positivos, a regulamentação da Lei 12.249/10 que instituiu a obrigatoriedade do Exame de Suficiência para que o Bacharel possa ser habilitado para exercer a função de Contador e a implementação do ENADE para avaliação do desempenho dos estudantes, pois tendem a revelar que a evolução do curso deverá ser acompanhada da qualidade do ensino.

Considerando que o ENADE é componente curricular obrigatório dos cursos de graduação e o Exame de Suficiência é uma prova que procura validar os conhecimentos dos futuros profissionais de contabilidade, a pesquisa exploratória buscou a verificar a possível existência de relação

significante (estatisticamente) entre o nível de alfabetização funcional, a nota do ENADE e o IGC. Os resultados, não conclusivos, indicaram indícios da relação significativa entre as variáveis 'escore verdadeiro', nota do ENADE e IGC, por não serem conclusivos há uma iminente necessidade do aprofundamento dos estudos compreendendo amostrar mais significativas e delimitando variáveis de cunho institucional.

O Brasil apresenta um dado que tende a justificar a iminente preocupação com a qualidade do ensino, ou seja, 75% da população brasileira economicamente ativa apresenta deficiência na formação educacional. No cenário contábil, com a adoção das Normas Internacionais de Contabilidade (necessidade do julgamento da essência sobre a forma) pelo Brasil, haverá ainda mais a necessidade de discentes (por consequência de profissionais) habilitados para lidarem com a nova conjuntura proposta pela contabilidade.

O presente estudo apresenta como limitação de pesquisa, o ambiente estudado, uma vez que a amostra se deu somente com oito turmas de concluintes da graduação em Ciências Contábeis de somente um estado (Espírito Santo), onde não se podem realizar generalizações com os resultados encontrados, noutro momento a limitação se deu em números de IES, onde somente quatro Instituições foram alvos desta pesquisa.

Como oportunidade para futuras pesquisas, recomenda-se ampliar a amostra de alunos a nível nacional e elencar as dez maiores IES em relação ao Curso de Ciências Contábeis. Sugere-se também investigar até que ponto a avaliação periódica do Curso de Ciências Contábeis durante o transcorrer do curso pode melhorar a avaliação e o desempenho dos alunos nos exames nacionais.

## Referências

ALLENDORF, M. Literally Literacy. **Journal of Consumer Research**, v. 27, n. 4, p. 505 - 511, 2001.

AMBONI, V. M. B; CITTADIN, A; RITTA, C. O. O desempenho dos acadêmicos de uma IES comunitária em uma avaliação que contempla os principais conteúdos específicos da área contábil. **8º Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade**. São Paulo, 2011.

BARBOSA, G. C; FREIRE, F. S; CRISÓSTOMO, V. L. Análise dos indicadores de gestão das IFES e o desempenho discente no ENADE. **Revista da Avaliação da Educação Superior** (Campinas) Sorocaba, SP, v. 16, n. 2, p. 317-344, jul. 2011.

BERNARDO, D. C. R; NASCIMENTO, J. P. B.; NAZARETH, L. G. C. Representações do Ensino, Pesquisa e Interdisciplinaridade dos Cursos de Ciências Contábeis no Estado de Minas Gerais. **Revista Contabilidade Vista & Revista**, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, v. 21, n. 3, p. 111-133, jul./set. 2010.

BEUREN, I. M. (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade** - Teoria e Prática. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

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

\_\_\_\_\_. **Lei nº 12.249**, de 11 de junho de 2010. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2010/lei/l12249.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12249.htm)>. Acesso em: 09 out. 2012.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da educação Nacional. Brasília. Diário Oficial da União. Brasília, Distrito Federal 23 dez., 1996.



\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. **Resolução CNE/CES n. 10/2004**. Brasília, 2004. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces10\\_04.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces10_04.pdf)>. Acesso em: 22 out. 2012.

BRITO, M. R. F. O SINAES e o ENADE: da concepção à implantação. **Avaliação Campinas**, Sorocaba-SP, v. 13, n. 3, p. 841-850, nov. 2008.

CAVALCANTE, D. S.; AQUINO, L. D. P.; DE LUCA, M. M. M.; PONTE, V. M. R.; BUGARIM, M. C. C. Adequação dos Currículos dos Cursos de Contabilidade das Universidades Federais Brasileiras ao Currículo Mundial de Contabilidade e o Desempenho no ENADE. **Pensar Contábil**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 50, p. 42 - 52, jan./abr. 2011.

CITTADIN, A; RITTA, C. O. O desempenho dos estudantes ingressantes e concluintes dos cursos de Ciências Contábeis das universidades de Santa Catarina nas questões pertinentes à Contabilidade de custos na prova Enade 2006. **Revista Catarinense da Ciência Contábil - CRCSC** - Florianópolis, v. 9, n. 25, p. 47-64, dez./mar. 2010.

CUNHA, J. V. A. Doutores em ciências contábeis da FEA-USP: análise sob a óptica da teoria do capital humano. 2007. 261f. **Tese (Doutorado em Ciências Contábeis)** - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, USP, São Paulo, 2007.

CRUZ, A. J. Desempenho dos alunos no ENADE de 2009: um estudo empírico a partir do conteúdo curricular dos cursos de Ciências Contábeis no Brasil. 2012. 68 p. **Dissertação (Mestrado Profissional em Contabilidade)** - Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças - FUCAPE, Vitória, Espírito Santo, 2012.

DANCEY, C.P.; REIDY, J.. **Estatística sem matemática para psicologia usando SPSS para Windows**. Porto Alegre: Artes Médicas, 2006.

FIELD, ANDY. **Descobrimo a estatística usando o SPSS**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2009. 688 p.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira: **Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE 2012)**. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/enade>. Acesso em: 28 jan. 2013.

INSTITUTO PAULO MONTENEGRO (IPM). **INAF Brasil 2011: Indicador do Alfabetismo Funcional - principais resultados, 2012**. Disponível em: [www.ipm.org.br/download/informe\\_resultados\\_inaf2011\\_versao\\_final\\_12072012b.pdf](http://www.ipm.org.br/download/informe_resultados_inaf2011_versao_final_12072012b.pdf). Acesso em 24 de Agosto de 2012.

IUDÍCIBUS, S.; MARTINS, E.; GELBCKE, E. R.; SANTOS, A. **MANUAL DE CONTABILIDADE SOCIETÁRIA: Aplicável a todas as Sociedades de Acordo com as Normas Internacionais e do CPC**. 1ª ed., São Paulo: FIECAFI, 2010.

JUSTINO, Gilvan; ANDRADE, Dalton Francisco de. **Ambiente Computacional para Implementação de Métodos da Teoria da Resposta ao Item - TRI**, versão 1.0.0.0, 2007, 1 CD-ROM. Windows.

KIRSCH, I. **Adult literacy in America. Nat. Ctr. for educational Statistics**. Washington: U.S. Govt. Printing Ofc., 1993. Disponível em: [nces.ed.gov/pubs93/93275.pdf](http://nces.ed.gov/pubs93/93275.pdf). Acesso em 28 Mai 2012.

MAIA, K. I. C. O ensino de julgamento e tomada de decisão nos cursos de graduação em ciências contábeis no Brasil. 2012. 133f. **Dissertação (Mestrado em Contabilidade)** - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa - EBAPE - FGV.

MEDEIROS, ANDRÉ LUÍS BARROS DE. **Alfabetismo funcional em alunos do curso de administração de empresas e sua relação com a auto-eficácia e o auto controle de suas atividades de aprendizagem**. 2006. 118 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) -

Centro Universitário Nove de Julho, São Paulo, 2006.

MEHTA, S. R. Quality of Education, Productivity Changes, and Income Distribution. **Journal of Labor Economics**, v. 18, n. 2, p. 252-281, 2000.

MURRAY; T. SCOTT; RICHARD, DESJARDINS; SERGE, COULOMBE; JEAN FRANCOIS, TREMBLAY. **A Dimensão Económica da Literacia em Portugal: Uma Análise**. Gabinete de Estatística e Planeamento da Educação (GEPE): Lisboa, 2009. 119 p.

ORGANIZATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). **Education at a Glance 2012 - OECD indicators**. Paris: OECD, 2012. Disponível em: < [http://www.oecd.org/edu/EAG%202012\\_English\\_100912.pdf](http://www.oecd.org/edu/EAG%202012_English_100912.pdf)>. Acesso em 14 Ago 2012.

PAIVA, G. S. Avaliação do desempenho dos estudantes da educação superior: a questão da equidade e obrigatoriedade no provão e ENADE. **Ensaio**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 58, p. 3146, jan./mar, 2008.

PARK, H.; KYEI, P. Literacy Gaps by educational attainment: a cross-national analysis. **Social Forces**, v. 3, n. 89, p. 879-904, 2011.

PELEIAS, I. R; SILVA, G.P; SEGRETI, J.B; CHIROTTO, A. R. Evolução do ensino da contabilidade no Brasil: uma análise histórica. **Revista Contabilidade & Finanças**, Edição 30 anos de Doutorado, Junho 2007, vol.18. p. 19-32.

RIVERA-BATIZ, F. L. Quantitative Literacy and the Likelihood of Employment Among Young Adults in the United States. **The Journal of Human Resources**, v. 27, n. 2, p. 313328, 1992.

SILVA, A. C. R.; GOMES, S. M. S.; GUIMARÃES, I. P. EDUCAÇÃO EM CONTABILIDADE: Alguns Aspectos Crítico-Sugestivos do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes - ENADE/2006. **Anais do 18º Congresso Brasileiro de Contabilidade**. Gramado/RS, 24 à 28 de agosto de 2008.

SILVA, A. C. R. Ensino da Contabilidade: alguns aspectos sugestivos e críticos da graduação após resultado do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE) - 2006. **Revista Universo Contábil**, Blumenau, v. 4, n. 3, p. 82-94, jul./set. 2008.

SHAVIT, YOSSSI; BLOSSFELD, HANS-PETER. **Persistent inequality: changing educational attainment in thirteen countries**. Boulder: Westview, 1993. 396 p.

SCHMITZ, J. L. Do currículo aos exames nacionais: uma análise da aderência do currículo do curso de ciências contábeis da UFSC às diretrizes curriculares nacionais, ao ENADE e ao exame de suficiência do CFC. 2008. 258 p. **dissertação** (Mestrado em Contabilidade) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

TAVARES, H. R. **Teoria da Resposta ao Item para dados longitudinais**. 2001. Tese (Doutorado em Estatística) - Instituto de Matemática e Estatística /USP, São Paulo.

TEDESCO, K. V. Elementos da contabilidade gerencial e desempenho no ENADE: um estudo nos cursos de graduação em Ciências Contábeis. 2011. 162 p. **Dissertação (Mestrado em Contabilidade)**. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

VALLE, R C. **Teoria da Resposta ao Item**. 1999. 218 f. Dissertação (Mestrado em Estatística). Instituto de Matemática e Estatística da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

VERHINE, R. E; DANTAS, L. M. V; SOARES, J. F. Do provão ao Enade: uma análise comparativa dos exames nacionais utilizados no ensino superior brasileiro. **SciELO, Ensaio**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 52, p. 291-310, jul./set. 2006.

WAGNER, D. **Literacy skill retention**. In: WAGNER, D.; VENEZKY, R.; STREET, B. Literacy: an international handbook. Colorado (USA); Oxford (UK): Westview, 1999.

# 3

## A ESTRUTURA DE CAPITAL DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS E SEUS IMPACTOS NAS TOMADAS DE DECISÕES DE FINANCIAMENTO E INVESTIMENTO: UM ESTUDO DE CASO

Wellington Dantas de Sousa<sup>1</sup>

Cristiane dos Santos Carvalho<sup>2</sup>

João Carlos Hipólito Bernardes do Nascimento<sup>3</sup>

### RESUMO

O presente trabalho possui como objetivo principal verificar empiricamente se o custo de capital total é devidamente considerado nas decisões de investimentos. Para tal, foi efetuado um estudo de caso de dois cenários vivido por uma empresa varejista de material de construção que, por questão de sigilo, foi denominada empresa Alpha. São analisados dois investimentos realizados pela firma nos últimos 8 anos. Por meio de análise documental e entrevistas, tornou-se possível mensurar os resultados de ambos os investimentos e, por consequência,

---

1 Gestor Empresarial e Professor. Premiado pela Fucape Business School de Vitória-ES no Mestrado Profissional em Ciências Contábeis, conceito 5 na CAPES. Graduado em Ciências Contábeis pela Faculdade de Ciências Aplicadas e Sociais de Petrolina - FACAPE. Pós graduado em Controladoria e Finanças pelo Centro Universitário Campos de Andrade - UNIANDRADE. Especialista em Docência do Ensino Superior pela Faculdade de Ciências Educacionais - FACE.

2 Possui graduação em CIÊNCIAS DA RELIGIÃO LICENCIATURA pela Universidade Estadual do Maranhão (2011). Tem experiência na área de Educação, com ênfase em Ensino-Aprendizagem.

3 Possui graduação em Ciências Contábeis pela Faculdade de Ciências Aplicadas e Sociais de Petrolina (2009) e graduação em Tecnologia em Processos Gerenciais pela Universidade Norte do Paraná (2006). Especialista em Gestão de Recursos Humanos pela Universidade de Pernambuco - UPE e MBA em Gestão de Negócios pela Escola de Engenharia e Agrimensura da Bahia - EEA. Mestre em Contabilidade na área de concentração Contabilidade Gerencial pela Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE).

avaliar a assertividade das opções de investimentos. Como resultado foi notado a inexistência de uma política uniforme de remuneração mínima dos capitais utilizados nas decisões de investimentos, isto é, os gestores efetuaram investimentos sem uma análise minuciosa do custo ponderado de capital utilizado pela firma ocasionando em investimentos sub-ótimos que ostentam rentabilidade abaixo do custo de capital utilizado no financiamento da firma.

**Palavras-chaves:** Estrutura de Capital. Fontes de Financiamento. Pequenas e Médias Empresas.

## ABSTRACT

This work has as main objective to verify empirically whether the overall cost of capital is properly considered in investment decisions. To this end, we conducted a case study of two scenarios experienced by a retailer of materials that, for reasons of confidentiality, the company was called Alpha construction. We analyzed two investments made by the company in the last 8 years. Through the analysis of documents and interviews, it became possible to measure the results of so much investment and therefore assess the assertiveness of investment options. As a result, there was a lack of a uniform policy of minimum remuneration of capital used in investment decisions, ie, investment managers made without a thorough analysis of the weighted average cost of capital used by the company, resulting in lower quality investments carrying profitability below the cost of capital used to finance the company.

**Keywords:** Capital Structure. Funding sources. Small and Medium Enterprises.

## 1. Introdução

Nas decisões de captação de recursos financeiros, as firmas devem escolher a composição ótima entre recursos próprios e de terceiros. Esse processo, conhecido na literatura de finanças como decisões de estrutura de capital, são de extrema relevância ao êxito empresarial no momento em que permite identificar a forma mais econômica de obter fundos, maximizando o valor da empresa e, em consequência, a riqueza dos acionistas (PETTIT, 1985).

Para que haja criação de valor para os proprietários, os retornos dos investimentos deverão necessariamente ser superiores aos custos dos capitais empregados no financiamento da firma, acarretando em valores líquidos positivos (LEMES JUNIOR, 2002). A importância das decisões de estrutura de capital vem sendo debatida há mais de 50 anos. Durante (1952), descreveu a existência de uma estrutura ótima que maximizaria o valor da empresa já Modigliani e Miller (1958) propuseram que a estrutura de capital é irrelevante para determinação do valor da empresa.

Mais recentemente, outros trabalhos foram realizados com o objetivo de identificar os fatores que determinam a estrutura ótima de capital das organizações, entretanto, não foi possível chegar a um consenso. Toda essa discussão deu origem a um grande esforço de pesquisa centrado na busca dos aspectos que explicam a forma de financiamento das empresas. Os estudos passaram a considerar as imperfeições existentes no mercado, como custos de agência e assimetria informacional, custos de falência, entre outros, formando um conjunto de novas teorias sobre estrutura de capital.

Dada a iminente complexidade dos fatores determinantes à estrutura ótima de capital, o impacto de más decisões de investimentos ao desempenho empresarial e, sobretudo, a frequente impossibilidade de acesso aos mercados de capital por parte das pequenas e médias empresas, o presente trabalho busca investigar o seguinte problema de pesquisa: o custo de capital total (fontes próprias e de terceiros)

é devidamente considerado nas decisões de investimentos de uma pequena empresa? Para tal foi proposto, como objetivo geral, verificar empiricamente se o custo de capital total é devidamente considerado nas decisões de investimentos de uma pequena empresa.

Quando a metodologia, foi realizado um estudo de caso em uma empresa de pequeno porte no âmbito de duas decisões de investimentos tomadas nos últimos anos. Como resultado notou-se a inexistência de uma política uniforme de exigência mínima de remuneração que contemple o custo médio ponderado de capital (CMPC) ou *Weighted Average Cost of Capital* (WACC) nas decisões de investimentos, em outras palavras, foi notado que os gestores efetuam investimentos sem uma análise minuciosa do custo do capital utilizado ocasionando em investimentos subótimos, acarretando em retornos abaixo do custo de capital utilizado no financiamento da firma.

Esses achados mostram-se relevantes no momento em que apontam *insights* de que as pequenas empresas não possuem uma gestão eficaz da estrutura de capital o que, na repetição paulatina, pode acarretar na destruição do valor econômico da firma e, conseqüentemente, na falência empresarial. O estudo está segmentado em quatro sessões. Na primeira são apresentados os principais conceitos, na segunda os procedimentos metodológicos, na terceira é realizada a análise e discussão dos dados e, por fim, são apresentadas as considerações finais.

## 2. Referencial teórico

A análise da Estrutura de Capital nas Pequenas e Médias Empresas é extremamente complexa devido à dificuldade de diagnosticar os fatores determinantes dos processos de escolhas das opções de financiamento e, sobretudo, de coleta dados dessas organizações e do mercado na qual estão inseridas (PEROBELLI, 2009). Com o intuito de esclarecer como são tomadas as decisões de financiamento e seus investimentos nas



Pequenas e Médias Empresas, são abordados a seguir alguns conceitos relevantes.

## 2.1 Orçamento de capital

O orçamento de capital é o processo usado para avaliar e selecionar gastos de capital, como, por exemplo, investimentos de longo prazo realizados com o intuito de expandir ativos imobilizados, de acordo com o objetivo de maximização da riqueza do proprietário (GITMAN; MADURA, 2008).

Hoji (2010, p. 166), define o orçamento de capital como um programa de aplicação de capital de longo prazo vinculado ao plano estratégico e trata de investimentos permanentes. As decisões relacionadas ao orçamento de capital devem ser tomadas apenas após profundo estudo, pois uma vez iniciado o processo de dispêndio de capital, sua interrupção é dificultosa.

Ross, Westerfield e Jaffe (2002), diferenciam as decisões financeiras em duas perspectivas: de longo e curto prazo. As decisões de longo prazo são aquelas relativas ao orçamento de capital, política de dividendos e estrutura de capital, enquanto as decisões de curto prazo envolvem questões relativas aos ativos e passivos circulantes, exercendo impacto sobre a empresa no prazo de um ano. Para facilitar o entendimento da diferença entre o longo e o curto prazo, Westerfield e Jaffe (2002, p. 34) exemplificam algumas das questões básicas relativas ao curto prazo:

*Em termos de política financeira de curto prazo seria composta por dois elementos: a magnitude do investimento em ativo circulante e o financiamento do ativo circulante. A primeira questão envolve o tipo de política adotada, se flexível ou restritiva e a segunda questão envolve as políticas alternativas de financiamento do ativo circulante, o que permite estratégias diferentes tais como reserva de caixa, estrutura de caixa.*

A preocupação das pequenas e médias empresas com a sobrevivência as conduz a se concentrarem nos efeitos de curto prazo sobre o caixa, tendo em vista que dificilmente utilizam as técnicas de orçamento de capital nas análises de decisões de investimento (PETTIT e SINGER, 1985).

Assaf Neto (2003) afirma que no processo de análise e seleção adequada dos investimentos de longo prazo, a empresa deve ser capaz de mensurar os Fluxos de Caixa (FC) e aplicar Técnicas de Orçamento de Capital (TOC) nas decisões adequadas. Sendo as mais comuns: período do Playback (PB), o Valor Presente Líquido (VPL) e a Taxa Interna de Retorno (TRI).

*O PB corresponde ao tempo em que a empresa demora para recuperar o investimento inicial, o seja um importante indicador do nível de risco de um projeto de investimento. O VPL corresponde ao valor descontado de todos os fluxos monetários que compõem o projeto de investimento. A TIR é a taxa de desconto que iguala as entradas com saídas previstas de caixa, no momento 0 a taxa de desconto que torna o VPL nulo (ASSAF, 2003, p. 42).*

Para obter os financiamentos, as firmas têm que elencar projetos que garantam retornos que remunerem devidamente os capitais empregados, sob pena de deixar de ser uma opção atrativa de investimentos. Nas decisões de investimento, essas técnicas fomentam maior segurança na tomada de decisão, visando demonstrar a viabilidade de um investimento ou demonstrar qual entre dois ou mais investimento apresenta o de melhor retorno.

Para Weston (2002), a alocação de capital nas pequenas e médias empresas é tão importante quanto nas grandes. Na verdade, em decorrência da frequente impossibilidade de acesso aos mercados de capital, muitas vezes essa alocação é mais importante nas pequenas e médias empresas tendo em vista os recursos necessários para corrigir erro podem não estar disponíveis.

Ainda segundo o autor, apesar da importância dos gastos de capital para as pequenas e médias empresas, estas quase sempre marginalizam a técnica, seja pela inexistência de imprecisão dos fluxos de caixas esperados ou mesmo pelo desconhecimento das técnicas por parte dos gestores.

Para Matias (2002), nos anos iniciais, as empresas menores sofrem com a falta de capital, logo devem prestar atenção especial no planejamento e na administração do fluxo de caixa (FC) para uma melhor gestão dos compromissos financeiros. Quanto menor a empresa, mais difícil o acesso a recursos e maior a necessidade de administração.

Neste cenário, os empresários de pequenas e médias empresas precisam conciliar os interesses de curto-prazo com as perspectivas de longo prazo, configurando uma hierarquia de objetivos de negócios.

## 2.2 Risco e retorno

Para maximizar os valores de ações e investimento, os gerentes e os investidores financeiros devem avaliar dois determinantes fundamentais: o Retorno que é o ganho ou perda sobre um investimento em um dado período e o Risco que se configura como a probabilidade de o retorno real ser diferente do retorno esperado (GITMAN e MADURA, 2008, p. 128).

No início dos anos 1960, dois americanos, William Sharpe e John Lintner, conseguiram provar matematicamente, que em uma situação de equilíbrio, existe uma relação linear entre o excesso de retorno de um investimento e do mercado, como um todo.

Assim, nas decisões financeiras, as relações que envolvem risco e retorno para todos os ativos é costumeiramente utilizado o modelo de formação de preço do ativo (*Capital Asset Pricing Model* - CAMP). Este modelo que especifica o relacionamento entre risco e retorno exigido em ativo mantido em carteiras diversificadas (HOJI, 2010). Gitman (2010,

p. 222), aborda o modelo em cinco seções:

*A primeira trata do coeficiente beta que é a medida do risco não diversificado; a segunda apresenta uma equação do modelo em si; a terceira descreve graficamente a relação entre risco e retorno; a quarta discute o efeito das variações das expectativas de inflação e da aversão ao risco e a última oferece alguns comentários sobre o CAPM.*

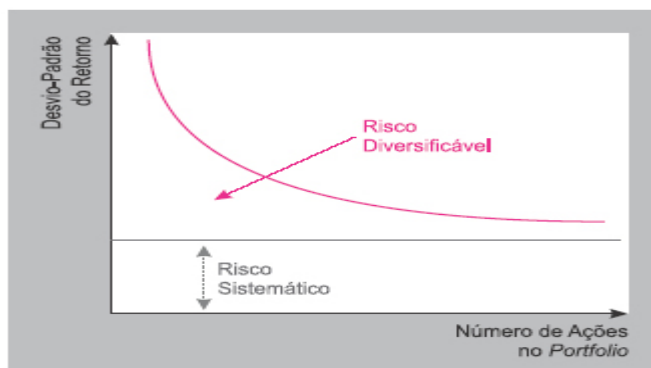
O CAPM é utilizado em finanças para determinar a taxa de retorno teórica apropriada de um determinado ativo em relação a uma carteira de mercado perfeitamente diversificada. Segundo Gitman (2010, p. 222), as empresas apresentam dois tipos de riscos: o sistemático e o não sistemático.

*O Risco sistemático conhecido também como risco não diversificável, é atribuído a fatores de mercado que afetam todas as empresas como guerras, inflação, incidentes internacionais e eventos políticos. E não pode ser eliminado por meio de diversificação. O Risco não sistemático ou diversificável representa a parcela do risco de um ativo que esta associada a causas aleatórias que podem ser eliminado por meio de diversificação.*

Os Riscos sistemáticos e não sistemáticos se diferenciam pelo fato dos não sistemáticos serem diversificáveis, ou seja, quando podem ser diluídos em uma carteira diversificada com ativos que sejam negativamente correlacionados, enquanto os riscos sistemáticos não permitem tal feito (WESTON e BRIGHAN, 2002).

O modelo CAPM leva em consideração a sensibilidade do ativo ao risco não- diversificável, representado pelo coeficiente beta ( $\beta$ ), assim como o retorno esperado do mercado e o retorno esperado de um ativo teoricamente livre de riscos (GITMAN, 2010). Os benefícios da diversificação são demonstrados na figura 01, retratando o desempenho do risco (desvio-padrão) de um *portfólio* à medida que são adicionadas

maiores quantidades de ações.



**Quantidade de Ações e Risco do Portfólio**

**Figura 01:** Esquema da diversificação do risco não sistemática  
**Fonte:** GITMAN, 2010, p.15

Na figura 01 é demonstrado que o risco total da carteira é reduzido à medida que são adicionadas novas ações. Ao adicionar ações com baixa (ou negativa), a correlação pode diminuir o risco do *portfólio*, porém nunca eliminá-lo. A parcela do risco eliminado é a diversificável, e um portfólio bem diversificado ainda mantém certo resíduo de risco, definido por risco sistemático. É extremamente dificultoso eliminar esse risco, pois depende da incerteza de fatores conjunturais e macroeconômicos afetando todos os ativos (HOJI, 2010).

A representação gráfica do modelo do CAPM é feita por meio da reta do mercado de títulos — *Security Market Line* (SML), a qual relaciona, de forma linear, o risco de um ativo com a taxa de retorno que remunera essa incerteza. A hipótese fundamental do CAPM pressupõe que o prêmio pelo risco do investidor seja determinado pelo risco sistemático. Assume-se que todos os investidores mantêm *portfólios* bem diversificados, nos quais se eliminou totalmente o risco diversificável. Dessa forma, somente há compensação de retorno pelo risco sistemático presente na carteira, constituindo-se no componente relevante da formação da taxa de retorno requerida.

Segundo Ross, Westerfield e Jaffe (2002), o modelo de precificação de ativos de capital representa um dos avanços mais relevantes na teoria de finanças, sendo largamente útil para fins de investimento, uma vez que mostra como o retorno esperado de um ativo está relacionado ao seu risco sistemático.

### 2.3 Custo de capital

Podem-se mencionar duas razões para definir Custo de Capital: uma é a sistemática de análise de projetos, que depende desse custo para dizer se um projeto é ou não viável ou identificar a melhor opção de alocação eficiente de recursos financeiros, e a outra é que o capital, sendo um fator de produção escasso, demanda esforços por parte da empresa à sua captação ao menor custo possível (CHING; MARQUES; PRADO, 2010).

Na visão de Gitman e Madura (2008), custo de capital representa “a taxa de retorno que uma empresa deve ganhar sobre os projetos nos quais investe para manter o valor de mercado de suas ações”. O custo do capital representa um importante fator para uma variedade de decisões a serem tomadas nas firmas, inclusive, em pequenas e médias empresas.

Neste ponto, Hoji (2010) contribui afirmando que cada fonte de financiamento da firma requer uma taxa de retorno mínima, implicando um custo específico para a firma. Segundo Damodaran (2002), um critério importante para avaliação do custo de capital utilizado pela firma é encontrado por meio do custo médio ponderado de capital (CMPC) ou *Weighted Average Cost of Capital* (WACC), que reflete os custos totais advindos da política global de utilização de diferentes capitais no financiamento da firma.

O CMPC é obtido pela ponderação do custo de cada fonte de financiamento (K), pela sua proporção na participação no capital global da empresa (W), refletindo a política da estrutura de capital da

firma. Ainda segundo Damodaran (2002), o custo médio ponderado de capital é definido como a média ponderada dos custos dos diferentes componentes do financiamento de uma empresa.

Na visão de Gitman (2010, p. 444) o CMPC ou WACC reflete o custo médio esperado no futuro de fundos de longo prazo, é obtido pela ponderação de cada tipo específico de capital por sua participação na estrutura de capital da empresa.

## 2.4 Estrutura de capital

Segundo Gitman e Madura (2008), o porte de uma empresa influencia na estrutura de capital, devido, sobretudo, às características das organizações. Pequenas e médias empresas geralmente se financiarão com recursos internos, posteriormente com dívidas e, em último caso, com aumento de capital próprio. Para os mesmos a estrutura de capital representa “uma composição de dívida de longo prazo e capital próprio mantida pela empresa, é uma das áreas mais complexas da tomada de decisão”.

Sendo a estrutura de capital o resultado de uma combinação (*mix*) entre capital de terceiros (dívidas) e o capital próprio de uma empresa, ao longo dos anos, tem-se efetuado vários esforços (estudos) com o intuito de identificar o mix ótimo da composição da sua estrutura de capital (LEMES JUNIOR, 2002).

Assim como as decisões de investimento, as opções de financiamento buscam maximizar o valor das ações ou quotas de capital da empresa. A escolha adequada da estrutura de capital envolve essas decisões.

*A empresa se depara constantemente com novos projetos, novos negócios, novas demandas, novos desafios, que determinam a necessidade de captação de recursos financeiros. Nesse processo, avalia as condições gerais da economia, conhece o mercado financeiro, analisa as decisões operacionais e financeiras a serem tomadas, dimensiona as necessidades de recursos a serem financiados e escolhe a estrutura de capital (LEMES JUNIOR, 2002, p.234).*

Ainda acerca da estrutura de capital, Pettit e Singer (1985) contribuem afirmando que, em conformidade com a teoria da agência, as Pequenas e Médias Empresas devem ter uma estrutura de capital com maior percentagem de capital alheio do que de próprio, devido aos menores custos do capital.

Para Hoji (2010, p.182), é estabelecida uma diferença entre estrutura financeira e estrutura de capital. A estrutura financeira abrange a gestão de todo o ativo financiado por recursos de curto e longo prazo. Já a estrutura de capital determina a forma de financiamento de longo prazo, que são os recursos estratégicos para a empresa, definidos pela composição dos exigíveis de longo prazo e pelo patrimônio líquido.

Assim, pode-se afirmar que a estrutura de capital refere-se à forma como as empresas utilizam capital próprio e capital de terceiros para financiar os seus ativos, ou seja, seus capitais próprios e capital de terceiro. Assaf Neto (2003) diferencia o custo do capital próprio como uma das variáveis mais importantes em finanças empresariais tendo papel central em grande parte das decisões financeiras, por ser um padrão de referência e ligação entre as decisões de investimento e financiamento.

A separação entre capital próprio e de terceiros está relacionada com os riscos que as partes relacionadas assumem. O capital próprio assume um risco maior no recebimento da remuneração que lhe cabe, por isso é denominado de capital de risco. O capital de terceiros, além de ter remuneração e amortização previamente definidas (pré-fixadas),



ostenta a preferência legal no recebimento dos juros e do principal (HOJI, 2002).

A partir do trabalho de Modigliani e Miller (1958), uma questão que vem sendo muito discutida sobre estrutura de capital é se a forma como a empresa é financiada influencia ou não o seu valor. Podem ser identificadas duas grandes correntes teóricas sobre estrutura de capital, a tradicionalista (teoria convencional), representada principalmente por Durand (1952) e a proposta por Modigliani e Miller (1958).

A teoria tradicional de Durand (1952) defende que a estrutura de capital influencia o valor da empresa. Segundo essa corrente, o custo do capital de terceiros mantém-se estável até um determinado nível de endividamento, a partir do qual se eleva devido à majoração do risco. Como o custo de capital de terceiros é inferior ao custo do capital próprio, a empresa deveria se endividar até o ponto em que o seu custo de capital total atingisse um patamar mínimo. Esse ponto representaria a estrutura de capital ótima, que levaria à maximização do valor da empresa.

Partindo da teoria convencional e, baseados em um conjunto de pressupostos bastante restritivos, Modigliani e Miller (1958) argumentaram que a forma com que a empresa é financiada é irrelevante para o seu valor. Para os autores, o custo de capital da empresa é o mesmo para qualquer nível de endividamento e, portanto, não haveria uma estrutura de capital ótima. Dessa forma, o valor de uma empresa não é função da forma como ela é financiada, mas sim dos fluxos de caixa por ela gerados ponderados pelo seu risco operacional.

A partir dessa discussão, diversas pesquisas passaram a ser realizadas com o objetivo de identificar os fatores que explicam a forma com que as empresas se financiam, dando origem à teoria moderna de estrutura de capitais.

### 3. Metodologia de pesquisa

#### 3.1 Classificação da pesquisa

O estudo é caracterizado como descritivo pois “visa à identificação, registro e análise das características, fatores ou variáveis que se relacionam com o fenômeno ou processo” (JUNG, 2004, p.198). Quanto ao método aplicado, foi realizado um estudo de caso que, segundo Scharamm (1971, apud Yin, 2001), tem por objetivo esclarecer uma decisão, ou um conjunto de decisões, seus motivos, formas de implementação e subseqüentes resultados. Para a elaboração do estudo de caso, é necessária uma coleta de dados bastante aprofundada, a fim de elucidar a situação analisada.

Fidel (1992) refere que o método de estudo de caso é um método específico de pesquisa de campo, com investigações de fenômenos à medida que ocorrem, sem qualquer interferência significativa do investigador. Portanto, o método de estudo de caso mostra-se adequado na presente pesquisa, uma vez que tem como propósito principal detalhar as principais fontes de recursos que a empresa utiliza para se financiar.

A pesquisa apresenta caráter predominantemente quantitativo, que, segundo Jung (2004) tem por objetivo mensurar e permitir o teste de hipóteses, já que os resultados são mais concretos e, conseqüentemente, menos passíveis de erros de interpretação. Em muitos casos geram índices que podem ser comparados ao longo do tempo, permitindo traçar um histórico da informação.

Para obtenção das informações necessárias na aplicação destes métodos, foi realizada análise documental, caracterizada segundo Marconi e Lakatos (2002) e Godoy (1995) como a busca de dados através de fontes restritas a documentos, podendo ser escritos ou não. Para Ferreira, 2004, os documentos são fontes de dados brutos para o investigador e a sua análise implica um conjunto de transformações,

operações e verificações realizadas a partir dos mesmos com a finalidade que lhes forem atribuído, com significado relevante em relação a um problema de investigação.

Por fim, foram realizadas entrevistas com os proprietários da firma em análise. Segundo Lakatos e Marconi (1985), a entrevista é um procedimento usado na investigação social para coletar dados, ou ajudar no diagnóstico ou tentar solucionar problemas sociais. A entrevista como fonte de informações pode fornecer dados primários e secundários e ser estruturada de formas variadas. E ainda o que torna a entrevista instrumento privilegiado de coleta de informações é a possibilidade de a fala ser reveladora de condições estruturais, de sistemas de valores, normas e símbolos (MINAYO, 1996).

### **3.2 Caracterização da empresa estudada**

O caso consiste no estudo de dois cenários vivido por uma empresa varejista de material de construção que, por questão de sigilo, é denominada no estudo como empresa Alpha. São analisados dois investimentos realizados pela firma nos últimos 8 anos. Através do estudo sobre estrutura de capital nas pequenas e médias empresas, com o propósito principal de detalhar as principais fontes de recurso que utilizam para se financiar, foram elaborados alguns cálculos para mensuração dos mesmos.

A análise das decisões de investimentos foi realizada através do cálculo do custo médio ponderado de capital (WACC na sigla inglesa), fluxos de caixa descontado (FCD) ou Valor Presente Líquido (VPL) e a taxa que apresenta a rentabilidade relativa ao projeto a Taxa Interna de Retorno (TIR).

#### 4. Análise dos dados

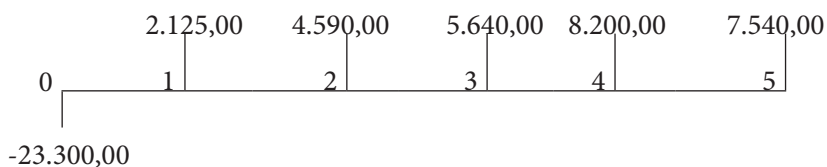
Neste capítulo é apresentada a análise dos dados colhidos e um comparativo de investimento da empresa Alpha, onde foram estimados métodos para as suas melhores escolhas de financiamento.

Na primeira situação, a firma Alpha efetuou um investimento/imobilização em um auditório nas instalações da empresa. A ideia era, além de dispor de um ambiente adequado à realização de reuniões/eventos internos, obter receita com o aluguel a terceiros que além da geração imediata de recursos advindos do aluguel, geraria sinergia na possibilidade de fomentar vendas marginais a consumidores que de outra forma não visitariam a empresa. Os dados da firma, na época do investimento, são apresentados na tabela 01:

**Tabela 01:** Dados da firma Alpha no momento do investimento no auditório

Ativo Total	1.050.000,00
PL	382.000,00
Lucro previsto para o ano	67.000,00
Juros pagos/contratado (média)	72.350,20
<i>Pro labore</i> aos sócios	20.000,00
IR (optante simples)	0,42%

**Fonte:** Dados da pesquisa



**Fonte:** Dados da pesquisa

Com base nesses valores, torna-se possível calcular o custo médio ponderado dos fundos (capital) utilizado pela firma Alpha para financiar a operação:

$$wacc = Ks \times \frac{S}{F} + Kd \times (1 - IR) \times \frac{D}{F}$$

$$wacc = \frac{20.000}{382.000} \times \frac{382.000}{1.050.000} + \frac{72.350,20}{668.000,00} \times (1 - 0,0042) \times \frac{668.000,00}{1.050.000}$$

$$wacc = 0,05 \times 0,36 + 0,11 \times (0,9958) \times 0,64$$

$$wacc = 0,02 + 0,05 \times 0,63$$

$$wacc = 0,02 + 0,07$$

$$wacc = 0,09$$

$$wacc = 8,77\%$$

É possível notar que, na época do investimento, a empresa Alpha apresentava um custo médio ponderado de 0,02 a título de custo do capital próprio e de, aproximadamente, 0,07 advindo do capital de terceiros, acarretando num custo médio total para angariar fundos de 8,77% a.a. O próximo passo foi verificar a rentabilidade do investimento realizado, calculado através das fórmulas do Valor Presente Líquido (VPL) e Taxa Interna de Retorno (TIR). Abaixo estão as formulas desses indicadores (GITMAN; MADURA, 2008):

$$VPL = \sum_{t=1}^n \frac{FC_t}{(1+i)^t}$$

$$VPL = \frac{-23.300}{(1,0877)^0} + \frac{2.125}{(1,0877)^1} + \frac{4.590}{(1,0877)^2} + \frac{5.640}{(1,0877)^3} + \frac{8.200}{(1,0877)^4} + \frac{7.540}{(1,0877)^5}$$

$$VPL = \frac{-23.300}{1} + \frac{2.125}{1,0887} + \frac{4.590}{1,1831} + \frac{5.640}{1,2868} + \frac{8.200}{1,3997} + \frac{7.540}{1,5225}$$

$$VPL = -23.300 + 1.953,66 + 3.879,67 + 4.382,80 + 5.858,38 + 4.952,51$$

$$VPL = -2.272,98$$

Para encontrar o valor da Taxa Interna de Retorno, calcular a taxa que satisfaz a seguinte equação:

$$VPL = 0 = \text{Investimento inicial} + \sum_{t=1}^n \frac{FC_t}{(1+i)^t}$$

A tabela X apresenta o resumo do investimento:

Período	Fluxo
0	-23.300,00
1	2.125,00
2	4.590,00
3	5.640,00
4	8.200,00
5	7.540,00
<b>WACC</b>	8,77%
<b>TIR</b>	5,54%
<b>VPL</b>	-2.272,98

O retorno do investimento 1 (auditório) foi menor que o custo de dívida e capital próprio ponderado o WACC. A taxa interna de retorno (TRI) de 5,54% foi menor que o WACC de 8,77%. Com esses índices, ocorreu redução do valor da firma/dos sócios, isto é, o lucro gerado não foi suficiente para honrar os custos de captação dos fundos (próprios e de terceiros).

Como a dívida é pré-fixada, seu custo é honrado, tendo em vista que em caso contrário a empresa sofre sanções legais, podendo chegar em um cenário de falência. Já o custo do capital próprio é remunerado através de dividendos e contabilizado no patrimônio líquido como não tem a característica de exigibilidade, não é devidamente remunerado, acarretando na minimização do valor do proprietário.

Segundo Moura; Macêdo e Hein (2011), as firmas devem remunerar adequadamente as fontes de financiamentos, sob pena de deixar de ser atrativas. Portanto, o custo de capital da empresa deve abranger a remuneração exigida pelos sócios e acionistas e mais a remuneração exigida pelos terceiros, ponderado, logicamente, pela participação de cada um no capital da empresa.

Sob a ótica do viés estratégico da firma, para análises mais robustas, seria necessário investigar o efeito do investimento na fidelização do cliente. Pode-se argumentar que o auditório permitiu o contato com consumidores que eventualmente não se relacionariam com a empresa, gerando “extermalidades”, isto é, vendas adicionais que não ocorreriam naturalmente. Entretanto tal procedimento não foi possível verificar no presente estudo.

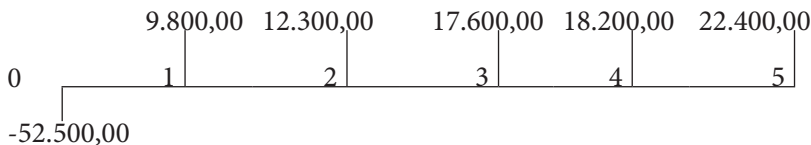
Na segunda situação a empresa Alpha efetuou um investimento em uma pequena fábrica de pré-moldados. Os dados da Fábrica Pré-Moldados com investimento inicial foram:

Ativo Total	1.430.000,00
PL	276.000,00
Lucro previsto para o ano	78.200,00
Juros pagos/contratado (média)	87.800,00
<i>Pro labore</i> aos sócios	28.900,00
IR (optante simples)	0,42%

**Tabela 02:** Dados da firma Alpha no momento do investimento na fábrica de pré-moldados

**Fonte:** dados da pesquisa

O fluxo de caixa esperado do investimento na fábrica era o seguinte:



**Figura 03:** Fluxo de caixa esperado da fábrica de pré-moldados

**Fonte:** do autor.

\* Valores líquidos, já descontados os custos, inclusive depreciação.

O custo médio ponderado dos fundos (capital) utilizado pela Fábrica Pré-moldados para financiar a operação através dos valores acima foram:

$$wacc = Ks \times \frac{S}{F} + Kd \times (1 - IR) \times \frac{D}{F}$$

$$wacc = \frac{28.900}{276.000} \times \frac{276.000}{1.430.000} + \frac{87.800}{1.154.000} \times (1 - 0,0042) \times \frac{1.154.000}{1.430.000}$$

$$wacc = 0,10 \times 0,19 + 0,08 \times (0,9958) \times 0,81$$

$$wacc = 0,02 + 0,08 \times 0,81$$

$$wacc = 0,02 + 0,06$$

$$wacc = 0,08$$

$$wacc = 8,14\%$$

No investimento inicial, a fábrica pré-moldados apresentava um custo médio ponderado de 0,02 a título de custo do capital



próprio e de, aproximadamente, 0,06 advindo do capital de terceiros, acarretando num custo médio total para angariar fundos de, 8,14% a.a. A rentabilidade do investimento realizado é calculado através das formulas do valor VPL e da TIR. Como segue:

$$VPL = \sum_{t=1}^n \frac{FC_t}{(1+i)^t}$$

$$VPL = \frac{-52.500}{(1.0814)} + \frac{9.800}{(1.0814)^1} + \frac{12.300}{(1.0814)^2} + \frac{17.600}{(1.0814)^3} + \frac{18.200}{(1.0814)} + \frac{22.400}{(1.0814)}$$

$$VPL = \frac{-52.500}{1} + \frac{9.800}{1.0814} + \frac{12.300}{1.1694} + \frac{17.600}{1.2646} + \frac{18.200}{1.3676} + \frac{22.400}{1.4789}$$

$$VPL = -52.500 + 9.062,33 + 10.518,21 + 13.917,44 + 13.307,98 + 15.146,39 =$$

$$VPL = 9.452,35$$

Para encontrar o valor da Taxa Interna de Retorno, calcula-se a taxa que satisfaz a seguinte equação:

$$VPL = 0 = \text{Investimento inicial} + \sum_{t=1}^n \frac{FC_t}{(1+i)^t}$$

A tabela abaixo apresenta o resumo do investimento na fabrica, indicando o seu VPL e TIR:

Período	Fluxo
0	- 52.500,00
1	7.800,00
2	12.300,00
3	15.600,00
4	17.200,00
5	19.200,00
<b>Wacc</b>	8,14%
<b>TIR</b>	10,10%
<b>VPL</b>	9.452,35

O retorno do investimento 2 (fábrica de pré-moldados), foi maior que o Custo Médio Ponderado de Capitais (WACC), assim, nota-se que ocorreu aumento do valor da firma/dos sócios, em outras palavras, o lucro gerado foi suficiente para honrar os custos de captação dos fundos.

Por meio de entrevista junto aos gestores, notou-se que, mesmo reconhecendo a necessidade de remunerar o capital investido, os proprietários desconhecem o conceito do WACC bem como não ostentavam a preocupação de constantemente monitorar o custo dos fundos utilizados para financiar a firma e, principalmente, de confrontar estes custos com as taxas de remuneração obtidas nos investimentos realizados.

Neste ponto fica notória a inexistência de uma política uniforme de exigência mínima de remuneração que contemple o WACC, em outras palavras, foi notado que os gestores efetuaram investimentos sem o cuidado de analisar o custo ponderado de capital utilizado pela firma e, principalmente, sem a devida rentabilidade necessária.

Estes resultados demandam a execução de novos estudos com o intuito de confirmar, por meio de verificação empírica, este cenário de existência de execução de investimentos, por parte das micro e pequenas empresas, sem a devida consideração dos custos totais de financiamento utilizados.

Considerando que a dívida é pré-fixada, isto é, com remuneração garantida por força de contrato, em um cenário de ocorrência de uma taxa interna de retorno (TIR) abaixo do Custo Médio Ponderado de Capitais (WACC) existe, na prática, a destruição de valor dos proprietários, tendo em vista que este é remunerado por meio de *pro labore* (apurados após contabilização das despesas financeiras).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As pequenas e médias empresas se encontram em um contexto complexo, com limitações de acesso ao mercado de capitais e, por

consequência, com altos custos de captação de recursos financeiros. Geralmente gerenciadas pelos proprietários, as pequenas firmas ignoram o custo de capital utilizado nas decisões de investimentos chegando, em alguns momentos, a remunerar inadequadamente os fundos contratados, especialmente os oriundos do capital próprio.

Este cenário mostrou-se pertinente no estudo de caso realizado na empresa Alpha. Através de técnicas de análise de investimentos, tornou-se cristalino que nem sempre a Taxa Interna de Retorno (TIR) é superior ao custo médio ponderado de capitais (WACC) utilizado pela firma, ocasionando na minimização do valor dos proprietários.

Esta constatação corrobora a proposição de Holmes e Kent (1991), de que organizações de pequeno porte possuem uma lacuna financeira dada por dois componentes: falta de oferta de financiamento e desconhecimento, por parte dos demandantes, dos custos totais de financiamentos contratados.

Analisar a estrutura e custos de capital e as diversas fontes de financiamento são a forma de maximização da riqueza do acionista ou cotista da empresa. Neste ponto, para melhor decidir sobre o mix ótimo de composição de capital, há que se conhecer a viabilidade dos projetos de investimentos em que os recursos serão aplicados. Minimizar a incerteza e os riscos possibilita a alocação eficiente de recursos financeiros, sejam oriundos de terceiros ou de capital próprio, de tal forma que a empresa, por intermédio dos seus gestores, possa gerar riqueza e garantir a sustentabilidade do negócio.

Por meio da observação da empresa Alpha, formula-se *insights* de que as pequenas empresas não possuem uma gestão eficaz da estrutura de capital. Assim, a título de sugestões para futuras pesquisas, sugere-se a replicação deste estudo com empresas diversas com o intuito de verificar a persistência deste cenário de inconstância de remuneração do custo ponderado de capital das firmas nas decisões de investimentos. Como limitação da presente pesquisa cita-se a utilização de dados oriundos de apenas uma entidade, a inexistência de dados longitudinais.

## Referências

ASSAF NETO, A **Finanças Corporativas e Valor**. São Paulo: Atlas, 2003.

BELL, Judith (1989). **Doing your research project: a guide for the first-time researchers in education and social science**. 2. reimpr. Milton Keynes, England: Open University Press, pp. 145. Disponível em: <<http://grupo4te.com.sapo.pt/referencias.html>>. Acesso em 10 jan 2012.

BEUREN, Ilse Maria. **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: Teoria e Prática**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CHING, Hong yuh; MARQUES, Fernando; PRADO, Lucilene. **Contabilidade & Finanças para não especialista**. 3 ed. São Paulo: Pearson Education, 2010.

DAMODARAN, Aswath, **Finanças corporativas aplicadas**, Tradução Jorge Ritter, Porto Alegre, Editora Bookman, 2002. Disponível em: <[http://www.revistasusp.sibi.usp.br/scielo.php?pid=S00802107200800100006&script=sci\\_arttext](http://www.revistasusp.sibi.usp.br/scielo.php?pid=S00802107200800100006&script=sci_arttext)>. Acesso em 12 set. 2011.

DURAND, D. **The Cost of Capital, Corporate Finance and the Theory of Investment: Comment**. *American Economic Review*, September 1959. Disponível em: <<http://www.congressusp.fipecafi.org/artigos42004/282.pdf>>. Acesso em 15 dez. 2011.

FERREIRA, S.C dos R. **Análise de documentos: método de recolha e análise de dados**. Disponível em: <[http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/ichagas/mi1/analise\\_documento.pdf](http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/ichagas/mi1/analise_documento.pdf)>. Acesso em 03 fev 2012.

FIDEL, Raya (1992). The case study method: a case study, In: GLAZIER, Jack D. & POWELL, Ronald R. **Qualitative research in information management**. Englewood, CO: Libraries Unlimited, 238 p. p.37-50. Disponível em:

<<http://grupo4te.com.sapo.pt/referencias.html>>. Acesso em 10 jan 2012.

**GITMAN, L. & MADURA J. Administração Financeira: Uma Abordagem Gerencial.** São Paulo, Pearson Education do Brasil, 2008.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira.** 12 ed. São Paulo: Pearson, 2010.

GONÇALVES, Helisiane Mirelle de Carvalho. **O Valor do Dinheiro no Tempo.** Disponível em: <<http://amigonerd.net/trabalho/33312-o-valor-do-dinheiro-no>> acesso em 04 out. 2011.

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira: uma abordagem prática: Matemática Financeira Aplicada, Estratégias Financeiras, Análise, Planejamento e Controle Financeiro.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Administração Financeira e orçamentária: Matemática Financeira Aplicada, Estratégias Financeiras, Orçamento de Capital.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HOLMES, S. & KENT, P. **An Empirical Analyses of the Financial Structure of Small and Large Australian.** Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006\\_TR510340\\_7286.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006_TR510340_7286.pdf)>. Acesso em 03 jan. 2012.

LAKATOS, Eva Maria, Marconi, Marina de Andrade. **Técnicas de Pesquisa.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Fundamentos de Metodologia Científica.** São Paulo. Ed. Atlas, 1985.

LEMES JUNIOR, A. B. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MARTINS, G. **Estatística Geral e Aplicada**. 2 edição. São Paulo: Atlas, 2002.

MOURA; MACÊDO; HEIN. Investidores institucionais e boas práticas de governança corporativa: uma análise das maiores empresas brasileiras listadas na Bovespa. **V Congresso ANPCO NT**, 2011. Vitória - ES.

MODIGLIANI, F. e MILLER, M. **The Cost of Capital, Corporation Finance, and the Theory of Investment**, *American Economic Review*, June 1958.

PEROBELLI, F.F.C. e FAMÁ, R. **Fatores Determinantes da estrutura de capital: aplicação a empresas de capital aberto no Brasil**. RAUSP, São Paulo, 2009.

PETTIT, R.R. e SINGER, R.F. “**Small business finance: a research agenda**”, *Financial Management*, Vol. 14, No. 3, p. 47-60, 1985.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D. **Princípios de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 2002.

SEBRAE. **Boletim Estatístico de Micro e pequenas Empresas, Brasília**, 1º semestre de 2005.

WESTON, J. & BRIGHAN, E. **Fundamentos da Administração Financeira**. 10 Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2002.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2. Ed. Tradução Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2001. Disponível em: <[http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/5150\\_000465985.pdf?sequence=1](http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/5150_000465985.pdf?sequence=1)>. Acesso em 23 jan 2012.

# 4

## O PAPEL DA EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA NO DESENVOLVIMENTO LOCAL: UMA EXPERIÊNCIA A PARTIR DA SALA DE AULA

Maria Alice Leite de Brito<sup>1</sup>

### RESUMO

Este artigo tem como objetivo apresentar uma discussão sobre a importância do investimento em educação empreendedora e seus reflexos na geração de novos negócios e no desenvolvimento local. Para ilustrar essa discussão será apresentada uma prática didático-pedagógica realizada em sala de aula com alunos do curso de graduação em Administração da Universidade Federal do Piauí. Utilizou-se o método da pesquisa-ação para investigar e analisar as atividades desenvolvidas nesta prática quanto aos efeitos na qualificação profissional do administrador e no desenvolvimento local. Para a coleta de dados, foram utilizados as observações participante e sistemática, o questionário semiestruturado e a pesquisa documental. A pesquisa mostrou que a prática didático-pedagógica desenvolvida pode ser fonte de estímulo ao processo de formação profissional, repercutindo em benefícios para desenvolvimento local e fortalecendo uma nova concepção de que a sala de aula possui papel determinante na geração de uma cultura empreendedora, provedora de novos negócios.

**Palavras-chave:** Educação empreendedora. Cultura empreendedora. Desenvolvimento local. UFPI.

---

<sup>1</sup> Mestre em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco (2005) e bacharela em Administração pela Universidade de Pernambuco (1998). Atualmente é Professora Assistente II da Universidade Federal do Piauí.

## ABSTRACT

This article aims to present a discussion on the importance of investing in entrepreneurial education and its effects on new business generation and local development. To illustrate this discussion it will be presented a didactic and pedagogic practice held in the classroom with students in the undergraduate program in Business Administration from the Federal University of Piauí. We used the method of action research to investigate and analyze activities in this practice and the effects on professional administrator and local development. For data collection plan, we applied participant and systematic observations, semi-structured questionnaire and documentary research. Research has shown that the didactic and pedagogic experience can be a source of encouragement to the process of training, resulting in benefits for local development and strengthening a new conception of the classroom has key role in the generation of an entrepreneurial culture and a provider of new business.

**Keywords:** *Entrepreneurship education. Entrepreneurship culture. Local development. UFPI.*



## 1. Introdução

A criação de micro e pequenas empresas (MPEs) nos países em todo o mundo tem mostrado que sua importância não se limita apenas ao aspecto econômico por meio da geração de emprego e renda mas dá subsídios para o desenvolvimento social local. De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), no Brasil, 99,2% das empresas nacionais são micro e pequenas empresas, o que representa cerca de 20% do Produto Interno Bruto (PIB) e aproximadamente 60% dos empregos gerados, sendo quase 52% dos trabalhadores urbanos do país (SEBRAE, 2011).

Esses dados fornecem duas informações relevantes. A primeira é que a representatividade do setor para a economia mostra a necessidade de políticas voltadas para o surgimento de novos empreendimentos, em vista dos benefícios gerados para a sociedade, e para a manutenção daqueles existentes haja vista os índices ainda elevados de mortalidade. E a outra é que boa parte dos empregos gerados estão concentrados nas áreas urbanas, demonstrando que o estímulo a geração de novos negócios nas regiões interioranas é potencial para ampliar as atividades econômicas e promover o desenvolvimento regional.

Uma pesquisa desenvolvida pela Consultoria McKinsey identificou o comportamento de consumo das cidades brasileiras com mais de 100.000 habitantes e estimou que o mercado consumidor brasileiro irá quase dobrar de tamanho até o ano de 2020. Revela a pesquisa que o consumo irá aumentar nas regiões metropolitanas e no interior, com projeções que indicam uma taxa de crescimento maior nas cidades interioranas do que nas respectivas capitais (STEFANO; CRUZ, 2012). Isso mostra que o país deverá contar com aumentos de consumo e ter mais pessoas empregadas, promovendo o crescimento econômico e o desenvolvimento social nas regiões onde as MPEs participam como fator determinante.

A pesquisa chama atenção para as regiões onde o país pode encontrar novas alternativas para a atividade econômica, valorizando

as regionalidades e os insumos ou vocações locais quando na criação de novos negócios. Sobre isto, o conteúdo sobre o desenvolvimento local integrado e sustentável (DLIS) vem sendo explorado enfatizando a importância de promover a melhoria da qualidade de vida da população de forma sustentável e o interesse na valorização local, dessa forma, facilitando a expansão dos mercados.

Ao mesmo tempo, o cenário coopera para pressionar as entidades governamentais por políticas públicas capazes de fomentar o empreendedorismo em regiões onde a atividade comercial não é suficientemente competitiva para promover desenvolvimento local significativo. Demanda-se, por exemplo, políticas em infraestrutura que facilitem o processo logístico das empresas. Isso inclui modernização e ampliação de portos, ferrovias, rodovias e aeroportos com a finalidade de permitir o acesso aos potenciais consumidores dispersos por todo o país. Requer uma política tributária mais justa e processos desburocratizados na formação de novas empresas. Especialistas participantes da Global Entrepreneurship Monitor de 2011, um projeto internacional desenvolvido pela London Business School e Babson College que estuda e avalia o empreendedorismo, reconhecem a necessidade de maior promoção de políticas governamentais que viabilizem a atuação dos empreendimentos tendo em vista os problemas decorrentes da carga tributária elevada no Brasil e a complexidade das normas que regulamentam os tributos. Apontam eles, a falta de políticas públicas consistentes e a existência de burocracia intensa como causas da baixa velocidade na implantação de marcos regulatórios efetivos (EMPREENDEADORISMO..., 2011).

Para que uma mudança significativa seja possível, as iniciativas para o bom desempenho empreendedor de uma cidade não dependem somente de suas condições estruturais exemplificadas anteriormente mas devem contar com o interesse particular de potenciais empresários. Entretanto, para que esse interesse seja despertado, é preciso estimular uma cultura de empreendedorismo a ser disseminado em escolas e

universidades e fazendo parte do currículo acadêmico de qualquer formação profissional ou técnica. Autores defendem que o ambiente local e sua cultura influencia o comportamento empreendedor (DOLABELA, 1999; DORNELAS, 2012)

Autores como Cordeiro Filho (2007) colocam o peso do problema da mortalidade das empresas de micro e pequeno portes nos próprios empresários, afirmando que dispõem de poucas habilidades gerenciais e empreendedoras. Na formação dos profissionais, as competências e habilidades devem ser trabalhadas para que o índice de mortalidade das empresas não tenha as deficiências na capacitação profissional como fator de influência predominante.

Considerando os aspectos abordados, este artigo tem como objetivo apresentar uma discussão sobre a importância do investimento em educação empreendedora e seus reflexos na geração de novos negócios e no desenvolvimento local. Para se alcançar este objetivo, será apresentada uma prática didático-pedagógica realizada em sala de aula com alunos do curso de graduação em Administração da Universidade Federal do Piauí.

Pretende-se mostrar uma iniciativa adotada na disciplina de Administração de Marketing cursada por uma turma do campus de Picos, região situada a 320 km da capital Teresina, em que se esperava desenvolver o aprendizado sobre o empreendedorismo. Utilizou-se o método da pesquisa-ação para investigar o desenrolar das atividades desenvolvidas em sala de aula, procurando avaliar os efeitos na qualificação profissional do administrador e no nível de consciência desses alunos quanto ao desenvolvimento local. Para a coleta de dados foram utilizados as observações participante e sistemática, o questionário semiestruturado e a pesquisa documental.

Este trabalho justifica-se por ser a temática que relaciona a educação empreendedora, a criação de micro e pequenas empresas e o desenvolvimento local ainda pouco encontrada em artigos científicos e sua importância de levar a discussão a entidades interessadas e

que coadunam com o interesse de fomentar maior investimento nas atividades educacionais voltadas para o empreendedorismo, seja na educação básica quanto superior. Atrelado ao contexto acadêmico exposto, o tema sobre o desenvolvimento local ou regional também tem sido explorado com maior ênfase nos estudos organizacionais e, conforme Dolabela (1999), possui relação com os investimentos em micro, pequenas e médias empresas de uma comunidade, definindo o grau de empreendedorismo local. O desenvolvimento do trabalho foi conduzido pela seguinte questão de pesquisa: como a educação empreendedora pode despertar o interesse dos alunos para a criação de empresas e promover o desenvolvimento social?

As conclusões serviram para oferecer sugestões de estudos e de mudanças para os currículos do curso de Administração, a serem apresentadas na seção 5 deste artigo. Na seção 2, é apresentada a revisão da literatura onde são abordados os conceitos sobre a educação empreendedora e sua relação com o desenvolvimento local. Na seção 3 são descritos os procedimentos metodológicos utilizados para realização da pesquisa-ação. Na seção 4, será apresentada a descrição da prática didático-pedagógica e a análise dos resultados da pesquisa.

## **2. Empreendedorismo, educação empreendedora e desenvolvimento local**

Muitas são as habilidades e competências necessárias e requeridas aos profissionais diante da realidade competitiva do ambiente organizacional, sendo a capacidade empreendedora uma delas. Dolabela (1999) defende o empreendedorismo como um tipo de aprendizado que deveria estar em todos os conteúdos formacionais e nos programas de ensino de todos os níveis e áreas.

Dolabela (1999, p. 95) mostra que dentre as fontes de oportunidades geradas para novos empreendimentos estão o próprio

trabalho, a melhoria de um serviço/produto, a identificação de um nicho não atendido e outras, com menor peso. Ainda segundo o autor, “o grande desafio é descobrir os agentes de formação de pessoas capazes de inovar, realizar, assumir responsabilidades, aceitar riscos” (DOLABELA, 1999, p. 108). Ou seja, os agentes da educação também possuem o papel de promover iniciativas voltadas para a prática empreendedora a partir da sala de aula, uma realidade pouco comum nos cursos de gestão, que naturalmente deveriam oferecer práticas pedagógicas planejadas para a formação de novos negócios.

Dinato, Sandim e Cernach (2008) acreditam em mudanças educacionais sólidas por meio de um projeto pedagógico que possibilitem aos alunos desenvolverem seus potenciais, condição não valorizada nos métodos tradicionais de ensino. Segundo as autoras, o ambiente contribui para requerer novas competências como desenvolver a capacidade de criar novos produtos e inovar. Afirmam:

*Quanto maior o nível de complexidade a que a organização está exposta no ambiente competitivo, mais complexos serão os processos de aprendizado, que conseqüentemente poderão levar a incorporação de competências essenciais para a exploração de oportunidades para o desenvolvimento de novos produtos e processos inovadores. (DINATO, SANDIM; CERNACH, 2008, p. 2).*

Com o exposto, a melhor definição de empreendedorismo é aquela referida por Dornelas (2012, p. 28): “empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades”.

O projeto político pedagógico de um curso superior em Administração nem sempre ressalta a necessidade de que seu egresso tenha a habilidade de iniciar novos negócios ou ser empreendedor tendo em vista uma formação voltada para gerir as empresas e não para iniciá-las. De modo geral, Dolabela (1999, p. 35) ressalta que os valores do

ensino no Brasil não preparam os egressos para o empreendedorismo mas sim para a formação de profissionais que irão buscar emprego no mercado de trabalho. O encorajamento das instituições à educação empreendedora, neste caso, ajuda a inspirar os estudantes ao empreendedorismo, fazendo-os não apenas candidatos a emprego mas criadores ou supridores de empregos, conforme defendem Li e Liu (2011, p. 3). “O ensino de empreendedorismo ajudará na formação de melhores empresários, melhores empresas e na maior geração de riqueza ao país” (DORNELAS, 2012, p. 30).

Para Dornelas (2012), o curso de empreendedorismo deve ter como foco os conteúdos sobre as habilidades empreendedoras, análise de oportunidades, inovação e processo empreendedor, importância das empresas para o desenvolvimento econômico, plano de negócios, fontes de financiamentos e gestão.

Henrique e Cunha (2008) sugerem o uso de práticas didático-pedagógicas nas grades curriculares dos cursos de graduação e pós-graduação com o ensino de empreendedorismo como forma de acompanhar as demandas ambientais e organizacionais de crescente competitividade, tendo a universidade função de viabilizar novos meios de ensino, dotados de criatividade e novidade, sem detrimento ainda os métodos atuais. Segundo os autores:

*Essa mudança acarretaria em lançar no mercado não mais simples administradores prontos para gerenciar grandes corporações, e sim pessoas arquitetadas de conhecimentos para estarem aptos a abrir um negócio, um empreendimento, assim como buscar inovações dentro das empresas em que trabalham, atuando como intra- empreendedores e contribuindo para a contínua inserção e sobrevivência das organizações dentro de ambientes cada dia mais complexos. (HENRIQUE; CUNHA, 2008, p. 116).*

Após uma detalhada pesquisa bibliográfica, Henrique e Cunha (2008) mostram que o ensino de empreendedorismo ainda está sendo

estudado como um campo específico de conhecimento com seus conceitos e metodologias em fase de consolidação mas está crescendo e inserido nos principais centros de graduação e pós-graduação de diversos cursos e áreas. Afirmam os autores que, de modo geral, as propostas de práticas didático-pedagógicas no ensino do empreendedorismo envolvem não só a ação do aluno mas o equilíbrio da função do professor enquanto facilitador do processo de aprendizagem e ministrante do conteúdo teórico.

Atualmente, o mercado exige um profissional empreendedor mesmo que o mesmo venha a atuar como empregado de uma organização. O valor intelectual composto pelo conhecimento técnico e criatividade complementam os requisitos comumente anunciados como relevantes para um profissional de sucesso. Li e Liu (2011, p. 3) mostram que, de fato, a educação empreendedora é mais importante para os alunos melhorarem seus desempenhos em seus empregos por meio do empreendedorismo, da inovação e das habilidades empreendedoras do que causar um impacto na criação de novas empresas e promover mais o empresariado e oportunidades de empregos. Em sua pesquisa sobre o desempenho empreendedor com estudantes de graduação, o empreendedorismo tem uma influência positiva no desempenho de emprego, confirmando que a importância da educação empreendedora para os estudantes não só vão promover o desenvolvimento das suas qualidades profissionais ou pessoais como vão garantir bons empregos.

Li e Liu (2011, p. 3) concluem que as escolas técnicas e universidades deveriam priorizar a educação empreendedora e desenvolvê-la por meio do conteúdo curricular e do clima em sala de aula, levando os educadores a ajudarem os alunos a melhor se adaptarem aos requisitos empregatícios. Isso resolveria o problema da empregabilidade e faria com que os alunos optassem mais pela abertura de novos negócios, tornando-se uma opção comum entre os egressos. Complementa-se essa abordagem com a visão de Sela, Sela e Franzini (2006, p. 2) os quais afirmam que “com o ensino do empreendedorismo, os talentos

empreendedores inatos também serão beneficiados e aproveitados pela sociedade de uma maneira rápida, eficiente e produtiva”.

Por outro lado, promover educação empreendedora também passa pelo interesse pessoal na prática de empreender. Campbell (2012) argumenta que as pessoas possuem o potencial e a facilidade de ser um empreendedor, talvez umas mais do que outras, mas cabe a elas decidirem desenvolver este potencial. Corroboram com esse argumento as autoras Dinato, Sandim e Cernach (2008, p. 2) as quais apostam em uma metodologia cujo objetivo é “instigar o aluno empreendedor para a mudança e para a coragem de ousar a partir da identificação de suas potencialidades já existentes e do desenvolvimento de novas estruturas cognitivas adquiridas durante o processo do ensino empreendedor”.

A metodologia a que se referem as autoras está baseada na Teoria Experiência da Aprendizagem Mediada (EAM) de Reuven Feuerstein a qual propõe desenvolver a potencialidade do indivíduo, muitas vezes não manifestado, mas que pode ser despertado com o desenvolvimento de novas estruturas mentais (DINATO; SANDIM; CERNACH, 2008, p. 2). Em razão disso, a formação profissional voltada para o empreendedorismo mostra o despertar para sua potencialidade pessoal e procura dirimir a ignorância sobre como ser empresário é perfeitamente possível (CAMPBELL, 2012).

No Brasil, a conscientização para a formação empreendedora é algo a se desenvolver ao longo dos próximos anos. Um estudo de caso desenvolvido por Bastos e Penaloza (2006) revelou que os alunos não possuem espírito empreendedor e o objetivo profissional é ser funcionário público, motivações predominantemente encontradas em um público cuja renda familiar é menor. Esse retrato mostra a falta de mecanismos na educação técnica e superior para a promoção de uma cultura empreendedora. Autores mostram a importância da educação empreendedora para a qualidade de vida das pessoas uma vez que gera autonomia, empregos e ganhos financeiros satisfatórios (CORNWALL; DENNIS JR, 2012; CAMPBELL, 2012; LI; LIU, 2011). Na visão de



Campbell (2012), o crescimento real da economia demonstra o ser humano em busca de uma vida melhor. Na cultura brasileira, a busca pelo emprego estável e ganhos salariais atraentes predominam como interesses dos futuros profissionais.

O estudo de Bastos e Penaloza (2006) também mostrou que o salário, a possibilidade de continuidade aos estudos (qualificar-se) e a estabilidade no emprego foram os itens mais escolhidos como fatores ou aspectos importantes para a atividade profissional. Este estudo se realizou em um contexto limitado ao curso de Administração de uma universidade estadual e as autoras encontraram os fatores “independência, ou não estar subordinados a ninguém” e “possibilidade de ganhar muito dinheiro” como os menos escolhidos, o que indicam a falta de interesse em agir no empreendedorismo por parte dos investigados.

A importância de introduzir uma cultura empreendedora nas escolas, defendida por exemplo por Dolabela (1999) e Campbell (2012), resulta em sentimentos autorealizadores para quem quer iniciar um empreendimento e motivação para obter o sucesso profissional.

Cornwall e Dennis Jr (2012) sugerem três elementos que deveriam ser incluídos no currículo básico de um curso de empreendedorismo. O primeiro conteúdo é sobre políticas tributárias. Os impostos impactam nas pequenas empresas elevando seus custos e refletem nos bens e serviços tornando-os mais caros ou mais baratos. Conforme os autores, o resultado é que os impostos encorajam e desestimulam alguns comportamentos empreendedores.

Na realidade brasileira, a carga tributária é um obstáculo a ser superado embora haja ações governamentais com o objetivo de promover a simplificação na cobrança de impostos por meio de políticas, a exemplo da criação da Lei Geral da Micro e Pequena Empresa que contempla a formação do Simples Nacional, instituído pela Lei Complementar nº123, de 14 de dezembro de 2006, a qual prevê a unificação de impostos aplicáveis às MPEs nos âmbitos federal, estadual e municipal (SEBRAE, 2007). A política tributária afeta diretamente o valor da empresa, a

taxa de retorno aos investidores e o dinheiro em caixa (CORNWALL; DENNIS JR, 2012).

Outro conteúdo básico para o curso de empreendedorismo é a questão das regulamentações. Definidas por Cornwall e Dennis Jr (2012) como regras administrativas, podendo ser escritas como padrões de desempenho. Essas regulamentações também teriam um impacto sobre os empresários de pequenas empresas pois podem limitar a liberdade de ação dos empresários e restringir a atividade empreendedora e inovadora. Os autores argumentam que a regulamentação gera um impacto desproporcional nos custos quando comparadas as grandes e pequenas empresas, ficando estas em desvantagem competitiva pois precisariam compensar de alguma forma seus custos nos preços dos produtos, por exemplo.

E, por último, Cornwall e Dennis Jr (2012) reforçam o estudo sobre a contratação de pessoal em vista das mudanças nos negócios quando o primeiro funcionário é admitido. Segundo os autores, não só as questões legais serão trabalhadas para o bom andamento e cumprimento das leis trabalhistas mas o gerenciamento de pessoal passará a existir. É nesse momento, que a relação entre uma pequena empresa e as entidades governamentais torna-se mais evidente e “trazer a questão do funcionário é levar o estudante a se questionar o que é necessário antes e depois de contratar o primeiro funcionário e depois com todos os demais funcionários quais os requisitos que são relevantes para a sua empresa” (CORNWALL; DENNIS JR, 2012, p.17, tradução nossa).

De modo geral, Cornwall e Dennis Jr (2012) defendem trazer a discussão sobre as políticas públicas para dentro do currículo acadêmico do empreendedorismo. Eles sugerem colocar os estudantes imersos em um curso dedicados para o tópico de empreendedorismo e política pública, promovendo uma ampla e profunda compreensão sobre o impacto da política pública no empreendedorismo.

Campbell (2012) também delinea sua percepção sobre a

influência das instituições públicas sobre as escolhas pessoais de forma enfática. Segundo o autor, as instituições das sociedades afetam nossas escolhas sobre o comportamento empreendedor em particular e a intensidade da ação empreendedora. Logo, adotar políticas educacionais visando a promoção ou o estímulo do graduando para a criação de novos negócios repercute a médio e longo prazos como retorno real para o desenvolvimento econômico e social de uma região.

No Brasil, o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), instituído pelo Decreto nº6.096, de 24 de abril de 2007 é uma das ações que integram o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), política educacional segundo a qual atua “em reconhecimento ao papel estratégico das universidades federais para o desenvolvimento econômico e social” e que promoveu a expansão para ampliar o acesso e permanência na educação superior (BRASIL, 2009, p.1).

Com o REUNI, a proliferação de universidades nos interiores do país revela a necessidade de uma discussão sobre a valorização das regionalidades. As políticas de desenvolvimento local prevê a absorção de potencialidades locais para a atividade econômica vindo a surgir novas formas de organização como os arranjos produtivos locais (APLs) que criam uma estrutura competitiva integradora onde vários micro e pequenos produtores contribuem com suas forças e recursos para agirem estrategicamente na região. Como bem define Dalla Vecchia (2006), os APLs são aglomerações de micro e pequenas empresas especializadas e concentradas geograficamente.

Dalla Vecchia (2006) em seu estudo ressalta a importância dos APLs como instrumental analítico e de ação política de desenvolvimento local. Na sua constituição, as APLs integram as micro, pequenas e até médias empresas, dependendo da região. Segundo a autora, a experiência internacional e nacional mostra que o potencial dessa constituição favorece a geração de emprego e renda. Além disso, os APLs “inserem-se no contexto micro ao incorporar a perspectiva local da inovação e da

interação entre os agentes ou atores envolvidos na criação, aprendizagem e difusão do conhecimento” (DALLA VECCHIA, 2006, p.34). Com essa abordagem, observa-se que as instituições de geração de conhecimento, como as universidades, também participam como agentes e, portanto, corresponsáveis pelo desenvolvimento local e social.

Os autores Cornwall e Dennis Jr (2012) propõem a integração das discussões sobre políticas públicas no currículo de empreendedorismo como forma de preparar os futuros formandos a adaptarem-se às realidades empresariais de seu país. Isso se aplica ao contexto da regionalidades locais no Brasil com as novas universidades federais e institutos federais de educação e seus cursos técnicos que atendem a população local e podem fomentar novos negócios. Portanto, como argumentam Li e Liu (2011), apoiar as políticas empreendedoras, por um lado, pode apoiar práticas empreendedoras, prover o sucesso dos negócios, criar uma atmosfera e a consciência empreendedora, aplicando suas habilidades em prol das comunidades.

Relata Dolabela (1999) o fato de o desenvolvimento econômico ter uma relação estreita com a função do grau de empreendedorismo de uma comunidade. Segundo ele:

*As condições favoráveis ao desenvolvimento precisam de empreendedores que as aproveitem e que, através de sua liderança, capacidade e de seu perfil, disparem e coordenem o processo de desenvolvimento, cujas raízes estão sobretudo em valores culturais, na forma de ver o mundo (DOLABELA, 1999, p. 30).*

O empreendedor é “aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados” (DORNELAS, 2012, p. 29). Este conceito vislumbra a ação empreendedora como caminho para os países viabilizarem o desenvolvimento e crescimento econômico. Complementa o autor, pelo menos três aspectos envolvem o perfil do empreendedor, a saber: (a) tem

iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que faz; (b) utiliza os recursos disponíveis de forma criativa, transformando o ambiente social e econômico onde vive; (c) aceita assumir os riscos calculados e a possibilidade de fracassar.

Filion (1999) lembra que Schumpeter, em sua importante obra sobre o empreendedorismo, não só associou os empreendedores à inovação como mostrou o valor deles na explicação do desenvolvimento econômico. Estudos sobre o tema revelam os ganhos para a sociedade se desenvolver e gerar riquezas (SELA; SELA; FRANZINI, 2006). Logo, o ensino do empreendedorismo deve ser apontado como prioridade na política governamental de qualquer país que queira se desenvolver e ter inovações tecnológicas e, com isso, almeje constituir-se em uma economia competitiva no mundo globalizado (SELA; SELA; FRANZINI, 2006, p.3).

### **3. Metodologia**

A prática didático-pedagógica usada para estudar a importância da educação empreendedora e seus reflexos na geração de novos negócios e no desenvolvimento local tomou como público-alvo um grupo de alunos que cumpriram o quinto período do curso de Administração da Universidade Federal do Piauí, no campus de Picos e que desenvolveram um trabalho acadêmico cuja exigência curricular, prevista no projeto político pedagógico do curso, é definida como atividade prática da disciplina de Administração de Marketing II.

Aos alunos, foram solicitados a criação e o desenvolvimento de um produto ou serviço inovador ou o aperfeiçoamento de algum produto ou serviço preexistente, com a função adicional de utilizarem para a tarefa, preferencialmente, algum recurso da região. Com isso, a atividade procurou realizar um exercício prático com o principal enfoque de despertar a percepção dos alunos para a geração de novos negócios e para

a valorização dos recursos locais disponíveis. Esperava-se verificar como os alunos reagiriam à atividade ao desenvolver ações empreendedoras e o nível de consciência deles para com o desenvolvimento local. Para a professora da disciplina e também participante da pesquisa, o propósito da atividade se consolidava na observância das práticas pedagógicas empreendedoras e suas contribuições para o processo de formação profissional do administrador.

Nas instruções complementares, os alunos foram orientados a caracterizar uma empresa fictícia, criar uma marca e mecanismos estratégicos de inserção no mercado, incluindo precificação, canais de distribuição, de vendas e de comunicação ao consumidor final, fabricar o produto em pequena escala, para apresentação e experimentação em uma exposição pública programada pela docente, e no caso do serviço, para executá-lo neste dia.

Tendo em vista a particularidade do fenômeno identificado para estudo, optou-se pela pesquisa-ação como método mais apropriado de investigação. Tomando como referência Engel (2000, p.182), a pesquisa-ação surgiu da necessidade de conciliar a teoria e a prática argumentando que uma das características desse tipo de pesquisa é sua possibilidade de “intervir na prática de modo inovador já no decorrer do próprio processo de pesquisa”. Ainda segundo o autor, a pesquisa-ação é bastante aplicada na área de ensino, como resposta às necessidades de implementação da teoria na prática de sala de aula. Na educação, é um tipo de pesquisa que envolve os docentes como coparticipantes de um processo e, portanto, mostrou-se adequada ao propósito da investigação a qual foi conduzida pela docente da disciplina.

Quanto ao processo de pesquisa sua ênfase foi do tipo quantitativo e qualitativo com enfoque exploratório, descritivo e analítico fundamentais para desenvolver uma melhor compreensão da realidade (HAIR JR et al., 2005; ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 2002, COLLINS; HUSSEY, 2005). A fase exploratória e analítica da pesquisa aconteceu ao longo do processo de criação e desenvolvimento do produto e serviço

até sua apresentação final em uma exposição pública, planejada e coordenada pela docente da disciplina, no pátio principal do campus. Já o objetivo descritivo da pesquisa forneceu “um panorama ou uma descrição dos elementos administrativos em um dado ponto no tempo” (HAIR JR et al., 2005, p. 87), complementou a fase exploratória ao fornecer os detalhes sobre a condução das atividades.

Para a coleta dos dados, decidiu-se utilizar, com base nos conceitos de Marconi e Lakatos (2008) e Gil (2009), as observações participante e sistemática, um questionário semiestruturado, aplicado aos alunos ao final de toda a prática, e a pesquisa documental.

Dois modalidades foram consideradas para utilização da observação como técnica de coleta de dados: a sistemática e a participante. Segundo Gil (2009, p. 73), na observação, “o pesquisador sabe quais aspectos da comunidade, da organização ou do grupo são significativos para alcançar os objetivos pretendidos”. A observação sistemática teve como base um plano de observação com foco nos encontros dos alunos para a criação e desenvolvimento dos produtos ou serviços, realizados em sala de aula e seu nível de participação na situação estudada. Já a observação participante contou com a participação real do pesquisador na vida do grupo em que é realizada a pesquisa (GIL, 2009). A pesquisadora assumiu o papel de membro das equipes organizadas para acompanhar as motivações individuais e discussões entre os sujeitos da pesquisa, apurando os relatos orais dos mesmos. As informações obtidas nas reuniões docentes, programadas pela Chefia de Curso, foram registradas para compreender a visão dos educadores com relação ao Curso.

O questionário do tipo semiestruturado teve uma função essencialmente voltada para coletar dados sobre as percepções dos alunos com relação a atividade executada com ênfase no incentivo, motivação e conscientização dos mesmos sobre a iniciativa empreendedora como parte de um compromisso econômico e social e o nível de conscientização crítica dos alunos com relação ao seu papel no desenvolvimento social e econômico local.

A pesquisa documental ou documentação (MARCONI; LAKATOS, 2008) complementou a pesquisa com informações sobre o projeto político pedagógico do curso de Administração do campus escolhido, sendo considerado um documento administrativo. O objetivo era confrontar as competências e habilidades previstas no projeto político pedagógico do curso e o observado na prática da disciplina.

A técnica de análise dos resultados contou com os métodos estatísticos descritivos, usados para descrever a população, e tradicionais, próprios para estabelecer classificações, frequências e correlações que respondam aos objetivos da pesquisa (HAIR JR et al., 2005) tendo sido o programa *EpiInfo* versão 3.5.1 (2008) utilizado. Os termos desta pesquisa foram submetidos ao Comitê de Ética em Pesquisa da UFPI e aprovados sob o número 0060.0.045.000-10 (Certificado de Apresentação para Apreciação Ética).

#### **4. Apresentação e análise dos resultados**

Inicialmente, é importante informar que o curso de Administração do campus de Picos da UFPI foi fruto do programa de expansão das universidades (REUNI) promovido pelo governo federal cujo objetivo era possibilitar o acesso ao ensino superior e técnico. Isso possibilitou a muitos jovens o ingresso em universidades quando antes só era possível residindo fora de sua cidade, longe da família e requerendo recursos financeiros para custear moradia e alimentação.

Essa realidade se repetiu por todo o país e a base do desenvolvimento do curso dos interiores no Piauí foi o Projeto Político Pedagógico do Curso de Administração da capital Teresina. Em Picos, observou-se ao longo da formação das primeiras turmas que havia necessidade de modelar o curso à realidade local, visando suprir interesses da região. Nas reuniões de departamento do curso, não houve consenso tendo em vista que as divergências de opiniões deparavam-se com a centralidade



dos conteúdos determinados pela capital mas as discussões ressaltavam a importância da adequação dos conteúdos também ao público local, ou seja, à demanda da sociedade picoense. Até o momento da coleta dos dados, não houve mudanças significativas no programa.

O problema na configuração da pesquisa-ação voltada para a área educacional, com base em Engel (2000, p.186), é definido como algo que intriga o pesquisador e pode ser melhorado na área de ensino ou o “reconhecimento da necessidade de inovação em algum aspecto do programa de ensino”. Mostrou-se forte as discussões sobre qual o destino do curso de Administração frente às demandas sociais e econômicas locais, sendo o empreendedorismo, a logística e as operações os conteúdos mais discutidos nas reuniões de departamento realizadas pelos docentes do curso de Picos. Consta no PPP, “uma das preocupações na formatação da proposta pedagógica é com o mercado de trabalho da macrorregião de Picos e suas especificidades e potenciais econômico-financeiros para geração de emprego e renda” (PROJETO..., 2009, p.7). Em relação a isso, o pesquisador, também integrante do corpo docente, observou a necessidade de valorizar o empreendedorismo em todas as disciplinas do curso, algo não comum, possibilitando o despertar dos alunos para a autonomia e inovação.

Logo, o problema identificado para estudo teve motivação nos requisitos de competência que um profissional administrador deve possuir para desempenhar bem suas atividades de gestão, não tendo sido contemplada a capacidade empreendedora entre elas no projeto pedagógico do curso. No PPP, a liderança, a visão generalista das organizações e o senso prático para solucionar problemas empresariais são apresentados como as prioridades para a formação do perfil do egresso (PROJETO..., 2009, p. 13). Embora, o PPP aborde a forte vocação comercial da macrorregião de Picos por registrar um grande número de micro, pequenas e médias empresas, a possibilidade dos alunos saírem prontos da universidade para criar a sua empresa não é considerada.

No PPP, a formação prática do aluno de Administração se

dá por meio do exercício profissional em caráter de experiência em estágios, atividades extracurriculares, práticas curriculares e iniciativas acadêmicas como, por exemplo, seminários, congressos, *workshops*, oficinas etc. Entretanto, nenhuma mostrou-se voltada para a educação empreendedora. Com base neste contexto, que essa pesquisa se realizou.

A docente da disciplina de Administração de Marketing II do curso de Administração da UFPI instruiu os alunos matriculados a criarem e desenvolverem um produto ou serviço inovador ou o aperfeiçoamento de produtos e serviços preexistentes, atribuindo marca, mecanismos estratégicos de inserção no mercado, precificação, plano de distribuição, de vendas e de comunicação ao consumidor final. A atividade foi além de cumprir a parte prática e obrigatória da disciplina pois consolidou-se por meio de um projeto de extensão quando, ao final, puderam os alunos expor ao público acadêmico do campus os resultados dos produtos e serviços desenvolvidos. Duas características foram fundamentais para o direcionamento da atividade. A primeira, proporcionar a iniciativa para criar uma ideia e fomentá-la e a segunda, inspirada em Dornelas (2012), utilizar os recursos disponíveis no ambiente usando a criatividade e associando ao ambiente social e econômico local.

Dos 51 alunos estimados a responder a pesquisa, 39 completaram o questionário representando 76% dos respondentes. Dentre os não-respondentes estiveram os membros de uma equipe que não completou a atividade e os desistentes da disciplina, portanto, fora do plano de coleta de dados. Os dados percentuais apresentados a seguir representam os mais significativos da pesquisa por meio dos quais foram feitas análises que pudessem valorizar o foco de investigação e estudo da pesquisadora.

Os resultados mostraram que a iniciativa pedagógica foi amplamente aceita pelos alunos dos quais 87,2% afirmaram terem impacto positivo sobre a atividade prática de criar um produto ou serviço inovador mesmo considerando-a trabalhosa, confirmado também nos relatos obtidos pela observação sistemática. Apenas 20,5% responderam ter já desenvolvido uma atividade semelhante em outras disciplinas e

instituições de ensino. Sobre esse fato, os que haviam experimentado a atividade limitaram-se a criar uma empresa fictícia também na disciplina de Administração de Marketing II os quais eram repetentes. Isso mostra que, de modo geral, o corpo docente não adota uma política com foco no empreendedorismo. O quinto período representa mais de 50% dos créditos obrigatórios do curso e até a atividade proposta, não houve outra semelhante.

Um dado interessante na pesquisa é que 77,8% dos pesquisados despertaram interesse em tornar real o produto ou serviço desenvolvido. Este dado revela que os alunos veem a iniciativa como algo motivador e os insere na condição de potenciais empreendedores. Por meio da observação, esse estímulo pessoal é confirmado quando alguns alunos afirmaram gostar de realizar a atividade. Por outro lado, revelaram a falta de recursos financeiros para concretizar o produto ou serviço (82,1%), ter alguém que comprasse a ideia (79,5%) ou ter um sócio (25,6%) como maiores empecilhos a serem superados. Dornelas (2012) ressalta os riscos calculados e fracassos como aspectos inerentes às ações empreendedoras sobre os quais os novos empresários devem assumir. Os dados mostraram que a falta de capital financeiro e a insegurança de enfrentar os riscos sozinhos pesam nas decisões dos alunos quanto ao iniciar um novo negócio. Com uma formação adequada, é possível o curso oferecer as opções disponíveis para o futuro profissional nestes quesitos e minimizar o temor de correr riscos.

Com o exercício prático, os alunos autoavaliaram-se naturalmente como pessoas capazes de concretizar uma ideia, confirmando na pesquisa o entendimento sobre a importância do estímulo gerado a partir da sala de aula como fator de influência nas expectativas pessoais sobre o futuro profissional dos alunos. Em um dos depoimentos registrados o aluno declarou “eu gostaria muito de colocar em prática nosso produto...” e complementa “...espero haver oportunidade para isso...” (depoimentos registrados no processo de observação sistemática). Segundo Dolabela (1999), existe uma confusão entre ideia e oportunidade entre os

empreendedores iniciantes e para a virtude que faz o empreendedor de sucesso é identificar essa oportunidade sabendo que por detrás existe uma grande ideia.

Um dos fatores que mais impulsiona uma pessoa a tornar-se empreendedor é a sua identificação com alguém de referência ou o ambiente externo. Com relação a referência pessoal, a pesquisa mostrou que boa parte dos alunos possuem, pelo menos, um parente próximo empreendedor (59%). 30,4% são o pai ou a mãe. Os tios também tiveram representação forte nas respostas (30,4%). As pessoas também influenciam o surgimento de empreendedores. São modelos de sucesso que inspiram os iniciantes e representam forte significado para estes.

A respeito da avaliação de suas próprias ideias, os alunos as consideraram viáveis (94,9%), porém custosas (20,5%). Nos diálogos estabelecidos entre os alunos na sala de aula, quando ainda se reuniam para a definição dos produtos e serviços, registrou-se os depoimentos sobre a noção de que o uso de matérias-primas e recursos próprios da região, tornavam os produtos fortemente receptivos pelo mercado local. O ambiente comunitário dotado de cooperação, forte democracia e relações em rede criam um clima favorável para o surgimento de empreendedores (DOLABELA, 1999). Conforme o autor, um ambiente social em que práticas empreendedoras são valorizadas proporciona maior interesse dos cidadãos locais em empreender.

Os alunos declararam que 72,2% dessa iniciativa de sala de aula contribuem para a geração de novos negócios na região contra 5,6% que afirmaram não acreditar na repercussão da prática pedagógica sobre o empreendedorismo e muito menos sobre a economia da região. 16,7% responderam que essa contribuição pode em parte influenciar na formação de novos empreendedores na cidade de Picos e 5,6% não souberam responder. Essa percepção foi determinante para que a atividade prática seja reaproveitada em oportunidades futuras na vida profissional desses alunos ao mesmo tempo em que promove a mobilização do corpo docente para a readaptação das atividades

práticas no exercício de formação de um profissional empreendedor considerando seus efeitos sobre a região e melhoramento do nível de qualificação local. Esses dados se confirmaram quando 83,3% afirmaram que a atividade prática poderia surtir algum efeito direto ou indireto sobre o desenvolvimento local. Os respondentes mostraram nível de consciência para com a importância da atividade econômica para a cidade.

Consideração importante abordada pelo autor Dolabela (1999) é o fato de que as faculdades e universidades que oferecem cursos de Administração possuem a cultura de enfatizar o tipo de gestão voltada para as grandes empresas. Os livros adotados de origem estrangeira, em especial a literatura norte-americana, exemplificam casos de multinacionais, familiares aos alunos porém distante da realidade da maioria deles na prática profissional quando se contextualiza um curso no interior do estado.

Na exposição pública organizada para servir de demonstração dos produtos e serviços desenvolvidos na disciplina, os alunos empenharam-se em criar seus ambientes e receber o público acadêmico aproveitando as opiniões sobre seus trabalhos. No momento do evento, os alunos afirmaram o nível de satisfação pessoal por terem realizado tal tarefa e a receptividade dos visitantes nos *stands* corresponderem positivamente aos seus produtos ou serviços (depoimentos registrados na observação participante). O público pôde experimentar, por exemplo, um hidratante à base de semente de uva criado em farmácia de manipulação e aprovado dermatologicamente, uma cachaça à base de cajuína (bebida típica do Piauí e Ceará), um chocolate com recheio de castanha de caju (fruta comum na região e que favorece a movimentação econômica de muitas famílias). Entre os serviços de destaque, um café expresso com várias misturas exóticas com chocolate, menta, licores e vodcas procurou não repetir o mais comumente utilizado nos *coffee shops* tradicionais. As inovações também demonstraram a capacidade dos alunos em promover pequenas soluções como sachês para coberturas de sorvetes,

cremes de barbear em embalagens *roll on* e água de cocô em litro (difícil de encontrar no mercado).

Observou-se que o esforço de não repetir algo já possível de se encontrar no mercado foi um fator de dificuldade mas não se desestimularam com isso. Ao término da atividade, os alunos conversavam sobre a tarefa e declararam inicial desconforto de fazer algo fora do padrão das atividades acadêmicas em virtude dos esforços a desprender e das dificuldades que as tarefas demandavam mas, ao final, estavam satisfeitos após o reconhecimento público. Alguns alunos afirmaram sentirem-se motivados e declararam não imaginar que uma atividade com o enfoque dado pudesse despertar um novo olhar para a prática de gestão (dados obtidos de depoimentos registrados na observação participante).

Não se pode afirmar que o desenvolvimento local absorva diretamente os benefícios provenientes de uma ação isolada iniciada a partir da sala de aula mas, este trabalho leva a refletir sobre como as práticas didático-pedagógicas de ensino sobre o empreendedorismo podem construir uma cultura de aprendizagem diferenciada com valorização dos recursos locais, humanos e materiais, e da cultura de empreendedorismo.

## 5. Considerações finais

A pesquisa mostrou que a prática didático-pedagógica desenvolvida representa uma fonte de estímulo ao processo de formação profissional de futuros administradores, promovendo benefícios não só para a vida pessoal dos alunos como também fortalecendo uma nova concepção de que a sala de aula é responsável e provedora de profissionais compromissados com a repercussão social e desenvolvimento local. Com a pesquisa é possível também recomendar ao corpo docente da instituição, campo de pesquisa, a aplicação de práticas didático-pedagógicas semelhantes à adotada no estudo em questão e maior ênfase

no desenvolvimento da educação empreendedora durante o transcorrer do curso de graduação e, por fim, propor no plano político pedagógico do curso a promoção da cultura empreendedora contemplando as dimensões sociais e econômicas da sociedade local.

Observou-se que na formação do profissional administrador não surgem ideias para novos negócios, o que representa uma problemática a ser estudada. É possível compreender o funcionamento da realidade socioeconômica de uma região por meio de fundamentos teóricos ou estudos sobre o desenvolvimento local, em que conceitos como regionalismo, identidade cultural, atores sociais, instituições e redes sociais passam a integrar o conhecimento do profissional e fornecem as bases para a criação e desenvolvimento de produtos e serviços com enfoque regional. Portanto, é importante valorizar esses conteúdos na sala de aula e apresentar sua relação com a realidade local.

Nos cursos, de modo geral, o estudo dos fatores que influenciam o processo de criação e desenvolvimento de produtos e serviços é diretamente tratado em ambiente acadêmico com trabalhos de análise de estudos de casos ou aprofundamento de um caso de referência, geralmente nacional ou internacional, em que é possível compreender os elementos formadores de estratégias e suas investidas arriscadas e arrojadas no mercado. Entretanto, a prática didático-pedagógica desse tipo de conteúdo não forma as alicerces para um profissional também com características empreendedoras.

Conclui-se que o incremento na geração de novos negócios gera desenvolvimento local porque promove o surgimento de empregos e renda, distribui melhor os profissionais nas regiões, aumenta o nível de qualificação e, como consequência, minimiza o processo migratório de profissionais recém-formados para os grandes centros urbanos.

Sobre o resultado da pesquisa, é possível observar que há deficiência na formação do profissional administrador que vai ao mercado sem as competências empreendedoras requisitadas pelas organizações.

Outra reflexão com o resultado da pesquisa-ação é que os alunos

podem e devem ser desafiados a criar e inovar superando os métodos mais tradicionais de ensino. Como condutora do processo, conclui-se também que o sistema de ensino passivo, no qual só o professor provoca as reflexões, pode adaptar-se a uma realidade de mais criatividade e inovação sem, no entanto, perder suas alicerces pois como afirmam Henrique e Cunha (2008), em muitas circunstâncias o modelo atual ainda é o mais pedagógico.

A prática pedagógica adotada ainda não contempla todas as ações requeridas por um empreendedor no processo de criação e direção do negócio pois características administrativas pertinentes a condução do empreendimento não foram exercitadas. Essa limitação se deu pela necessidade de cumprimento da disciplina de Administração de Marketing que agrega uma ementa específica e carga horária pré-determinada de 60 horas/aula.

## Referências

ALVES-MAZZOTTI; A. J; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. 3. ed. São Paulo: Thomson, 2002.

BASTOS, A. T.; PENAZOLA, V. Educação empreendedora e inserção profissional: o perfil dos alunos de uma Instituição de Ensino Superior. **Organizações em contexto**, n. 4, p.143- 164, dez. 2006.

BRASIL. Ministério da Educação. Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais. **Reuni 2008: relatório de primeiro ano**. Out., 2009.

CAMPBELL, N. D. Entrepreneurial action and the rules of the game: an editorial to introduce the Journal of Entrepreneurship and Public Policy. **Journal of Entrepreneurship and Public Policy**, v. 1, n.1, p.4-11, 2012.



COLLINS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2ª. Edição. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. T. Edição. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CORNWALL, J. R.; DENNIS JR, W. J., Pelling the onion: public policy in entrepreneurship education. **Journal of Entrepreneurship and Public Policy**, v. 1, n.1, p.12-21, 2012.

CORDEIRO FILHO, J. B. As empresas de pequeno porte, sua importância econômica e mortalidade precoce - adequação ao modelo de Greiner para a utilização de ferramentas gerenciais específicas. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 27º, 2007, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ENEGEPE, 2007.

DALLABRIDA, V. R.; BECKER, D. F. Dinâmica territorial do desenvolvimento. In: BECKER, D. F.; WITTMANN, M. L. **Desenvolvimento regional**: abordagens interdisciplinares. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2003.

DALLA VECCHIA, R. V. R. Arranjos produtivos locais como estratégia de desenvolvimento regional e local. **Revista Capital Científico**, v. 4, n.1, p. 31-50, Jan/ Dez. 2006.

DINATO, M. R. S.; SANDIM, A. S. de A.; CERNACH, A. C. Educação Empreendedora: O Processo de Aprendizagem como Fator de Mudança Social e Tecnológica. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 5º, 2008, São Paulo, **Anais...**, São Paulo: Mackenzie, 2008, p.1-7.

DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**. 6a edição. São Paulo: Editora de Cultura, 1999.

DORNELAS, J. C. A. **Transformando ideias em negócios**. 2a edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

\_\_\_\_\_. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 4a edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

EMPREENDEDORISMO no Brasil: 2011. GRECO, S. M. de S. S. et al. (coord.). Curitiba: IBQP, 2011. (GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR).

ENGEL, G. I. Pesquisa-ação. **Educar**, Curitiba, n. 16, p. 181-191. 2000. Editora da UFPR

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, v.34, n.2, p.5-28, abr/jun 1999.

GIL, A. C. **Estudo de Caso**. São Paulo: Atlas, 2009.

HAIR JR, J. F.; BABIN, H.; MONEY A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HENRIQUE, D. C.; CUNHA, S.K. da. Práticas didático-pedagógicas no ensino de empreendedorismo em cursos de graduação e pós-graduação nacionais e internacionais. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n.5, p. 112-136, 2008.

LI, Z.; LIU, Y. Entrepreneurship education and employment performance: an empirical study in Chinese university. **Journal of Chinese Entrepreneurship**, v.3, n.3, p.195-203, 2011.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7ª edição. São Paulo: Atlas, 2008.

PROJETO Pedagógico do Curso de Administração do Campus de Picos. Universidade Federal do Piauí. Picos-PI, 2009. [documento interno]

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Lei geral da micro e pequena empresa: conheça as mudanças, os procedimentos e os benefícios**. Brasília, 2007.

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Taxa de sobrevivência das empresas no Brasil**. Brasília, 2011. (Coleção Estudos e Pesquisas).

SELA, V. M.; SELA, F. E. R.; FRANZINI, D. Q. Ensino do empreendedorismo na educação básica, voltado para o desenvolvimento econômico e social sustentável: um estudo sobre a metodologia “Pedagogia Empreendedora” de Fernando Dolabela. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30º, 2006, Salvador, **Anais...**, Salvador: ANPAD, 2006, p.1-12.

STEFANO, F.; CRUZ, P. O novo mapa do consumo. **Exame**, São Paulo, ano 46, n.16, p. 3647, ago. 2012. Edição 1022.



# 5

## A PRÁTICA DA GESTÃO EMPRESARIAL: UM ESTUDO DE CASO DA UDI- LABOFLOR CENTRO DE EXAMES MÉDICOS

Cícero Eduardo de Sousa Walter<sup>1</sup>

### RESUMO

Na medida em que uma start-up começa a crescer surge uma miríade de decisões que devem ser tomadas diariamente, impedindo o micro gerenciamento característico dessas empresas em início de atividade. A resposta seria criar uma organização com uma gestão empresarial de forma sistemática, organizada e intencional. Com base nesse argumento decidimos por meio desse estudo de caso em um primeiro momento avaliar as práticas de gestão empresarial da UDI-Laboflor Centro de Exames Médicos, incorporando as variáveis cultura organizacional e o desenvolvimento de estratégias competitivas, e posteriormente avaliar o nível de consenso que há entre os meios e fins para que a empresa possa realmente funcionar em uníssono. Os dados foram coletados por meio de observações assistemáticas, na condição de consultor externo, e por meio da aplicação de um questionário semiestruturado aos colaboradores. Os resultados apontaram para a adoção de práticas incipientes de gestão empresarial.

**Palavras chave:** Gestão empresarial. Cultura Organizacional. Estratégias Competitivas. Consenso.

---

<sup>1</sup> Bacharel em Administração de Empresas pela Universidade Federal do Piauí (Brasil), com mobilidade internacional em Economia pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra (Portugal), como Bolsista do Banco Santander do Brasil S/A.

## ABSTRACT

Insofar as a start-up begins to grow comes a myriad of decisions that must be taken daily, preventing micro management characteristic of these companies in early Seen The answer would be to create an organization with a business management systematically organized and intentional . Based on this argument decided by this case study at first evaluate the corporate governance practices of the UDI-Laboflor Testing Center Physicians, incorporating the variables organizational culture and developing competitive strategies, and then assess the level of consensus that there between means and ends so that the company can actually work in unison. Data were collected through unsystematic observations, provided external consultant, and through the application of semi-structured questionnaire to reviewers. The results pointed to the adoption of practices fledgling business management.

**Keywords:** Business management. Organizational Culture. Competitive Strategies. Consensus.

## 1. Introdução

Ninguém sabe para onde ir até que você diga, sobretudo, em empresas recém-criadas. As pessoas esperam que você as coordene que diga para qual lado elas devem ir. No entanto, nem sempre isso é possível. Na medida em que uma *start-up* começa a crescer surge uma miríade de decisões que devem ser tomadas diariamente, desde a compra de materiais às concessões de descontos em produtos ou serviços impossibilitando um gestor de se envolver com todos os processos habituais de funcionamento, ou seja, inviabilizando o micro gerenciamento característico das *start-ups* em início de atividade. A resposta seria criar uma organização com uma gestão empresarial pautada na elaboração de estratégias, no desenvolvimento de vantagens competitivas e recursos humanos e com controles financeiros rígidos de forma a fazer frente aos desafios impostos tanto pelo ambiente externo à empresa quanto pelo ambiente interno. A gestão empresarial seria a prática da atividade empresarial de forma intencional. Nas palavras de Peter Drucker (1987, pg.199), “o novo empreendimento necessita de aprender a agir empresarialmente e a inovar, mas precisa, sobretudo, aprender a gerir”. Desta forma, a gestão empresarial torna-se imprescindível para que um novo empreendimento obtenha êxito. Ainda nas palavras de Peter Drucker (1987, pg.199):

*O novo empreendimento possui uma ideia. Poderá ter um produto ou serviço. Poderá ter vendas, e por vezes com um volume apreciável. Tem certamente custos. E poderá ter receitas e até mesmo lucros. O que ele não tem é um “negócio”, um “presente” viável, operacional e organizado, no qual as pessoas saibam para onde vão, o que se espera que elas façam e que resultados se obtêm ou deveriam obter. Mas a não ser que o novo empreendimento evolua no sentido de se transformar numa empresa e se assegure de que é “gerido”, não conseguirá sobreviver, por muito brilhante que a ideia empresarial seja, por mais capital que atraia, por melhores produtos que tenha e até por maior que seja a procura desses produtos.*

No seu livro *Inovação e gestão: uma nova concepção de estratégia de empresa* (1987), Peter Drucker discute a gestão empresarial de um novo empreendimento baseando-a em quatro fatores básicos: orientar a organização para o mercado, possuir providência financeira, ter uma boa equipe de gestão e determinar o papel do fundador.

Uma organização orientada para o mercado é aquela que de acordo com Drucker (1987) “incorpora práticas sistemáticas que lhe recordem que um ‘produto’ ou um ‘serviço’ é definido pelo cliente, não pelo fabricante”, caso contrário, se não estiver desde o início orientado para o mercado, ainda segundo esse autor, “a única coisa que provavelmente conseguirá criar é um mercado para um concorrente”, relativamente à providência financeira, um novo empreendimento deve planejar as suas necessidade de capital de forma a enfrentar os desafios relativos à necessidade de crescimento, enquanto que uma equipe de gestão é o elemento que fornece o equilíbrio para o novo empreendimento, devendo ser constituído mesmo antes de a organização sentir necessidade desta. Não obstante a isso, o papel do fundador deve ser visto de forma evolutiva, cabendo a este perguntar-se em que poderá contribuir, tendo em vista que a organização requer novas capacidades na medida em que cresce.

Partindo da concepção de gestão empresarial de Peter Drucker, apresentada em sua obra supracitada, e sabendo da importância desta para diversas organizações, quer sejam de serviços públicos, grandes organizações ou novos empreendimentos, decidimos por meio deste artigo em um primeiro momento, avaliar as práticas de gestão empresarial da UDI Laboflor Centro de Exames Médicos através de um estudo de caso, incorporando a análise de duas outras dimensões que a nosso ver assumem uma importância fundamental na construção de uma organização sustentável: a formação de uma cultura organizacional e o desenvolvimento de estratégias competitivas deliberadas, e posteriormente aplicar a metodologia desenvolvida pelos Professores Clayton M. Christensen, Matt Marx e Howard Stevenson da



Harvard Business School, denominada “As ferramentas da cooperação e mudança”, publicada na Harvard Business Review em 2009, para alinhar toda a organização na consecução dos seus objetivos, tendo em vista que a mesma precisa funcionar em uníssono para que isso possa realmente se concretizar, para identificar a atual configuração da empresa em relação ao alinhamento organizacional entre os meios e fins pretendidos. Para isso deve-se:

Descrever como a empresa em estudo desempenha a prática da gestão empresarial, evidenciando aspectos tais como a sua atual posição em relação à gestão de pessoal, gestão de capital e o seu posicionamento estratégico<sup>2</sup>.

O artigo está estruturado em quatro seções, além dessa introdução. Na segunda seção são apresentados os principais conceitos que norteiam a gestão empresarial, a cultura organizacional, o conceito de estratégias deliberadas e de estratégias competitivas ou de negócios conjuntamente com a obtenção de vantagens competitivas. Em seguida são apresentados os procedimentos metodológicos usados e por fim, são apresentados os resultados obtidos através da análise do caso prático.

## 2. Referencial teórico

### 2.1 A prática da gestão empresarial

A atividade empresarial baseia-se sempre nos mesmos princípios, quer o empresário seja uma grande instituição estabelecida, quer seja um indivíduo que está a montar o seu próprio negócio. Pouca ou nenhuma diferença há entre o empresário ser uma instituição estatal ou não estatal. As regras são em grande parte as mesmas, coisas que dão ou

---

<sup>2</sup> Ainda segundo Peter Drucker, no seu livro *Inovação e Gestão: uma nova concepção de estratégia de empresa* (1987), as duas áreas críticas que estão presentes em todas as organizações são a gestão de pessoal e a gestão de capital.

não dão resultado são em grande parte idênticas (DRUCKER, 1987).

No entanto, a empresa estabelecida enfrenta problemas, limitações e pressões diferentes dos do empresário que trabalha por conta própria, e precisa de aprender coisas diferentes. Para por as coisas de um modo simplista, a empresa estabelecida sabe gerir, mas precisa de aprender a agir empresarialmente e a inovar. Também a instituição de serviços públicos enfrenta problemas diferentes, tem diferentes necessidades de aprendizagem, e é propensa a cometer erros diferentes. E o novo empreendimento precisa de aprender a agir empresarialmente e a inovar, mas precisa, sobretudo, de aprender a gerir (DRUCKER, 1987).

### **2.1.1 A gestão empresarial de um novo empreendimento**

Para uma organização estabelecida, seja ela empresa ou instituição de serviços públicos, a palavra-chave na expressão “Gestão empresarial” é “empresarial”. Para o novo empreendimento, ela é “gestão”. Na empresa estabelecida, é o estabelecido que é o principal obstáculo à capacidade empresarial. No novo empreendimento, é a sua ausência (DRUCKER, 1987).

Na concepção de Drucker (1987) a gestão de um novo empreendimento, deve se pautar em quatro elementos básicos: orientar a organização para o mercado, possuir providência financeira, formar uma equipe de gestão e determinar o papel do fundador.

Uma organização orientada para o mercado é aquela que compreende um simples axioma do Marketing, que segundo Drucker (1987) é entender que “as empresas não são pagas para transformar os clientes. São pagas para servi-los”, ou seja, as empresas devem posicionar-se de forma a considerar as necessidades dos clientes como input principal para o desenvolvimento dos produtos e serviços, e não voltar-se para o produto de forma que o mesmo tenha fim em si mesmo. No que tange a providência financeira, o novo empreendimento deve planejar as suas necessidades de capital para as suas operações diárias e

para o crescimento. A providência financeira ajuda a empresa a evitar as crises financeiras, que nas palavras de Drucker (1987) “é a maior ameaça ao novo empreendimento no estágio seguinte do seu crescimento”, marcada sempre pela falta de liquidez, impossibilidade de obter capital e perda do controle sobre contas a receber e despesas existentes. Corroborando com a ideia de Drucker (1987), Arthur Rock (2002), afirma que a gestão de um novo empreendimento necessita de uma boa equipe de gestão, pois, “boas ideias e bons produtos custam um centavo a dúzia. Bons executivos e boa administração, resumindo, pessoal bom \_ são raros” muito trabalho duro e fazer as coisas certas na primeira vez, pois, ainda segundo Rock (2002) “como empreendedor, você não pode se dar ao luxo de cometer erros porque não tem o tempo e recursos necessários para se recuperar. Grandes corporações podem viver com atrasos e recuos em seus trabalhos mal feitos; em uma situação de *start-up*, é melhor está certo desde a primeira vez”.

Relativamente ao papel dos fundadores, os mesmos devem estar continuamente desenvolvendo novas habilidades e se perguntando em que podem contribuir para que a empresa possa continuar em passos largos rumo ao crescimento.

### 3. Cultura organizacional

Uma cultura organizacional são as características que diferencia o *modus operandi* de uma empresa das demais, reflete os seus valores, e como os funcionários percebem esses valores e incorporam-nos nas suas atividades cotidianas. Segundo Cunha *et al* ( 2006), “a cultura organizacional é definida de acordo com a percepção que se tem dos colaboradores”, podendo a mesma refletir valores como a competição, na qual a relação entre organização e colaboradores é tida como uma mera transação comercial (O que ainda segundo o autor supracitado pode ser definida como uma organização como mercado), ou uma organização

como comunidade, caracterizada pela cooperação, colaboração e pelo senso de pertença a um determinado grupo de trabalho. A cultura organizacional pode ser entendida como a personalidade da empresa, uma estrutura intangível que deve guiar a empresa na consecução de seus objetivos, sendo assim, a mesma deve ser previamente elaborada, sob pena de se formar de forma arbitrária e não refletir os valores da organização, como afirma o professor Amar Bhide (1996), licenciado da Harvard Business School:

*Quando os empreendedores negligenciam a articulação de normas organizacionais e, em vez disso, contratam empregados principalmente por suas habilidades técnicas e credenciais, suas organizações desenvolvem uma cultura por acaso, e não por planejamento. As personalidades e valores da primeira leva de empregados moldam uma cultura que pode não servir aos objetivos e estratégias dos fundadores. Uma vez que uma cultura seja estabelecida, é difícil muda-la.*

Outro fator que explica a importância da elaboração de uma cultura sólida é o fato de apoiar o desenvolvimento e implementação de estratégias. Como sugere Amar Bhide (1996), “a cultura de uma organização em evolução exerce profunda influência sobre a forma pela qual pode desenvolver e implementar sua estratégia.”

Uma estratégia bem elaborada e executada é provavelmente o caminho mais acertado para a sustentabilidade de um negócio, quer seja uma *start-up* em início de atividades ou uma empresa já consolidada. Geralmente, explicam-se as muitas bancarrotas no mundo empresarial por três motivos ligados à estratégia: Falta de uma estratégia, estratégias parcialmente implementadas, ou, uma estratégia mal concebida. Todavia, a formulação de uma estratégia para uma *start-up* pode ser um fator crucial de sobrevivência, como afirma o professor Amar Bhide (1996):

*Formular uma estratégia sólida é mais fundamental para uma empresa nova do que resolver questões de contratação, projetar sistemas de controle, ajustar hierarquias ou definir o papel do fundador. Empreendimentos com base em uma boa estratégia podem sobreviver à confusão e uma liderança ruim, mas sofisticados sistemas de controle e estruturas organizacionais não podem compensar uma estratégia fraca.*

A cultura organizacional pode ser considerada como um elemento estratégico, pois, ao contrário de sistemas e outras estruturas organizacionais, a mesma não pode ser facilmente copiada, muitas vezes sendo objeto de ambiguidade causal, que segundo Martín e López (2007) “é uma situação na qual os concorrentes não tem conhecimento de quais fatores são os responsáveis pelo bom desempenho de uma empresa”. Não obstante a isso, uma cultura organizacional bem definida, alinhada a um estratégia bem elaborada pode fornecer a uma empresa uma relativa vantagem competitiva, pois os colaboradores terão uma visão de onde a organização quer estar e farão o possível para chegar lá.

#### **4. O conceito de estratégias deliberadas**

As empresas se movem hoje em dia em um contexto extremamente difícil em que são muitos e muito valiosos os competidores, em que já não basta criar uma empresa para ter êxito, nem se quer basta saber como vender. A concorrência entre as empresas é cada vez mais aberta e dura. O entorno é enormemente mutável e turbulento. As fronteiras econômicas entre os países vêm desaparecendo (MARTÍN e LÓPEZ, 2007).

Neste contexto, se faz cada vez necessário que os empresários e os altos diretores das empresas dediquem um maior esforço e análise a elaboração e escolha da estratégia mais adequada para responder aos desafios do entorno e tornar assim a empresa mais competitiva nesse

contexto. Poderia afirmar-se que todas as empresas têm ou seguem uma estratégia embora, em muitas delas, permaneça implícita na mente do empresário ou da direção geral. O esforço para torna-la explícita, analisa-la e racionaliza-la pode ser muito valioso para melhorar a posição competitiva da empresa e, em consequência, seus resultados (MARTÍN e LÓPEZ, 2007).

Uma estratégia deliberada é aquela que segundo Martín e López (2007) baseia-se em “um processo racional e estruturado, controlado pela alta direção para elaborar uma estratégia que será posta em prática através de um plano relativamente predeterminado”. Para Whittington (2002) esta é a concepção clássica de estratégia<sup>3</sup>, nas suas palavras:

*É o processo racional de cálculos e análises deliberadas, com o objetivo de maximizar as vantagens de longo prazo. Se houver um esforço em reunir informações e aplicar as técnicas apropriadas, tanto no mundo exterior quanto na empresa tornam-se possíveis e plásticos, moldados de acordo com os planos cuidadosos da gerência executiva. Para os clássicos, dominar os ambientes interno e externo exige um bom planejamento. A estratégia é importante nessa análise racional, as decisões objetivas fazem a diferença entre o sucesso prolongado e o fracasso.*

#### **4.1 Estratégias competitivas ou de negócios e a construção de vantagens competitivas**

Habitualmente se podem considerar no pensamento estratégico três níveis de definição de estratégias, correspondente aos distintos níveis hierárquicos na organização, a cada um dos quais se atribuem diferentes competências acerca da tomada de decisões. Estes três níveis são: estratégias corporativas ou de empresas, estratégias competitivas ou

---

<sup>3</sup> No seu livro *O que é estratégia*, publicado em 2002, Richard Whittington descreve mais três abordagens sobre o conceito de estratégia: a abordagem sistêmica, evolucionista e processual. Devido à relevância da abordagem clássica para o trabalho em questão não discutiremos neste artigo as demais concepções de estratégia.

de negócios e estratégias funcionais (MARTÍN e LÓPEZ, 2007).

De acordo com Martín e López (2007), as estratégias de nível corporativo ou de empresa tratam de “fixar a orientação básica da empresa em seu conjunto”, que envolvem as decisões tais como entrar em novos mercados ou comprar outras empresas, enquanto que, as estratégias de nível competitivo ou de negócios determinam “como competir melhor em um conjunto de atividades, negócios ou unidades estratégicas de negócio” e por fim, as estratégias funcionais são aquelas que se concentram em “como utilizar e aplicar os recursos e habilidades dentro de cada área funcional da empresa”.

Neste trabalho elucidaremos apenas a estratégia de nível competitivo, pois segundo os autores supracitados, “A criação e a manutenção de uma vantagem competitiva e a criação, melhora e exploração de recursos e capacidades valiosos são elementos chave desse nível”, corroborando substancialmente com a proposta da criação de uma cultura organizacional como elemento estratégico<sup>4</sup>.

Uma vez que uma empresa escolheu a indústria em que irá competir<sup>5</sup>, deve determinar como irá competir nessa indústria, de forma a construir uma vantagem competitiva. De acordo com Martín e López (2007), uma vantagem competitiva faz referência a uma “situação de superioridade ou condições favoráveis que uma coisa tem sobre outra”, ou seja, “o conceito de vantagem competitiva se entende como qualquer característica da empresa que a diferencia das demais, colocando-a em uma posição relativa de superioridade para competir”. Dentro deste prisma, uma empresa pode adquirir vantagem competitiva mediante

---

4 Martín e López discutem em seu livro *La Dirección Estratégica de la Empresa: Teoría y Aplicaciones* (2007), que tão importante quanto o desenvolvimento de uma boa estratégia é a sua implementação, e que para tal a organização precisa desenvolver dois mecanismos de implantação: um suporte organizacional, no qual privilegiam-se a liderança e a cultura organizacional e um sistema de apoio, que trata da criação de sistemas de informações que facilitem o acompanhamento da implementação da estratégia escolhida. Nesse caso, uma cultura organizacional bem definida facilita tanto o desenvolvimento das estratégias quando a sua posterior implementação.

5 Abell (apud Martín e López, 2007), define a escolha da indústria por meio das seguintes perguntas: Quais clientes atender, quais necessidades satisfazer e com qual tecnologia.

aspectos externos, como a capacidade de flexibilidade ao ajustar-se ao entorno ou pela capacidade de prognóstico, que seria identificar e antecipar-se às mudanças (MARTÍN e LÓPEZ, 2007). Ou por aspectos internos, como a vantagem competitiva em custos ou pela vantagem competitiva na diferenciação de produtos.

Segundo Martín e López (2007), uma vantagem competitiva em custos ocorre quando uma empresa tem “custos inferiores ao dos seus concorrentes para um produto ou serviço semelhante ou comparável em qualidade”, enquanto que uma vantagem em diferenciação de produtos uma empresa oferece um produto ou serviço que “sendo comparado com o de outra empresa, tem certos atributos que fazem com que o mesmo seja percebido como único para os clientes”.

De acordo com o guru da estratégia Michael Porter (apud MARTÍN e LÓPEZ, 2007), uma empresa pode adotar duas estratégias competitivas genéricas baseadas nessas vantagens competitivas e que consequentemente a deixe em relativa superioridade em relação às demais empresas da indústria, são elas: uma estratégia de liderança em custos e de diferenciação.

A estratégia de liderança em custos consiste em oferecer produtos ou serviços com uma estrutura de custos menor do que a dos concorrentes, podendo ofertar produtos ou serviços com um preço baixo, enquanto que a de diferenciação implica em fazer com que o produto ou serviço ofertado seja visto pelos consumidores como único, de forma que os mesmos fiquem propensos a pagar um preço superior à concorrência por esse fator de diferenciação.

## 5. Método

O presente trabalho trata da criação de conhecimento do particular para o geral, caracterizando-se como um método indutivo, e com uma abordagem tanto qualitativa quanto quantitativa, por meio do estudo



de caso das práticas de gestão empresarial da UDI-Laboflor Centro de Exame Médicos, caracterizado como um estudo exploratório, que segundo Gil (apud SILVA E MENEZES, 2001, pg. 21) “visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torna-lo explícito ou a construir hipóteses”, baseado na análise de dados primários.

Segundo Silva e Menezes (2001), o estudo de caso “envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento”, ainda em relação ao estudo de caso, Yin (apud VIEIRA e ZOUAIN, 2004) o caracteriza como uma metodologia “particularmente apropriada para responder perguntas do tipo ‘como’ e ‘por que’ e é bem apropriada para gerar e construir teoria em uma área onde há poucos dados e teoria e sobre o qual o pesquisador não tem total controle”.

Os dados foram coletados por meio de observações assistemáticas, que segundo Silva e Menezes (2001), “não tem planejamento e controle previamente elaborados”, durante o período compreendido entre Outubro de 2011 e Novembro de 2012, na condição de consultor externo, e pela aplicação de um questionário com perguntas abertas e fechadas aos colaboradores com o intuito de predizer as suas predisposições em relação ao funcionamento da organização, como a mesma influencia e é influenciada pelos mesmos.

A análise dos dados foi feita pela técnica da análise de conteúdo, que de acordo com Patton (apud DELLAGNELO e SILVA, 2005, pg.99) é “um processo de identificação, codificação e categorização de dados primários em informações”.

O estudo possui como limitações a dificuldade na validação externa e a transferibilidade, pois para tal, deve-se atentar para os contextos em que se inserem as demais organizações do segmento estudado, sendo que cada uma possui as suas particularidades.

## 6. Estudo de caso

### 6.1 Identificação da empresa

A empresa que servirá de base para a realização deste estudo de caso é a UDI- Laboflor Centro de Exames Médicos uma empresa familiar que presta serviços de exames de diagnóstico por imagem para a população florianense, regiões vizinhas e para a maioria das empresas de planos de saúde aceitos no estado do Piauí, situada na cidade de Floriano-PI, originária de uma diversificação não relacionada do Laboflor Centro de Exames Médicos, a qual se faz importante a apresentação de um breve histórico que deu origem à UDI.

Em 1976 nasce em Floriano o Laboratório de Análises Clínicas de Floriano, o Laboflor, do Bioquímico José Bruno dos Santos Filho. No ano de 1978 foi implantado o departamento de bacteriologia, levando o Laboflor a ser o pioneiro em exames bacteriológicos da cidade de Floriano. Em 1994 é inaugurada mais uma unidade do Laboflor na cidade de Itaueira-PI, o primeiro laboratório de análises clínicas dessa cidade. Em 2005 o Laboflor apresenta as suas novas instalações na cidade de Floriano e inaugura mais uma unidade na cidade de Itainópolis-PI, Em 2008 o Laboflor inaugura mais uma unidade na cidade de Teresina-PI, sendo a quarta unidade em todo o estado do Piauí, ao mesmo tempo inicia-se as obras do maior e mais ambicioso empreendimento do Laboflor na cidade de Floriano, que associa às suas instalações o mais moderno e completo setor de radiologia e diagnóstico por imagem da cidade sob a supervisão do Dr. Bruno Maia, médico radiologista e filho do Dr. José Bruno.

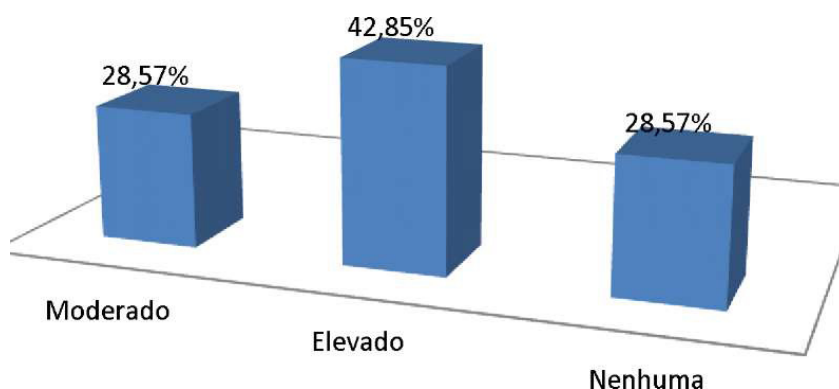
No ano de 2009 o Laboflor introduz a primeira máquina de Tomografia computadorizada da cidade de Floriano, inaugurando a UDI-Laboflor Centro de Exames Médicos.

## **6.2 Práticas de gestão empresarial adotadas pela empresa**

### **6.2.1 Gestão de pessoal: a perspectiva dos colaboradores em relação à empresa**

A empresa em estudo, no período em que foi realizada essa pesquisa tinha um quadro efetivo de 10 colaboradores, distribuídos entre médicos, técnicos de Radiologia, atendentes e auxiliares de serviços gerais. Por se tratar de uma empresa de pequeno porte inexistia um departamento que cuidasse especificamente da gestão de pessoal, ficando a cargo do Administrador Geral, que por seu turno possui formação como médico-radiologista e é o próprio proprietário da clínica. Não existem documentos relativos à descrição de funções, os colaboradores assim que recrutados recebem orientações gerais de como deverão desempenhar as suas atribuições, o que por vezes causa conflitos, pois, as atribuições não estão claras o bastante. Todavia, o maior problema, segundo relatos desses mesmos funcionários seria a sobrecarga de trabalho. Segundo eles, o fluxo de atribuições é maior do que poderiam dar conta, reduzindo consideravelmente a eficiência nos seus postos de trabalho. Isso é válido tanto para a recepção quanto para os serviços gerais. Ao serem perguntados sobre o grau de responsabilidade percebido em suas funções (Gráfico-1), a maioria dos colaboradores (42,85%), respondeu que a responsabilidade é elevada.

### Grau de Responsabilidade Percebido



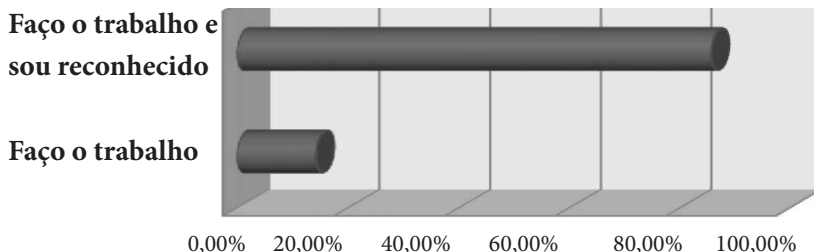
**Gráfico 1-** Grau de responsabilidade percebido por cada funcionário no exercício de suas funções.

**Fonte:** Pesquisa elaborada pelo autor

Note que há uma equiparação entre os níveis de responsabilidade percebidos como “moderado” e “nenhuma responsabilidade”, que pode indicar que os colaboradores enquadrados na condição de “não possui responsabilidade”, possivelmente não fazem ideia do quão importante as suas funções são para o desenvolvimento global das atividades diárias. As suas visões estão limitadas a apenas às suas atribuições, que dessarte, os impossibilitam de enxergar e sentir que fazem parte de um todo que deve funcionar de forma orquestrada.

Outro ponto que deve ser ressaltado é a necessidade de reconhecimento (Gráfico-2). 85,71% dos funcionários afirmam que gostam de ser reconhecidos pelo bom trabalho que desempenham, isso torna-se um problema a partir do momento que estes funcionários não recebem tal atenção. A tendência será diminuir o ritmo, uma vez que não fará diferença se eles se esforçarem mais, comprometendo consideravelmente o rendimento global da empresa.

### Fico feliz quando:



	Faço o trabalho	Faço o trabalho e sou reconhecido
Sériel	14,28%	85,72%%

**Gráfico 2-** Relação entre reconhecimento e realização do trabalho.

**Fonte:** Pesquisa elaborada pelo autor

Segundo Skinner (apud CHIAVENATO, 2003), “o comportamento dos indivíduos é condicionado por fatores do ambiente”. Sendo assim, uma das possíveis ações que poderiam ser usadas para dirimir problemas relacionados à necessidade de reconhecimento, seria o reforço positivo. Essa teoria prega que bons comportamentos quando incentivados e reconhecidos tendem a ser repetidos. Reconhecer um bom desempenho nem sempre está associado a recompensas salariais, um simples “ótimo trabalho” poderá resolver a questão.

### 6.2.2 Gestão financeira: considerações sobre fluxos de caixa e planejamento financeiro

No que tange à providência financeira, a empresa utiliza o acompanhamento sistemático das receitas e despesas por meio de um fluxo de caixa estruturado na planilha do Microsoft Excel, que fornece informações detalhadas diariamente e mensalmente, possibilitando a

realização de análises horizontais e verticais, cálculos de margens de contribuição e do ponto de equilíbrio, bem como o desenvolvimento de gráficos de tendências para o ano vindouro. Todavia, a empresa não possui políticas financeiras que possam suprir necessidades contingentes de capital, não há reinvestimento dos “lucros” na empresa, o mesmo é quase exclusivamente retirado na condição de pró-labore. Sempre que há a necessidade de capital, a empresa recorre a empréstimos bancários. O que poderia ser utilizado em última instância, pois, no período analisado a empresa poderia optar pelo crescimento endógeno, utilizando apenas o seu fluxo de caixa como principal fonte de financiamento. (O índice de liquidez total da empresa no período em questão era de quase 6 para 1, ou seja, para cada R\$ 1,00 de despesas a empresa possuía R\$ 6,00 de ativos)

O que poderia ser altamente eficiente seria a criação de um fundo de contingência, no qual, poder-se-ia atribuir uma percentagem de 15 ou 20% da receita bruta mensal para suprir necessidades esporádicas de capital, ou para fazer parte de um plano de crescimento em longo prazo.

### **6.2.3 Posicionamento estratégico: considerações sobre o desenvolvimento e implementação de estratégias competitivas ou de negócios**

A empresa não possui uma declaração de missão, visão e objetivos definidos, tampouco uma estratégia competitiva. A mesma está apenas na cabeça do proprietário, tornando assim obscuro os objetivos que devem ser perseguidos pelos colaboradores. Todavia, por meio da observação assistemática, poderíamos dizer que a estratégia adotada (Nesse caso uma estratégia emergente, que surge do choque entre o contexto e a organização) é uma estratégia de diferenciação, pautada exclusivamente na qualidade do atendimento e dos serviços prestados. Outro fator que deve ser ressaltado é o monopólio que a empresa possui na cidade de

Florianópolis em relação ao procedimento de Tomografia computadorizada, que por sua vez, pode ocasionar a acomodação.

O fato de determinar uma missão e visão claras poderia orientar a empresa na elaboração de estratégias competitivas e consequentemente transmitir aos colaboradores o que se espera que eles façam. A empresa deveria adotar um processo de gestão estratégica, que compreende a análise estratégica, na qual avalia-se o entorno geral e específico, na busca de tendências, os pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades; a formulação de estratégias, que baseia-se nas análises feitas na etapa anterior e a implementação da estratégia, fazendo um ajuste organizacional entre a estratégia escolhida e a organização. A adoção da gestão estratégica poderia colocar a empresa em relativa posição de superioridade em relação aos seus concorrentes, pois, estaria mais apta a enfrentar os desafios do entorno.

#### **6.2.4 Cultura organizacional: considerações sobre a atual cultura corporativa**

A cultura organizacional da empresa é marcada pela indecisão. Os colaboradores não sabem para onde ir e nem o que se espera deles. Poderíamos afirmar que a mesma nunca foi planejada, e o que é pior, não é levada em consideração sob nenhum aspecto.

O sentimento que os colaboradores compartilham é o de que as coisas devem simplesmente ser feitas, e que os “incêndios” devem ser apagados quando surgirem. O senso de pertença à organização praticamente inexistente, a organização é vista como mercado, não no que tange a forma como os mesmos se comportam, que nesse caso é a competição, mas sim nas relações entre organização e colaboradores, uma relação meramente transacional. O maior problema nesse tipo de relação é que os funcionários limitam-se a desempenhar apenas as funções que são pagas para desempenhar, praticamente inexistindo a

motivação para tarefas extra papel.

O que poderia ser feito em relação a isso seria a criação de uma cultura organizacional decisiva, por meio da atuação da alta direção, ou dos líderes que exerçam maiores influências nos colaboradores. Nas palavras de Charan (2008):

Quebrar uma cultura de indecisão exige um líder que pode gerar honestidade intelectual e confiança nas relações entre as pessoas. Aproveitando cada encontro com os seus subordinados como uma oportunidade para modelar um diálogo aberto, honesto e decisivo, o líder dita o tom para a organização inteira [...] Em síntese, os líderes criam uma cultura de comportamento decisivo atentando para o seu próprio diálogo, tomando cuidado com os mecanismos de interação entre as pessoas e por meio da conclusão e do feedback apropriados.

## **7. Obtendo o consenso: aplicação das ferramentas de cooperação e da mudança**

Uma vez que a cultura organizacional se tenha constituído por acaso, mudá-la pode ser um desafio considerável. Os colaboradores estarão profundamente arraigados a normas e hábitos que no geral impedem as empresas de desenvolverem-se. Isso é evidente na empresa em estudo. De acordo com Christensen *et al* (2009), “os empregadores tem uma série de ferramentas a escolher para incentivar os empregados a trabalhar em cooperação visando atingir uma meta corporativa”. Em suas palavras:

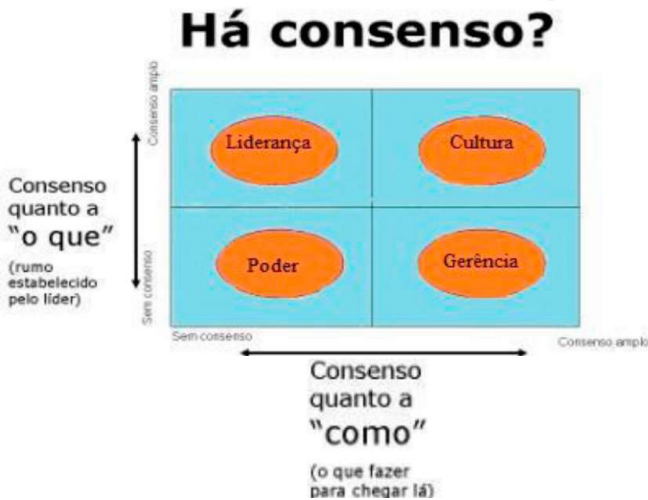
*Quando as pessoas em uma organização discordam sobre o que querem e como atingir os resultados desejados, as únicas ferramentas capazes de induzir a cooperação são as “ferramentas de poder”, que são essencialmente variações da coerção e controle. Se as pessoas quiserem a*



*mesma coisa, mas discordarem sobre a forma de atingir o que querem as “ferramentas de liderança”, como liderar pelo exemplo e o carisma, podem motivá-las a chegar a um consenso. Se as pessoas concordarem em relação ao que fazer, mas discordarem sobre o que querem, os líderes podem empregar “ferramentas gerenciais”, como treinamento e sistemas de mensuração. As empresas nas quais os empregados concordam em relação a ambas as dimensões da matriz, e em geral estão satisfeitos com o status quo, têm culturas muito fortes que são difíceis de mudar. Nessas circunstâncias, só é possível mudar a direção utilizando “ferramentas culturais”, como rituais e histórias.*

De acordo com o autor supracitado a escolha da ferramenta está associada à avaliação do consenso na organização em dois níveis: a extensão na qual as pessoas concordam sobre o que querem, tais como os resultados que se esperam deles e, a extensão na qual as pessoas concordam sobre o que fazer, quais meios levarão aos resultados pretendidos. A figura-1 apresenta esquematicamente a aplicação das ferramentas de acordo com o nível de consenso.

**Figura-1:** Matriz de consenso e ferramentas de cooperação e mudança



Fonte: Adptado de Christensen *et al* (2009).

Ao analisarmos a cultura da UDI-Laboflor, na qual os colaboradores não sabem o que se espera deles, e nem o que fazer para atingir os resultados, a ferramenta a ser utilizada seria o poder. O líder deve deixar claro o que se espera dos colaboradores e como farão para atingir os resultados, deve tornar explícitos os planos da empresa, definindo planos de ação, atribuindo responsabilidades aos colaboradores, controlando e avaliando os resultados. Em suma, a gestão deve orientar-se de cima para baixo, de forma a construir uma cultura organizacional orientada para o desenvolvimento da empresa e dos colaboradores, uma cultura que possa refletir a formulação deliberada de estratégias competitivas e que promova o alinhamento entre os meios e fins.

## **8. Considerações finais**

Como foi exposto anteriormente, a gestão empresarial deve ser uma atividade intencional e sistemática, devendo ser aplicada tanto nos novos empreendimentos quanto nas empresas estabelecidas e de serviços públicos. A prática da atividade empresarial dota uma empresa de ferramentas gerenciais para enfrentar os desafios impostos tanto pelo ambiente interno quanto externo às empresas. Além da adoção intencional da gestão empresarial, uma organização deve definir desde o princípio da sua existência a sua cultura organizacional, deve deixar claro o que se espera dos colaboradores e como farão para atingir os resultados predeterminados, deve também adotar um processo de gestão estratégica, que promova a formulação de estratégias de nível competitivo, de forma a melhor utilizar os seus recursos, os pontos fortes e mitigar as ameaças e os pontos fracos. A empresa em questão adota apenas parcial e inconscientemente a gestão empresarial, desconsiderando a importância da mesma e da gestão estratégica para o desenvolvimento de um negócio sustentável. Não possui uma cultura

organizacional planejada e parece não se aperceber da importância da mesma.

Um fator que poderia estar ligado a essa posição seria a falta de um administrador profissional. Alguém que tenha as capacidades, habilidades e atitudes gerenciais para conduzir um processo de mudança dentro da empresa, alguém que tenha capacidade de prognóstico, para identificar os problemas mesmo antes de eles surgirem e adotar as ferramentas corretas para suprimir quaisquer eventuais problemas.

Ao avaliarmos a empresa por meio da matriz de consenso, percebemos que os colaboradores não têm ideia do que se espera deles e nem quais os resultados pretendidos. Dentre os desafios que a empresa terá pela frente estão o desenvolvimento de uma cultura organizacional, a implementação de uma política financeira que englobe as contingências e a preocupação com o alinhamento entre meios e fins para que a empresa possa realmente funcionar em uníssono.

## Referências

BHIDE, Amar. As perguntas que todo empreendedor deve responder. Subtítulo em: Harvard Business Review. **Empreendedorismo e Estratégia**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002. p.9-34.

CUNHA, M.; Rego, A.; Cunha, R.; Cardoso, C. **Manual de Comportamento Organizacional e Gestão**, 5ª ed., Lisboa: Editora RH. 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**^ Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHARAN, Ram. **Vencendo uma cultura de indecisão**. Subtítulo em: Harvard Business Review. **Decisões mais inteligentes**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. p.141-161.

CHRISTENSEN, Clayton; MARX, Matt; STEVENSON, Howard. As ferramentas da cooperação e da mudança. Subtítulo em: Harvard Business Review. **Renovação da Estratégia**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. p.165-185.

DRUCKER, Peter. **Inovação e Gestão: uma nova concepção de estratégia de empresa**. Lisboa: Editorial Presença, 1997.

DELLAGNELO, Eloise H; SILVA, Rosimeri C. Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na Administração. Subtítulo em: VIEIRA, Marcelo; ZOUAIN, Debora (Org.). **Pesquisa Qualitativa em Administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2005. p. 97-118.

MARTIN, Luis A.; LÓPEZ, José M. **La Dirección Estratégica de la Empresa: teoria y aplicaciones**. Pamplona: Editorial Aranzadi, 2007.

ROCK, Arthur. **Estratégias versus táticas de um capitalista**. Subtítulo em: Harvard Business Review. **Empreendedorismo e Estratégia**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.p.131- 142.

SILVA, Edna Lúcia; MENEZES, Estera M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**.- 3ª ed.rev. atual- Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

VIEIRA, Marcelo Milano F, ZOUAIN, Deborah Moraes. Organizadores. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

WHITTINGTON, Richard. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

# 6

## CLIMA ORGANIZACIONAL NA DIRETORIA DE PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DO PIAUÍ – UESPI

Solineide Moura e Silva<sup>1</sup>

Rafael Fernandes de Mesquita<sup>2</sup>

Sâmya Nagle de Oliveira Sousa<sup>3</sup>

### RESUMO

O clima e cultura organizacionais são aspectos intrínsecos à motivação humana no trabalho. Estudos neste tema auxiliam a compreensão tanto do cenário subjetivo da ambiência organizacional, como de aspectos mais físicos que podem passar despercebidos em uma análise menos acurada. O trabalho de pesquisa exposto realiza uma investigação na Diretoria de Planejamento e Orçamento da Universidade Estadual do Piauí - UESPI, utilizando como método a pesquisa survey, por meio da aplicação de questionários, e uma análise de abordagem quantitativa. Possui o objetivo principal de avaliar a importância do clima organizacional do grupo investigado para o ambiente de trabalho, levando-se em consideração a cultura organizacional, a motivação, a liderança e as relações interpessoais. Como principais resultados, evidencia-se que o clima no ambiente de trabalho do setor em estudo,

---

1 Possui graduação em Bacharelado em Administração de Empresas pela Faculdade Ademar Rosado (2007). Atualmente é técnico administrativo da Universidade Estadual do Piauí e Tutora à Distância do IFPI.

2 Professor no curso de Administração do IEST e de Administração Pública do NEAD/UESPI. Servidor Técnico Administrativo da Universidade Estadual do Piauí - UESPI, cursando Mestrado em Administração de Empresas pela UNIFOR (Conceito CAPES 4), Bacharel em Administração - UFPI (2012), MBA em Gestão de Recursos Humanos - UNINTER (2012), Especialista em Docência do Ensino Superior - CEUT (2011) e Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí - IFPI (2009).

3 Gestora de Recursos Humanos pelo IFPI, Especialista em MBA em Recursos Humanos pelo Centro Universitário Internacional - UNINTER. Cientista Social pela UFPI e Mestranda em Ciência Política pela UFPI

não se configura de todo satisfatório, apresentando aspectos negativos e positivos. Além destas considerações, o estudo sugere algumas ações com a finalidade de melhorias no clima da instituição.

**Palavras-chave:** Clima Organizacional. Cultura. Gestão de Pessoas. Universidade.

### ABSTRACT

The organizational climate and culture are intrinsic aspects of human motivation at work. Studies in this area help understand both the scenario of subjective organizational environment, as physical aspects that may go unnoticed in a less accurate analysis. The research conducts an investigation in Diretoria de Planejamento e Orçamento da Universidade Estadual do Piauí - UESPI, using survey research as a method, by means of questionnaires, and analysis of quantitative approach. It has the main objective to assess the importance of the organizational climate of the group investigated for the work environment, taking into account organizational culture, motivation, leadership and interpersonal relationships. As main results, it is evident that the climate in the workplace sector under study is not configured at all satisfactory, presenting negative and positive aspects. Beyond these considerations, the study suggests some actions in order to improve the climate of the institution.

**Keywords:** Organizational Climate. Culture. People Management. University.

## 1. Introdução

Para alcançar êxito com as pessoas que desempenham as tarefas na organização, tornase necessário conhecer o nível de satisfação geral, de modo a atingir os objetivos propostos pela instituição. Com a valorização de seu capital humano as empresas conseguirão obter condições de competir interna e externamente, pois o desempenho dos funcionários está intimamente ligado aos seus resultados e a motivação surge então como instrumento propulsor para o alcance do desempenho esperado.

Neste contexto, caracterizado pelas relações entre as pessoas no ambiente de trabalho, emerge o interesse de pesquisa sobre o clima organizacional, resultado de diferentes combinações dos seus elementos constitutivos ou formadores. Seu conceito enfatiza as trocas que acontecem no dia a dia entre as pessoas e a organização e diz respeito ao que as pessoas pensam sobre a realidade social no ambiente da organização em determinado momento. Portanto, a caracterização da imagem que esses colaboradores têm dos principais aspectos ou traços vigentes na organização, o que só pode ser compreendido em termos das percepções daqueles que fazem parte da organização.

Com base nessas premissas, o estudo do clima organizacional na Diretoria de Planejamento e Orçamento - DIPLAN da UESPI justifica-se pela observação direta que, no referido setor, as pessoas podem não estar sendo motivadas a exercerem seus papéis. Desta forma, o objetivo deste trabalho é analisar os aspectos referentes ao clima organizacional na DIPLAN/UESPI. Para esta análise, é preciso conhecer o clima do setor, seus elementos influenciadores apontar algumas sugestões que poderiam balizar as decisões de melhoria do setor.

Assim, o estudo utilizou-se de um método *survey* de pesquisa, por meio da aplicação de questionários de perguntas fechadas, com opções de respostas em escala *Likert*, para descrever a opinião dos respondentes quanto a questões envolvendo as temáticas: trânsito e mobilidade

urbana, gestão pública, entretenimento, segurança pública, bares, hotéis e restaurantes. O público-alvo da pesquisa foi composto pelos servidores da diretoria, em um total de doze pessoas que responderam a pesquisa no próprio local de trabalho. Os dados coletados foram analisados e os resultados dispostos em tabela em seção específica.

## 2. O Clima Organizacional

O Clima Organizacional pode ser entendido como a concepção que o indivíduo tem do seu ambiente de trabalho, em função das exigências da organização e seus valores pessoais, e também como as percepções compartilhadas pelos funcionários a respeito de vários aspectos organizacionais e, de acordo com Coda (1993), suas origens remontam às escolas de administração dos Estados Unidos em 1967. Após sucessivos estudos, o conceito foi sedimentado, caracterizando o Clima Organizacional como um estudo psicológico fortemente afetado pelas condições existentes na empresa, tais como sistemas, estrutura e estilo gerencial. Além de estar ligado à conjuntura interna e externa da organização e é, por definição, circunstancial.

Segundo é exposto por Teixeira (2002, p. 574), o clima organizacional deve ser compreendido como uma “expressão dos sentimentos dos empregados diante dos valores, das políticas, das práticas de gestão de recursos humanos, da forma de relacionamento com os colegas, da postura da empresa ao estabelecer metas e retribuir pelo alcance delas, além da situação econômica”. Neste sentido, o autor dispõe que o ponto de importância no clima organizacional é o sentimento dos empregados a respeito das ações e decisões da empresa que os afetam.

Para Coda (1993), embora as empresas desejem profissionais bastante motivados, não há contrapartida, elas não oferecem condições a isso, não há preocupação em respeitar e tentar garantir níveis



adequados de satisfação no trabalho para seus colaboradores. Se os empregados vivenciam mais insatisfação do que satisfação nas empresas onde trabalham, isso dificulta o compromisso delas com os objetivos, os novos desafios e a própria missão estabelecida para a organização.

Neste caso, na visão do autor, torna-se impraticável conciliar os interesses dos empregados com os da empresa, no sentido de maior dedicação ao trabalho, ou sua realização dentro de novos padrões de qualidade ou produtividade. Entretanto, é possível empreender ações para transformar o clima organizacional, visto que este diz respeito ao que as pessoas pensam existir e o que está acontecendo no ambiente da organização em dado momento sendo, portanto a caracterização da imagem que essas pessoas têm dos seus principais aspectos vigentes, o que, para Coda (1993) se constitui no maior desafio em relação a apreensão do conceito de Clima Organizacional, pois este só pode ser compreendido em termos de percepção das pessoas que fazem parte da organização.

Acentua-se também que, fundamentalmente, as características do próprio funcionário que está participando da identificação do clima, quase sempre acabam explicando diferenças de percepção das mesmas dimensões de clima dentro de uma organização. E que, além dos fatores pessoais, a área de atuação, o nível hierárquico do cargo ocupado e a região geográfica, também afetam as percepções de clima organizacional, mesmo que as dimensões consideradas sejam idênticas e avaliadas de maneira equivalente durante a coleta de opiniões dos funcionários.

Teixeira (2002, p. 589) afirma que “a gestão do clima organizacional é uma atividade que exige atenção permanente, trabalho constante e participação de toda a hierarquia”. O que comprova a concepção de Coda (1993), visto que críticas ao papel do gerente de Recursos Humanos configuram uma crise de liderança e de projeto organizacional mais do que de motivação ou de satisfação, aumentando cada vez mais o desafio de engajar e mobilizar os funcionários para a mudança e desenvolvimento organizacionais.

Conforme Chiavenato (1999, p.07), as pessoas são visualizadas como parceiros das organizações. Como tais, elas são fornecedoras de inteligência que proporcionam decisões racionais e imprimem o significado e rumo aos objetivos globais, visto que “[...] as organizações bem sucedidas hoje se dão conta disso e tratam seus funcionários como parceiros do negócio e não mais como simples empregados”. Isso implica dizer que atualmente, apesar dos computadores e dos balanços contábeis, os empregados precisam estar alegres, o sentimento interfere, pois, para que sejam produtivos. Eles devem sentir que o trabalho é adequado à suas capacidades e que estão sendo tratados equitativamente.

Shinyashiki (2002, p. 470) sintetiza que a felicidade na organização e a satisfação no trabalho são fortes determinantes do sucesso pessoal e organizacional. Acentua, entretanto, que é preciso separar trabalho compulsivo de produtividade, e nesse sentido: “as empresas devem entender que uma das maiores vantagens competitivas que ela pode ter são funcionários com produtividade e capazes de conseguir maiores resultados com determinada quantidade de esforço”.

Neste contexto, a satisfação no trabalho reflete na produtividade, porque ela expressa relação direta ao trabalho exercido, de forma geral e em seus vários aspectos, que incluem a natureza, a supervisão e o ambiente deste trabalho, relacionamento interpessoal, política salarial e reconhecimento, modelo de gestão, processos de comunicação, estilo de gerência e grau de relacionamento entre as diferentes áreas funcionais (MOSCOVICI, 1995). Coda (1993) indica que há o estabelecimento de vínculo entre satisfação, desempenho e produtividade do funcionário, além da redução nos índices de rotatividade e de absenteísmo no trabalho, são consequências das atitudes positivas advindas de um clima favorável.

É importante para as organizações estimular um clima organizacional para seus funcionários, pois resulta em produtividade e lucro. De acordo com Dutra (2002, p.69):

*Quando se faz referência a um bom Clima Organizacional, a primeira coisa que passa por nossas mentes é a imagem de uma empresa com funcionários trocando gentilezas e com um sorriso na boca o dia todo, e em que a chefia não faz cobranças “pois somos todos iguais” e “a chefia é boazinha”.*

A gestão do clima organizacional é um instrumento para avaliar o grau de comprometimento do funcionário para com a empresa e, por outro lado, a empresa saber como corresponder às expectativas de seus funcionários em relação à organização. Uma das ferramentas para avaliar e traçar planos de ação com a finalidade de melhorar o Clima Organizacional é conhecer o que pensa cada funcionário sobre a empresa através de pesquisas internas, que podem se utilizar de formalidade científica e métodos *survey*, para avaliar como anda a eficiência na comunicação interna. Segundo Souza (1982, p.37):

*Clima organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos da Cultura organizacional, é uma consequência do peso de cada um dos elementos culturais e seu efeito sobre os outros funcionários. Uma excessiva importância dada à tecnologia leva a um clima desumano; a pressão das normas cria tensão; a aceitação dos desafios, sem descuidar os preceitos e o trabalho, eleva o clima de tranquilidade e confiança.*

Ainda de acordo com o autor (1982, p.14) é de suma importância a sua avaliação, pois afirma que estudos deste tipo são uteis, visto que “fornecem um diagnóstico geral da empresa, bem como indicações de áreas carentes de uma atenção especial. Não basta sentir que o clima está mau, é preciso identificar onde, por que e como agir para melhorá-lo”. Contudo, entende-se que no estudo do Clima Organizacional, as informações referentes às relações que se estabelecem na empresa têm grande relevância, dado que, para compreender uma organização é necessário o aprofundamento da interpretação destas relações nela existentes.

### 3. Cultura e Clima Organizacional

Para compreender uma organização é necessário o aprofundamento da interpretação das relações nela existentes e, para fazer uma análise do clima organizacional, a cultura organizacional é um elemento importante, pois ela influencia nas relações dentro da organização. Fleury e Sampaio (2002) apontam que a ideia de cultura nacional foi, inicialmente, uma preocupação europeia, com os movimentos de unificação das cidades estados em estados absolutistas, pois de alguma maneira a intenção da existência de uma identidade entre elas se justificara na centralização do poder político e econômico.

No âmbito do mercantilismo e da expressão capitalista, *a posteriori*, o conceito de cultura foi utilizado no sentido do entendimento de costumes, língua, crenças e mitos de povos diferentes para que fossem estabelecidas as relações comerciais e as relações de dominação. Já no final do século XIX, conforme estes autores, os estudos sobre cultura se depararam com a noção de diversidade, mas empregaram algumas concepções darwinistas para entender como culturas superiores e de alguma forma justificam a dominação política ou econômica. Remetendo o conceito para os níveis do indivíduo e da sociedade, o antropólogo inglês Edward B. Taylor (apud FLEURY e SAMPAIO, 2002, p. 284) definiu cultura em 1871, como um “complexo total de conhecimento, crenças, artes, moral, leis, costumes e quaisquer outras aptidões e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade”.

O conceito de cultura foi trazido às ciências administrativas no final da década de 1950, justificando tal interesse a eventos como a expansão geográfica das empresas multinacionais, que tinham como pretensão a reprodução de suas estruturas em outros países para obtenção de vantagens competitivas. Ainda que reproduzam as estruturas e os principais programas, os resultados obtidos não são os mesmos e os administradores visualizam-nos como problemas diferentes daqueles dos seus países de origem.

Dessa maneira, uma das primeiras ideias de cultura empregadas pela administração se assemelha a concepção de culturas nacionais, pela qual se procura fazer a identificação de elementos culturais que foram obtidos na sociedade pelos empregados, em especial, os que entram em conflito com a ordem organizacional original, para então buscar um novo arranjo organizacional ou uma mudança de crenças e valores. Os autores atribuem ao conceito de cultura organizacional uma exterioridade ao contexto sociocultural como a origem dos fenômenos em estudo, e se direcionam para o interior das organizações e corporações, estas últimas entendidas como um conjunto de empresas sob a mesma direção.

Fleury e Sampaio (2002) registram diferentes focos e visões de organização nos diversificados estudos de cultura que analisaram, relacionando-os como apresentado na tabela abaixo:

**Tabela 1:** Estudos de Cultura Organizacional

	Conceito de Cultura	Visão da Organização
Cultura corporativa	A cultura funciona como um mecanismo regulatório-adaptativo e permite a articulação dos indivíduos na organização.	Organizações são organismos que existem por meio de processos de trocas com o ambiente.
Cognição organizacional	Cultura é um sistema de cognições partilhadas. A mente humana gera a cultura, através de um número limitado de regras.	Organizações são sistemas de conhecimento e a esta noção repousa sobre a rede de significados subjetivos que os membros partilham.
Simbolismo organizacional	Cultura é um sistema de símbolos e significados partilhados. A ação simbólica necessita ser interpretada ou decifrada a fim de ser compreendida.	Organizações são padrões de discurso simbólico que são mantidas através de como a linguagem facilita os significados e realidades partilhadas.
Processos inconscientes e organização	Cultura é uma projeção da infraestrutura universal e inconsciente da mente.	Formas e práticas organizacionais são manifestações de processos inconscientes.

**Fonte:** Smicich (1983) (apud FLEURY E SAMPAIO, 2002, p. 286-287).

De acordo com os autores, cada uma destas visões de cultura privilegia formas de pesquisa e análise de informações diferentes para o entendimento do conceito com a imagem de um código de muitas cores, por isso, não são mutuamente exclusivas e nem podem ser justapostas. Freitas (1991, p. 7) conceitua cultura organizacional como “o modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna”. O autor coloca que, “uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas”.

Para apoiar esta conceitualização, Chiavenato (2000, p. 444) define cultura organizacional como: “o conjunto de hábitos, crenças, valores e tradições, interações e relacionamentos sociais típicos de cada organização” e divide-a em: **aspectos formais e abertos**, que são percebidos com facilidade e envolvem as políticas e diretrizes, métodos e procedimentos, objetivos, estrutura organizacional e a tecnologia adotada; e **aspectos informais e ocultos**, os que são de difícil percepção, envolvem percepções, sentimentos, atitudes, valores, interações informais e normas grupais. Para ele, a cultura sofre alterações com o tempo, ela não é estática e nem permanente. Assim, uma organização se torna um sistema complexo, com características próprias típicas da sua cultura e clima organizacional e tais variáveis devem ser continuamente observadas, analisadas e aperfeiçoadas para que resultem motivação e produtividade.

### 3.1 Motivação e Clima Organizacional

A motivação tem um papel muito importante na compreensão do Clima Organizacional, pois ela é fundamental para a satisfação e

desempenho dos funcionários. De acordo com Maximiano (1997, p.71) a palavra “motivação do latim *motivus, movere* que significa mover, indica o conjunto de razões ou motivos que explicam, induzem, incentivam, estimulam ou provocam algum tipo de ação ou comportamento”. Ainda para o autor, um dado curioso e essencial, é a motivação para o trabalho que indica um estado psicológico de disposição ou vontade de perseguir uma meta ou realizar uma tarefa, o que confere a suposição de que uma pessoa motivada para o trabalho é uma pessoa com disposição favorável para perseguir a meta ou realizar tarefas.

No que diz respeito à qualidade do trabalho executado, Chiavenato (1999) observa que os sujeitos com maior motivação, apresentam rendimentos maiores quando a tarefa é qualitativamente valorizada. Em tarefas rotineiras, tais sujeitos revelam índices idênticos ou até mesmo inferiores em comparação com os indivíduos caracterizados por baixo índice de realização. O trabalho pode satisfazer uma gama de necessidades, desde as de sobrevivência até as de autorrealização, dependendo de cada pessoa.

Na visão de Castro (2002) a motivação é vital à dinâmica entre pessoas, influenciando de forma direta na eficácia das relações, e possui dois vetores, quais sejam: (i) a motivação interna, que é caracterizada pelo conjunto de percepção que o indivíduo possui sobre a existência, do modo como ele valoriza e gosta dos próprios pensamentos e comportamentos, do modo como sua autoestima propicia ações para a sua felicidade e do modo como ele reconhece seus atos e se valoriza. Neste sentido, a automotivação permite que o ser humano lide, de forma real, com as impulsões básicas de seu inconsciente, e também age como mediador entre esses impulsos básicos e as existências da realidade concreta; (ii) e motivação externa, que é caracterizada pelo conjunto de valores, missão e visão de determinado ambiente que permite relações interpessoais adequadas, além de permanecer intrínseca ao clima que leve à plena relação dos seres humanos que atuam nesse mesmo ambiente.

Conforme explica Chiavenato (1999) são muitas as teorias de motivação. A teoria tradicional da motivação, surgida de um movimento científico da administração na virada do século XIX, baseia-se na suposição de que o dinheiro é o principal motivador. Se a recompensa financeira for grande, os trabalhadores produzirão mais. Desse modo, as 6 recompensas financeiras devem estar relacionadas diretamente ao desempenho, apesar desta visão há muito não ser mais tão bem compreendida, pois este não seria o único fator motivacional. Na visão deste autor, o modelo de motivação mais difundido seja o estudo de Abraham Maslow, com a sua “Teoria de Hierarquia das Necessidades Humanas”, na qual as necessidades humanas estão organizadas em níveis, numa hierarquia de importância e de influência, numa pirâmide, cuja base representa as necessidades primárias (necessidades fisiológicas) e no topo, as necessidades mais dificilmente alcançadas (necessidades de autorrealização). Esta teoria sofreu diversas críticas e acredita-se, atualmente, que as necessidades existem conforme ela expressa, mas não em hierarquia tão rígida.

Outra teoria descrita por Chiavenato é a de Frederick Herzberg, na qual a motivação depende de dois fatores: (i) fatores higiênicos, referentes às condições que rodeiam a pessoa enquanto trabalha, englobando as condições físicas e ambientais de trabalho, salários, benefícios sociais, políticas da empresa, tipo de supervisão recebida, clima de relações entre a direção e os empregados, regulamentos internos, oportunidades existentes etc; (ii) e fatores motivacionais, referentes ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados ao cargo em si. Os fatores motivacionais envolvem sentimentos de autorrealização, de crescimento, de reconhecimento profissional manifestado por meio de tarefas que o indivíduo realiza no seu trabalho.

Nesta teoria Herzberg argumenta que os fatores de satisfação são motivadores porque têm o efeito positivo de melhorar os desempenhos dos indivíduos. Entre eles, considera as conquistas e o reconhecimento como sendo os fatores motivacionais mais importantes. Para ele, as



pessoas não são motivadas por seus fracassos e sim por suas conquistas. Pequenas conquistas servem como estímulo para que alguém queira conquistar um pouquinho mais. O segundo fator, o reconhecimento, ocorre quando alguém conquista alguma coisa e outra pessoa de alguma maneira, demonstra admiração por esta conquista. Os elogios pelas conquistas representam o reconhecimento.

Na concepção de Casado (2002, p.254) a Teoria dos dois fatores de Herzberg é vista em um mesmo contexto, pois estes são “fatores de dimensões diferentes. A alta satisfação não se traduz pela ausência de fatores de insatisfação e está relacionada à natureza do trabalho em si”. Melhor compreendido como o autor sugere, “o oposto de satisfação não é insatisfação, e sim não-insatisfação. Da mesma maneira, o oposto de insatisfação não é satisfação e sim, não- satisfação”.

Outra teoria que apoia estes aspectos motivacionais é a proposta por Victor H. Vroom que, conforme Casado (2002), rejeita noções percebidas e que reconhece essas diferenças individuais. Sendo voltada especificamente para o trabalho, é considerada uma teoria de processo e não simplesmente de conteúdo, porque identifica relações entre variáveis dinâmicas que explicam o comportamento de pessoas no trabalho. Chiavenato (1998) diz que Vroom propõe um modelo de expectativa da motivação que se baseia em objetivos intermediários e gradativos que conduzem a um objetivo final. Segundo esse modelo, a motivação é um processo que governa escolhas entre comportamentos. O indivíduo percebe as consequências de cada alternativa de comportamento como resultado representando uma cadeia de relações, entre meios e fins.

De acordo com Casado (2002, p.256) Vroom apresenta três conceitos para explicitar os pressupostos de sua teoria: (i) valência, orientação efetiva em direção a resultados particulares, onde de forma positiva se atrai o comportamento em sua direção, e de forma negativa se dá quando o indivíduo prefere ou não buscar o alvo; (ii) expectativa, grau em que a pessoa acredita, ou espera que seus objetivos sejam atingidos. Diz respeito à probabilidade que a pessoa enxerga na execução de seus

alvos; (iii) e força, conceito similar ao de energia e ação.

No âmbito das relações interpessoais, os motivos internos são as necessidades, aptidões, interesses, valores e habilidades da pessoa, que a fazem capaz de realizar certas tarefas e não outras que a fazem sentir-se atraída por certas coisas e evitar outras, que a fazem valorizar certos comportamentos e menosprezar outros. Maximiano (2000) acentua que as relações interpessoais, para serem sadias e fortalecidas, devem ocorrer num clima de atmosfera psicológica criada pelo líder, pois o comportamento do mesmo pode criar a sensação de cordialidade e interesse de hostilidade ou de indiferença, tornando o clima mais ou menos favorável.

### 3.2 Liderança e Clima Organizacional

A liderança representa o “uso da influência não coercitiva para dirigir as atividades dos membros de um grupo e levá-los à realização de seus próprios objetivos”, de acordo com Maximiano (2004, p.289), e segundo França e Arellano (2002) é um processo social no qual são estabelecidas as relações de influência entre os grupos, cujo núcleo desse processo de interação humana é composto de líder ou líderes, seus liderados, um fato e um momento social. Já nos estudos de Smith e Perterson (1994) as primeiras discussões importantes sobre o processo de liderança talvez sejam oferecidas por Maquiavel, ao analisar o equilíbrio entre princípio e oportunismo que, sob seu ponto de vista, proporciona maior orientação para as ações de um príncipe, nas cidades-estados medievais italianas. E sua orientação estende-se não somente às relações com as outras cidade-estado, mas também aos modelos mais eficazes utilizados pelos orientadores na relação com seus orientados.

Schein (1982; p. 83) caracteriza a importância da liderança no contexto da organização, dizendo que: “a organização como um todo não se sairá bem, a menos que a liderança em todos os níveis atinja algum padrão mínimo de eficiência”, explica que, para se analisar essa

questão, deve-se considerar o nível da organização, os tipos de conceitos culturais, políticos ou socioeconômicos que subjazem na organização a ser analisada, o nível de influência pessoal de quem está analisando a natureza das tarefas, os funcionários e as limitações situacionais que podem atuar em cada caso, a fase de evolução do grupo e a relação entre líder e subordinados. O autor acrescenta que, quanto mais desenvolvida a organização, maior a importância da orientação do líder para atitudes em relação às pessoas e a recompensa interpessoal, e menor a importância de orientação para os problemas e competências das tarefas, desde que a orientação para as tarefas e sua competência permaneça no nível razoavelmente elevado.

Conforme França e Arellano (2002), na literatura atual, observa-se a preocupação acrescida com a formação de equipes e grupos de trabalho no processo de liderança, explicitada no conceito de liderança de alto desempenho, no qual o líder, antes de qualquer coisa, é um catalisador de talentos na formação de novas competências e garantias de resultados em processos competitivos de mercados e ambientes econômicos globalizados. Para Bergamini (1996) todas as teorias da motivação conservam o denominador comum de que a liderança engloba duas ou mais pessoas e se trata de um processo de influência exercido de forma intencional por parte do líder sobre seus seguidores, o que determina, em todas as situações, condições de relacionamento interpessoal.

Neste pensamento, Vergara (1999) expõe que a liderança está conectada a estímulos e incentivos que podem motivar as pessoas para a realização da missão, da visão e das finalidades que a empresa persegue e, como sugere Chiavenato (1999, p. 174) a liderança pode ser classificada nos seguintes estilos: (i) **liderança autocrática**, que centraliza as decisões e impõe suas ordens ao grupo. O comportamento dos grupos mostra forte tensão, frustração e agressividade, de um lado, e, de outro, nenhuma espontaneidade, nem iniciativa, nem formação de grupos de amizade; (ii) **liderança liberal** - O líder delega totalmente

as decisões ao grupo e deixa-o totalmente à vontade e sem controle algum. Embora a atividade dos grupos seja intensa, a produção às vezes é medíocre. As tarefas se desenvolvem ao acaso, com muitas oscilações, perdendo-se tempo com discussões voltadas para motivos pessoais do que relacionadas com o trabalho em si; (iii) e **liderança democrática** - O líder conduz e orienta o grupo e incentiva a participação democrática das pessoas. Há formação de grupos de amizade e de relacionamentos cordiais entre os membros. Líder e subordinados passam a desenvolver comunicações espontâneas, francas e cordiais. Há um nítido sentido de responsabilidade e de comprometimento pessoal além de uma impressionante integração grupal, dentro de um clima de satisfação.

### 3.3 Relações Interpessoais e Clima

O estudo das relações interpessoais torna-se necessário para a compreensão do clima das organizações, pois o homem, na atualidade, por vários fatores intervenientes, como a sua própria maneira de ser, a interferência dos grupos sociais e do meio ambiente, pode desenvolver estados de angústia e ansiedade que implicam em doenças ocupacionais. Conforme a percepção de Bergamini (1996) há a necessidade de entender a complexidade das relações que se estabelecem entre as pessoas, no contexto organizacional.

Sá e Lemoine (1999, p. 12) afirmam que: “o local de trabalho é também um lugar em que se situa um nível intermediário entre o individual e o sistema cultural de conjunto, é aquele da organização e da empresa, local das relações humanas”. Em sua visão, as relações interpessoais desenvolvem-se em decorrência do processo de interação. Em situações de trabalhos compartilhados por duas ou mais pessoas, há atividades predeterminadas a serem executadas e interações e sentimentos recomendados, tais como comunicação, cooperação, respeito e amizade. Esse ciclo de atividades - interações-sentimentos - não se relaciona diretamente com a competência técnica de cada pessoa.

Na opinião de Moscovici (1995) os grupos, por sua vez, vão depender dos componentes culturais do sistema maior do qual fazem parte. Atitudes, valores, crenças e ideologias predis põem as pessoas a perceberem e interpretarem as situações, a criarem, analisarem e avaliarem possíveis linhas de ação e solução, a fazerem suas opções com tranquilidade e segurança no respeito moral da escolha.

Segundo Casado (2002) as justificativas para o estudo dos processos grupais acham-se na própria natureza deles, ou seja, no desenvolvimento humano. As organizações são compostas de pessoas que trazem para o ambiente de trabalho todo o seu jeito de ser, sentir e viver. São motivações diferentes, habilidades e aptidões diversas, competências distintas que precisam conviver e produzir. Desconsiderar essas questões impede a visão apurada da organização e impossibilita a ação para a melhoria dos modelos de gestão de pessoas.

Na ótica de Enriquez (1997), em cada organização deve existir uma estrutura administrativa capaz de perseguir objetivos conciliáveis que levem a integração de cada indivíduo à organização e a idealização dela mesma à demanda de forte espírito de equipe, a conclamar por iniciativa e criatividade. Para este autor, alguns administradores, no entanto, não reconhecem o indivíduo, não o incita a correr riscos e nem oportuniza o direito de errar com fins a possibilitar a sua autonomia.

#### **4. Aspectos Metodológicos**

O estudo desenvolvido utiliza-se de uma metodologia de abordagem quantitativa, proferida através da representação numérica da percepção dos indivíduos questionados em dados percentuais. Utilizou-se como método a pesquisa do tipo *survey*, pois esta, conforme Babbie (2003) tem por finalidade três objetivos gerais, sendo eles a descrição, a explicação e a exploração. Dedicar-nos-emos neste trabalho à descrição.

*As surveys também integram o conjunto central da pesquisa social, pois elas oferecem uma maneira rápida e relativamente barata de descobrir as características e crenças da população em geral. As surveys são um dos métodos empregados com mais frequência na pesquisa social e são utilizadas igualmente pelo governo, pelos pesquisadores acadêmicos na universidade e pelas organizações militantes. (MAY, 2004, p. 109).*

Neste tipo de pesquisa, empregada para descrever uma amostra não probabilística de uma população, buscamos identificar “quais situações, eventos, atitudes ou opiniões estão manifestos em uma população”, por meio da descrição de um subgrupo desta população, segundo Freitas et al. (2000, p. 106).

#### **4.1 População e Instrumento de Coleta de Dados**

O presente trabalho foi desenvolvido com um grupo de colaboradores da Universidade Estadual do Piauí - UESPI, lotados na Diretoria de Planejamento e Orçamento - DIPLAN. Definiu-se a população para a investigação em questão, visto que o público era formado por doze indivíduos, possibilitando a execução da pesquisa.

Utilizou-se como técnica de pesquisa a aplicação de questionários. Os formulários respondidos, sem qualquer identificação dos respondentes, para manter a privacidade e o direito de não identificação do público participante, condição explicada previamente, foram entregues e os pesquisadores procederam com a análise. Os questionários foram impressos em papel, possuíam perguntas fechadas e, como opções de resposta, apresentou-se, ora em escala *Likert*, com as variações que iam de um aspecto positivo a um negativo, perpassando por aspectos intermediários.

## 4.2 O *lócus* da pesquisa

Os primeiros passos concretos para a criação da Universidade Estadual do Piauí (UESPI), com sede em Teresina, foram dados em 1984, por meio da Lei Estadual nº 3.967 que instituiu a Fundação de Apoio ao Desenvolvimento da Educação do Estado do Piauí - FADEP, entidade mantenedora dos Centros de Formação de Recursos Humanos para o ensino da rede pública estadual em nível superior, Centro de Tele-educação, Centro de Pesquisa. Em 1985, através do Decreto Federal nº 91.851, foi autorizado a funcionar o Centro de Ensino Superior, com os cursos de Pedagogia - Habilitação Magistério, Ciências - Habilitação em Matemática e Biologia, Letras - Habilitação em Português e Inglês e respectivas literaturas e administração.

No ano seguinte 1986, realizou-se o primeiro vestibular para os cursos de Licenciatura Plena em Pedagogia: Magistério, Ciências Biológicas, Matemática, Letras/Português, Letras/Inglês e Bacharelado em Administração, totalizando 240 vagas. Com uma estrutura de cursos superiores já em funcionamento, o Poder Executivo Estadual aprova a Lei nº 4.230/88 com objetivo de criar as condições necessárias para instalação da Universidade Estadual do Piauí - UESPI. Em 1989 é aprovado o primeiro Estatuto da Universidade Estadual do Piauí. Em 1992, foi aprovado o Plano de Carreira e realizou-se o 1º concurso público para docente do CESP - Centro de Ensino Superior do Piauí e, conseqüentemente, o enquadramento dos professores que se encontravam no CESP, remanescentes dos quadros da Secretaria Estadual da Educação, Secretaria da Administração, Fundação CEPRO etc.

Em 1993, através de Decreto Federal, a Universidade foi autorizada a funcionar como uma Instituição *multicampi* e, a seqüência cronológica, com o surgimento gradativo de cursos e de campi, no interior do Estado. Nesse ano, houve o primeiro concurso público para professor efetivo. Em 2005, a UESPI teve seu estatuto reformulado, aprovado e implantado, o que garantiu a realização de eleições

diretas para a escolha de reitor(a) e vice-reitor(a). Ainda nesse ano, a Universidade aprovou e implantou a reformulação do Plano de Cargos, Carreira e Salários de seu corpo docente.

A instituição tem por missão ser uma Universidade comprometida com o ensino, a pesquisa e a extensão, voltados para a qualidade de vida do povo piauiense e a Diretoria de Planejamento e Orçamento é um setor que faz parte da Pró-Reitoria de Planejamento e Finanças - PROPLAN e é responsável pelo planejamento, gestão de convênios e o seu orçamento.

## 5. Análise dos Resultados

A aplicação do questionário teve o objetivo de levantar informações referentes aos fatores que influenciam o Clima Organizacional tais como a cultura organizacional, o tipo de liderança, a motivação e as relações interpessoais existentes no grupo. As respostas foram divididas em duas categorias: (i) Profissional e (ii) Instituição, com critérios analisados referentes aos dois fatores individualmente. Assim, apresentam-se abaixo a tabela com as categorias observadas e os resultados percentuais, com posterior análise descritiva.

Profissional	1	2	3	4
Sua qualificação profissional para desempenhar sua atual função	50%	42%	0%	8%
Autonomia para tomar decisões sobre a execução de seu trabalho	8%	51%	33%	8%
Relacionamento com as pessoas da equipe de trabalho	83%	17%	0%	0%
Ajuda dos companheiros de trabalho quando necessita	50%	25%	25%	0%
Relacionamento com chefe imediato	67%	33%	0%	0%
Reconhecimento do trabalho que desempenha	33%	42%	25%	0%



<i>Feedback</i> sobre os resultados do trabalho que executa	42%	33%	25%	0%
Critérios utilizados para promoção interna	0%	33%	0%	67%
Grau de satisfação em trabalhar nesta Diretoria	58%	42%	0%	0%

**Legenda:** (1) Muito Satisfeito (2) Satisfeito (3) Pouco Satisfeito (4) Insatisfeito

**Fonte:** Elaborados pelos autores

Os respondentes, em uma primeira questão, identificaram seu grau de formação, onde 8% possuíam ensino médio completo, 25% ensino superior incompleto, 8% formação superior concluída e 59% cursos de pós-graduação completo. A estatística indica interesse dos colaboradores em melhor qualificação, visto que a função que desempenhavam exigia somente formação em nível médio.

A qualificação profissional, primeiro aspecto apontado, demonstra um melhor desempenho das tarefas, o que implica dizer que, há um maior entendimento do objetivo da tarefa a ser realizada pelo funcionário e, a partir dos percentuais expostos, percebe-se que os pesquisados, em grande maioria consideram-se qualificados, o que pressupõe domínio sobre o conhecimento das atividades do setor e capacidade maior de articular o conhecimento teórico com a prática das atividades desenvolvidas.

A questão da autonomia em um local de trabalho é importante, pois as decisões ficam descentralizadas e o processo segue com maior rapidez. Observa-se que a autonomia nas decisões na execução do trabalho é percebida como satisfatória pela maioria de 51%. O que leva a dizer que há valorização da participação dos membros na tomada de decisão, em suas percepções, o que permite evidenciar que a liderança tende a ser participativa e facilita a interação com o trabalho em equipe.

O relacionamento com as pessoas da equipe é essencial, pois permitirá saber qual o grau das relações interpessoais, que é essencial para um bom clima. O grupo mostrou-se coeso neste aspecto e todos os respondentes afirmaram estar muito satisfeitos com o relacionamento de

sua equipe de trabalho. Isto significa dizer que as relações interpessoais, pautadas nas diferenças aceitas e tratadas com diálogo aberto, permitem um ambiente harmonioso, trabalho cooperativo em equipe, segundo a exposição de Sá e Lemoine (1999).

O trabalho em equipe é mais produtivo e provoca nos trabalhadores um clima de companheirismo e conseqüentemente de satisfação. Evidencia-se nesta tabela que há um ambiente social produtivo, pois de acordo com 50% dos pesquisados sempre recebem ajuda de seus companheiros quando precisam. Além do relacionamento com a chefia imediata, em que para a maioria dos pesquisados, esta se dá de maneira muito satisfatória, o que leva a perceber que há um relacionamento gratificante entre o líder e os colaboradores neste contexto organizacional.

O reconhecimento pelo trabalho realizado é fator motivacional, sendo representado, por vezes, pelo elogio da conquista e, de acordo com a concepção de Chiavenato (1999) no tangente à teoria de Herzberg, ele tem o efeito positivo de melhorar o desempenho dos indivíduos. A tendência apontada pelos percentuais é de que há satisfação em relação a este aspecto, visto que 75% dos entrevistados demonstram-se agradados, entre aqueles que respondem que estão muito satisfeitos e satisfeitos.

A próxima pergunta refere-se ao *feedback*, que é a expressão verbal ou escrita da interpretação por parte do líder, ou chefe imediato, de como o trabalho foi realizado pelo colaborador para que este ratifique ou retifique-o e, na próxima vez que a mesma atividade for realizada, ele consiga executá-la sem falhas ou distorções, ou com a mesma eficácia. De acordo com o visualizado, a maioria de 42% demonstram-se muito satisfeitos com o *feedback* sobre a eficácia do seu trabalho, seguido por 33% que apresentaram-se satisfeitos com a frequência que recebem este retorno. Conforme Casado (2002) o *feedback* fornecido pelo líder é importante e ajuda o colaborador a manter seu desempenho alinhado com os objetivos como também é importante o *feedback* autogerado, no qual o empregado tem meios para avaliar seus progressos e a efetividade

de seus esforços.

Os critérios de promoção interna são uma forma de saber se o colaborador está sendo valorizado por seu trabalho. Pela informação percentual, observa-se que 67% dos pesquisados sentem-se insatisfeitos com relação aos critérios utilizados para promoções internas e isso pode prejudicar o clima entre os colaboradores. Porém, mesmo com este quadro conflitante em relação às promoções, com 58% de participação, os servidores mostram-se muito satisfeitos em trabalhar no setor investigado, seguidos de 42% que se apresentam satisfeitos. Um percentual positivo em relação ao clima.

Na tabela seguinte são demonstrados os percentuais da percepção dos colaboradores entrevistados, em relação a instituição investigada, mais especificamente na setor pesquisado, questionando sobre aspectos físicos e subjetivos associados ao clima organizacional. Em seguida à exposição dos percentuais, prosseguimos com um detalhamento descritivo e analítico dos dados indicados.

Instituição	1	2	3	4
Instalações físicas e equipamentos disponíveis	0%	17%	83%	0%
Oferece treinamento profissional	0%	0%	0%	100%
Salário compatível com a função	8%	33%	59%	0%
Frequência de reuniões no setor	0%	0%	0%	100%
Participação nas atividades informais da instituição	50%	42%	8%	0%

**Legenda:** (1) Muito Satisfeito (2) Satisfeito (3) Pouco Satisfeito (4) Insatisfeito

**Fonte:** Elaborado pelos autores

No que tange às condições físicas de trabalho, suas instalações e equipamentos do setor em estudo não são satisfatórios, para 83% dos pesquisados. O valor percentual é expressivo elas podem ser associadas com a satisfação do colaborador uma vez que é importante e essencial

que as pessoas trabalhem em local arejado, com apoio às suas funções por meio de maquinário e suporte tecnológico eficiente.

O treinamento profissional, quando oferecido pela Instituição, pode ser um aspecto motivador, porém, conforme se observa na tabela, os colaboradores não estão satisfeitos com a frequência de oportunidades de treinamento, isso colocado através da percepção de 100% dos pesquisados que, mesmo representado por um grupo de pequeno número, pode ser determinante no desempenho do setor.

O salário compatível com a função mostra se este fator está sendo satisfeito, pois o trabalhador dentre alguns fatores de motivação, precisa ter uma remuneração justa. A maioria de 59% dos pesquisados tornam evidente que o salário pago pela Instituição não corresponde ao nível de exigência de sua função. Este fator está estabelecido na teoria dos dois fatores de Herzberg (apud Chiavenato, 1999) mais precisamente nos fatores higiênicos. Isto implica dizer que há possibilidades de insatisfação em relação ao salário recebido pelos colaboradores pesquisados.

Verifica-se através do resultado que não há satisfação com a frequência de reuniões com os colaboradores do setor e saber qual a participação dos colaboradores nas atividades da instituição permitirá saber qual o grau de integração existente entre eles, o que é apoiado também pelo seu relacionamento interpessoal. As reuniões formais não são satisfatórias, mas em relação às atividades informais, conforme visualizado acima, os servidores estão bastante satisfeitos com as atividades de integração oferecidas pela universidade, seguidos por uma margem representativa e pouco inferior na escala. As atividades de integração permitem a articulação dos indivíduos na organização, o conhecimento de todos os colegas de trabalho, ou seja, é através desta informalidade que os laços afetivos se constroem.

Em última questão, o formulário apresentava opções de fatores que os colaboradores poderiam identificar como importantes para a manutenção do bom clima organizacional. Dentre as opções, a maioria representada por 50% dos respondentes escolheu o reconhecimento

do trabalho realizado, seguidos de 25% que marcaram satisfação na relação com o chefe, 17% que optaram pela remuneração e 8% que escolheram participação no processo decisório. Quando estimuladas adequadamente, as pessoas são levadas a grandes realizações e maior produtividade. Nesta perspectiva, os objetivos poderão ser atingidos trazendo maior realização no trabalho.

## **6 Considerações Finais**

Após conhecer o ambiente de trabalho da Diretoria de Planejamento e Orçamento da UESPI, com o auxílio da aplicação de um questionário que revela a opinião dos colaboradores do setor, sobre os elementos influenciadores do clima organizacional, verificou-se nas respostas, como pontos satisfatórios a valorização da participação dos membros na tomada de decisão, uma boa relação interpessoal, ambiente social produtivo, a participação nas atividades de integração oferecida pela Instituição, o reconhecimento do trabalho, assim como o recebimento de *feedback* e o grau de satisfação elevado por trabalhar no setor.

Como pontos de insatisfação, foram indicadas as condições físicas do ambiente de trabalho, raras oportunidades de treinamento, inexistência de reuniões com os colaboradores, além dos frágeis critérios utilizados para promoção e o salário recebido pela função desempenhada aquém das expectativas. Diante destas evidências, apreende-se que o clima no referido ambiente de trabalho não se configura tão satisfatório, mas que apresenta fatores que poderiam ser melhorados, visto que uma das propriedades do clima organizacional é ser mutável e relativamente maleável. Portanto, podem ser modificados através de ações gerenciais e políticas, metas e objetivos estratégicos, somadas a sua equipe, orientadas e preparadas para gerir pessoas, são sem dúvida, os maiores responsáveis na definição do clima organizacional necessário ao desenvolvimento de projetos motivacionais.

O maior subsídio que uma investigação sobre clima organizacional pode dar é concretizar um plano de ação imediato para programar medidas, não somente que melhorem os aspectos desfavoráveis, mas que mantenham aqueles positivos, e que comecem a fornecer algum tipo de tratamento para aqueles aspectos que porventura não tenham apresentado uma tendência nítida de opinião.

Neste sentido, propõem-se algumas ações com o intuito de garantir a melhoria do Clima Organizacional na Diretoria de Planejamento e Orçamento da UESPI: (i) melhorias e/ou mudanças na estrutura física para que seja favorável a um bom desempenho das tarefas; (ii) criar oportunidades de treinamento para os colaboradores do setor; (iii) realizar reuniões periódicas, com fins de facilitar a comunicação entre a chefia e os colaboradores; (iv) avaliar os critérios utilizados para promoções; (v) melhorias de salários de muitos que se sentem prejudicados, para que se sintam motivados a novos desafios com satisfação

Dados e informações a respeito do clima organizacional servem de poderoso orientador político da empresa, servindo também como indicador das atitudes dos funcionários e dos efeitos que estas provocam, uma importante contribuição deste estudo, para administradores e acadêmicos que se interessem pelo tema em questão. Além do estudo proposto neste trabalho, atentamos para as oportunidades de desenvolvimento de novas pesquisas nesta área temática, a fim de enriquecer o campo de conhecimento da gestão de pessoas, especificamente na gestão pública das universidades.

## Referências

BABBIE, E. **Métodos de pesquisa de Survey**. Bela Horizonte: Editora UFMG, 2003. BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos nas empresas: pessoas, organização e sistemas**. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_, I. **Gestão de pessoas: o novo perfil dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

CASTRO, A. P. Motivação nas Organizações. IN: Boog, Madalena e Gustavo (org). **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: estratégias e tendências**. Vol. 1. São Paulo: Gente, 2002.

CODA, R. **Pesquisa de clima organizacional: uma contribuição metodológica**. Tese de Livre Docência apresentada no Departamento de Administração da FEA/USP, 1993.

CASADO, T. A motivação e o trabalho. In: Boog, Madalena e Gustavo (org) **Manual de gestão de pessoas**. Vol. 2. São Paulo: Gente, 2002. p247-257.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. 1 ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2002.

ENRIQUEZ, E. O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo; v. 37, n. 1, jan/mar - 1997. p. 18-29.

FRANÇA, A. C. L.; ARELLANO, E. B. Liderança, poder e comportamento organizacional. In: GOOG, Madalena e GUSTAVO. **Manual de Gestão de Pessoas**. Vol. 2. São Paulo: Gente, 2002. p 259-269.

FREITAS, H. et al. O método de pesquisa *survey*. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 105-112, jul./set., 2000

FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional**: formação, tipologias e impactos. São Paulo: Makron, Mcgraw-Hill, 1991..

FLEURY, M. T. L.; SAMPAIO, J. R. Uma discussão sobre cultura organizacional. In: Boog, Madalena e Gustavo (Org.). **Manual de gestão de Pessoas**. Vol. 2. São Paulo: Gente, 2002. p. 259-268.

MAY, T. Surveys sociais: do desenho à análise. In: MAY, T. **Pesquisa social** - questões, métodos e processos. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 109-144.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução a Administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. **Teoria Geral da Administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Introdução à Administração**. 6 ed. Rev. e Ampl. São Paulo: Atlas, 2004.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento Interpessoal**: treinamento em grupo. 3 ed. Revista e ampliada. Rio de Janeiro: Olympio, 1995.



SÁ, M. A. D. e LEMOINE, C. Em matéria de Comprometimento na empresa, são os valores individuais que contam. In: **Encontro Nacional dos Cursos de Pós-graduação em Administração** - ENANPAD 99, Foz do Iguaçu-PR, Anais, 1999.

SCHEIN, E. H. **Psicologia Organizacional**. Rio de Janeiro. Prentice Hall do Brasil, 1982.

SHINYASHIRI, R. Qualidade de Vida é ter comprometimento. In: Boog, Madalena e Gustavo (org). **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências**. Vol. 1. São Paulo: Gente, 2002.

SMITH, P. B.; PETERSON, M. F. **Liderança, Organização e Cultura**. São Paulo: Pioneira, 1994.

SOUZA, E. L. P. Clima e Motivação em uma empresa estatal. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 1, p. 14-18, jan/mar, 1982.

TEIXEIRA, J. E.. Clima organizacional: empregados satisfeitos fazem bem aos negócios. In: **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências**. Vol. 01. São Paulo: Gente, 2002.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 1999



# 7

## ECOLOGIA DA INFORMAÇÃO: FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA GESTÃO DO CONHECIMENTO EM AMBIENTE ORGANIZACIONAL.

Andreina Alves de Sousa Ozorio<sup>1</sup>

### RESUMO

Considerando a importância da informação para o desenvolvimento da sociedade contemporânea, e do conhecimento para as organizações empresariais, analisa-se a gestão do conhecimento sob algumas perspectivas teóricas, em especial a abordagem da “ecologia da informação” de Thomas H. Davenport. Esta abordagem metafórica servirá de base para a compreensão da informação como “ativo” para gerar conhecimento. Nesta perspectiva aborda-se ainda a influencia da cultura e do clima organizacional para o compartilhamento de informações. Temas como: competência, aprendizagem organizacional e capital intelectual também são debatidos com o objetivo de melhor fundamentar a gestão do conhecimento de modo a compreender o capital intelectual como uma mola propulsora para a plena competitividade frente ao mercado atual.

**Palavras-chave:** Gestão do Conhecimento. Ecologia da Informação. Capital Intelectual. Aprendizagem Organizacional.

---

<sup>1</sup> Possui Especializações em Gestão Empresarial e Administração e Gestão do Conhecimento. Bacharel em Biblioteconomia pela Universidade Estadual do Piauí (2007). Foi Coordenadora do Curso de Biblioteconomia e professora da Universidade Estadual do Piauí - UESPI. Atualmente é Coordenadora da Biblioteca do Campus IFPI em Floriano - PI.

## ABSTRACT

Considering the importance of information for the development of modern society, and knowledge to business organizations, analyzes the knowledge management in some theoretical perspectives, in particular the approach of “information ecology” Thomas H. Davenport. This metaphorical approach will provide the basis for understanding the information as “active” to generate knowledge. In this perspective it is approached even the influence of culture and organizational climate for sharing information. Topics as: competence, organizational learning and intellectual capital are also discussed in order to better support knowledge management in order to understand the intellectual capital as a springboard to full competitiveness with the current market.

**Keywords:** Knowledge Management. Ecology of Information. Intellectual Capital. Organizational Learning.

## 1. Introdução

Ao longo dos séculos a sociedade tem passado por inúmeras transformações que evidenciam cada vez mais as diferenças socioculturais nas classificações propostas para as sociedades. Castells (1999) afirma que uma nova sociedade surge quando ocorrem modificações nas relações de produção, de poder e de experiências. Dentre essas transformações destaca-se a inclusão das Tecnologias da Informação e da Comunicação - TICs, que decorrem dos constantes saltos tecnológicos, por que passa a contemporaneidade. Estas (r)evoluções enquadram a atual sociedade na chamada “era da informação” ou “era do conhecimento”, caracterizada pela produção de quantidades gigantescas de informação, utilização intensiva de tecnologias eletrônicas e digitais em rede, e um intenso e permanente processo de aprendizagem.

Estas transformações sugeriram uma nova abordagem que conhecemos como “gestão da informação”, considerada uma atividade essencial à sobrevivência das empresas frente à nova sociedade do conhecimento, onde a principal fonte de riqueza baseia-se na criação, distribuição e manipulação da informação. (REZENDE, 2002).

Gerir informação e conhecimento é, sobretudo, compreender as demandas informacionais frente ao cenário frenético e evolutivo da tecnologia da informação, que com tantas modificações vem contribuindo para o enriquecimento dos diálogos formais e informais acerca da aplicabilidade dessas tecnologias, para o desenvolvimento tácito e explícito dentro das organizações. Assim, múltiplas discussões estão sendo feitas com base na usabilidade tecnológica e no fator humano, o que gera ambiente propício às reflexões sobre: tecnologia da informação, cultura organizacional, gestão de competências e ambientação informacional.

A partir deste panorama, que sugere inovações e avanços, cabe destacar o objeto de estudo deste artigo, qual seja: a abordagem ecológica da informação como ferramenta para gestão do conhecimento em

ambiente organizacional. Isto implica um estudo holístico pautado na adaptação tecnológica às necessidades organizacionais, isto é, significa trazer a tona uma reflexão reversa que procurará devolver o homem ao centro do mundo informacional, colocando a tecnologia a serviço dele, e não sob comando tecnicista. Havendo com isso, uma margem significativa para compreender a gestão conhecimento, através da perspectiva central das necessidades do usuário final.

A ecologia da informação é, segundo seu idealizador Thomas H. Davenport (1998a), uma abordagem que enfatiza o ambiente da informação em sua totalidade, levando em conta os valores e as crenças empresariais sobre informação (cultura); como as pessoas usam a informação (comportamento e processos de trabalho); as interferências para o intercâmbio de informações (política); e quais sistemas de informação estão instalados apropriadamente (tecnologia).

Assim sendo, a questão geral que norteia esta pesquisa é: Como a abordagem ecológica da gestão da informação poderá influenciar as decisões estratégicas corporativas levando em consideração o compartilhamento e a colaboração de informações?

Esta problemática deixa escapar o caráter contingencial da busca por hipóteses, isto significa que, as teorias enriquecem a visão da gestão do conhecimento em seus múltiplos ambientes, e que não se finda em um único estudo, tendo em vista os diversos tipos de organizações, com suas multi e interdisciplinaridades.

As nuances deste estudo estão estruturadas a partir dos seguintes objetivos: Enfatizar a importância da gestão do conhecimento, com foco na ecologia da informação, como ação estratégica corporativa; Analisar a abordagem ecológica da informação como ferramenta de interação e construção de uma cultura organizacional favorável ao intercâmbio de informações e por fim, refletir sobre a velocidade e transformação do conhecimento, e os desafios da fugacidade informacional típica da “era da informação”.

## 2. Gestão do conhecimento: um olhar sobre o tempo

Desde os primórdios o homem buscou deixar em registros, aquilo que conhecia. Este conhecimento surge para nós através das pinturas rupestres tão conhecidas no mundo, e em especial no Brasil, na Serra da Capivara, que fica no município piauiense de São Raimundo Nonato. Estas pinturas manifestam, mesmo que de forma fragmentada, a inteligibilidade do cotidiano dos indivíduos que lá transitavam, e daquilo que era necessário conhecer.

O conhecimento por assim dizer, é o combustível de mudanças sociais. E na perspectiva de Melo (2003, p. 19), “é obtido a partir do poder analítico do observador”. Foi assim com os egípcios, quando introduziram o papiro, para registrar o conhecimento, antes demonstrado em pinturas nas pirâmides. Culminando com o surgimento da escrita na Mesopotâmica que serviu como marco para a invenção da imprensa no século XV por Johannes Guttenberg. A imprensa foi fundamental para a socialização do conhecimento, e conseqüentemente para (r)evoluções informacionais.

A partir da década de 70, com o aparecimento da chamada “Era da Informação”, o cenário mundial começou um novo processo nas tomadas de decisões. Antes os produtos e serviços apresentados à sociedade estavam baseados no poder de produção dos operários, que detinham o conhecimento operacional em detrimento do que chamamos hoje de conhecimento competitivo. Todas as etapas de mudanças na transição da Era Industrial para a Era da Informação e do conhecimento marcaram um novo recomeço para a reestruturação social.

A sociedade industrial, marcada por procedimentos mecânicos, deu espaço para atividades cada vez mais dinâmicas e evolutivas, de onde a informação e o conhecimento puderam ser observados como ativos aptos ao gerenciamento.

Computadores e todos os outros equipamentos que marcaram o início desta nova era, foram frutos da informação aplicada às novas

perspectivas tecnológicas. Os avanços tecnológicos só puderam ser vislumbrados graças às informações geradas, e conseqüentemente, transformadas em conhecimento.

Neste panorama, marcado pelo uso contínuo de tecnologias, podemos inferir algumas prerrogativas, dentre elas, se de fato as pessoas estão realmente adaptando-se adequadamente a estas novas tecnologias. E ainda, por que a maioria das pessoas carregam consigo uma certa frustração com as tecnologias informacionais? Por que esta (r)evolução nunca parecer ser o que se espera dela? Estas indagações trazem reflexos do paradoxo tecnologia e fator humano, objeto de estudo da ecologia da informação, que se propõe em equilibrar o uso das tecnologias ao ambiente informacional, ambiente este, que sugere análise da cultura organizacional, fluxo de informações e gestão do conhecimento e das competências em sua totalidade.

Para a Ecologia da Informação a tecnologia não deve ser interpretada sob a perspectiva tecnofóbica, mas pelo melhor aproveitamento desta tecnologia em prol das atividades do homem (ou empresarias - foco desta pesquisa), sejam estas atividades operacionais, táticas ou estratégicas. Para esta abordagem, os avanços tecnológicos devem ajudar os funcionários a serem criadores, compartilhadores e consumidores de informação, assim sendo, passariam de funcionários para colaboradores, o que sugere participação no melhoramento dos ambientes de informação.

O aperfeiçoamento na implementação da Ecologia da Informação deve ser pensado como algo contínuo, e não pautado numa fórmula mágica para resolver os problemas de intercâmbio de informação dentro das organizações.



### 3. Abordagem teórica da ecologia da informação e outras teorias

O surgimento da abordagem ecológica da informação por Davenport (1998a) em meados da década de 70 causou várias reações, o que já era esperado devido ao uso de uma metáfora que envolvia aspectos biológicos, com conceitos singulares da área administrativa. Para o autor, a Ecologia da Informação deve estar atrelada a gestão da informação, que por sua vez, associa-se aos fundamentos da gestão organizacional. Isto implica no planejamento do ambiente de informação corporativo tratado em sua totalidade, de forma a substituir a prática de privilegiar pequenos nichos organizacionais independentes ou concentrar esforços em algumas áreas (tecnologia, orçamentos, controles, por exemplo) em detrimento de outras e do negócio principal das instituições.

Neste intento, o embasamento teórico deste artigo baseia-se nos conceitos de ecologia da informação de Davenport (1998a); nos estudos de gerenciamento estratégico da informação, que permeia desde gerência tecnocrática a gerência federalista da informação, pelos autores clássicos McGree e Prusak (1994). Seguido das teorias propostas por Rezende (2002) e Melo (2003) que vinculam informação ao capital intelectual e da análise da gestão da informação e do conhecimento na perspectiva da cultura organizacional como intuito, segundo Valentim (2008, p. 4), de “proporcionar um ambiente positivo em relação à criação/geração, aquisição/apreensão, compartilhamento/socialização e uso/utilização de conhecimento”. Sobre isto, Rosini e Palmisano (2003) defendem que a cultura e o clima organizacional devem ser relacionados como pressupostos de: ambiente, realidade, natureza humana, e o convívio. Estes panoramas ajudarão a entender e contextualizar a aplicabilidade ecológica informacional, que de acordo com Davenport (1998a) tem uma prática difícil de ser implementada em todas as circunstâncias de uma organização. Tais pressupostos implicam diretamente sobre o conhecimento gerado, disseminado e transformado no meio organizacional.

### 3.1 A informação estratégia para a gestão do conhecimento: um insumo inovativo

McGree e Prusak (1994) oferecem uma visão primária, e extremamente importante, para compreendermos a dimensão da informação como ativo para a implementação da gestão do conhecimento. Eles mencionam que a informação não é limitada a dados coletados, mas a dados que recebem tratamento além da coleta, como: organização e ordenação de forma a terem significado dentro de contextos. Este aspecto é relevante para entendermos a dimensão informacional para a gestão da informação, haja vista que as informações geradas intervêm diretamente na qualidade do conhecimento. A este respeito, cabe analisarmos as distinções apresentadas por Owen (1999, p.06) entre os aspectos gerenciais da informação e do conhecimento.

<b>Gestão da informação</b>	<b>Gestão do Conhecimento</b>
Objeto	Conceito
Explícito	Tácito
Informação	Pessoas
Sistemas	Organizações
Processos	Relações
Operações	Inovação

**Figura 1:** Diferenças entre gestão da informação e gestão do conhecimento.

**Fonte:** Adaptado de Owen (1999, p.6, tradução nossa)

Rosini e Palmisano (2003, p. 106) chamam a atenção para “cadeia alimentar da informação: dado, informação e conhecimento” pormenorizada abaixo por Davenport e Prusak (1998).

DADOS, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO		
Dados	Informação	Conhecimento
<p>Simple observações sobre o estado do mundo</p>	<p>Dados dotados de relevância e propósito</p>	<p>Informação valiosa da mente humana. Inclui reflexão, síntese, contexto.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilmente estruturado;</li> <li>• Facilmente obtido por máquina;</li> <li>• Facilmente transferível.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requer unidade de análise;</li> <li>• Exige consenso em relação ao significado;</li> <li>• Exige necessariamente a mediação humana.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De difícil estruturação;</li> <li>• De difícil captura em máquina;</li> <li>• Frequentemente tácito;</li> <li>• De difícil transferência.</li> </ul>

**Quadro 1:** Dados, informação e conhecimento.

**Fonte:** Davenport e Prusak (1998b, p.18).

Esta cadeia pressupõe uma visão de evolução, que culmina com a geração, disseminação, uso e transformação do conhecimento, que pode ser conduzido a níveis superiores no desenvolvimento de bens de serviço. Neste sentido, a gestão do conhecimento surge com o objetivo de facilitar as interações do conhecimento, de forma a garantir seu desenvolvimento contínuo e inovação. Nonaka e Takeuchi (1997) relacionam o conhecimento com os aspectos contínuos da inovação, presumindo com isso, a vantagem competitiva. Sobre isso, Manas (2001, p. 20) menciona que:

*Para obter a vantagem competitiva, a organização se vê obrigada a encontrar meios de ensinar os homens, que dela fazem parte, a gerar essas informações e conhecimentos. A organização de alguma maneira estudada e aprovada, que seus recursos humanos passem a operacionalizar o que antes poderia ser tratado como impreciso. Passa a existir na organização, a formalização do saber, a partir de uma dinâmica mais ampla. Para poder agir há que se dispor do conhecimento. Aliás, todo o esforço colocado para a aquisição de informações e conhecimentos só passa a ser válido se permitir a ação.*

O autor enfatiza o caráter estratégico da informação frente à geração do conhecimento. Esse processo, quando bem gerido, possibilita a colaboração e o compartilhamento de informações, que dependendo das necessidades do usuário final, agregará valor ao crescimento e inovação dentro da corporação, acentuando ainda mais, a produtividade dos sujeitos envolvidos, e isto implica, sem dúvida, em uma característica inovativa, que resulta em vantagens competitivas.

### **3.2 Relação entre capital intelectual e gestão do conhecimento**

Diante das inúmeras transformações sociais, as empresas tem sentido os impactos advindos destas revoluções que emergem a cada dia em um contexto hoje conhecido como “era da informação e do conhecimento”. A adaptação frente a esta realidade torna-se elemento fundamental para reduzir a distancia entre corporação e as novidades e evoluções que surgem em qualquer lugar no mundo. Nesta nova segmentação, onde o ativo “informação” modifica todas as relações de produção, Melo (2003, p. 49) menciona que “a associação entre capital e conhecimento se fortaleceu com o aparecimento das teses sobre a ‘era da informação’”. E é neste panorama que o diferencial entre as empresas não será mais as máquinas, que aqui, representam as tecnologias, mas

sim todo o conhecimento coletivo gerado, transformado e utilizado com objetivo competitivo. Rezende (2002, p. 123) define capital intelectual como:

*capital que reside na cabeça das pessoas, proveniente do trabalho e criação do intelecto e, no contexto da empresa, é a experiência acumulada pelo esforço de pesquisa de novos produtos e métodos de trabalho, pelo desenvolvimento e domínio de tecnologias emergentes e aprimoramento das relações e parcerias. É, enfim, o talento e o nível de eficiência atingida.*

A visão da autora supracitada denota ideia similar à proposta por Davenport (1998a), ao apresentar a “ecologia da informação” como administração informacional centrada no ser humano. A metáfora chama a atenção para a valorização do capital humano. O que parece, a princípio, destonar da massificação tecnológica hoje vista nas empresas, que tem no discurso uma ideologia maquiada de substituição do homem pela máquina.

Reconhecer o valor do capital humano e seu intelectual representa uma tendência natural a cada dia. Mas surge um questionamento quanto ao aspecto valorativo do conhecimento tácito dos envolvidos - o que deve ser feito para que as pessoas desenvolvam de forma plena seus talentos (conhecimentos) de maneira espontânea dentro e para as organizações? Stewart (2013, não paginado), enfatiza a educação como a mola propulsora para a valorização e o desenvolvimento do capital intelectual. Ele menciona que “se os investimentos em P&D começarem a ultrapassar os investimentos em capital, pode-se dizer que a empresa está começando a deixar de ser um local onde se produz para se transformar em um local onde se pensa.” Isto significa que o investimento em educação, pesquisa, treinamento e inovação, podem sim, consolidar o capital intelectual das pessoas, e conseqüentemente, tornar as corporações mais competitivas e reflexivas frente à realidade

atual, que é marcada pelo enorme número de informações, que na maioria das vezes não recebem o tratamento adequado para tornarem-se commodities de geração de conhecimento.

A este respeito Davenport (1998a, p. 30) menciona a complexidade na aquisição de conhecimento, e defende a implementação da ecologia da informação para valorizar o capital intelectual.

*O conhecimento muitas vezes é um processo longo e confuso, e as maneiras de utilizá-lo são múltiplas e imprevisíveis. Quase todas as primeiras tentativas de 'construir' o conhecimento falharam. Uma abordagem ecológica é fundamental simplesmente porque os seres humanos são essenciais para conceber, interpretar e obscurecer esse complexo tipo de informação.*

Para Melo (2003), é natural a busca do homem por explorar sua inteligência e criatividade, e não apenas para memorizarem procedimentos em uma linha de produção ou serviços. Daí a importância de um ambiente que facilite a troca ou reformulações de informações, e desta forma viabilizar a construção do conhecimento organizacional, e o surgimento dos agentes do conhecimento, denominados por Rezende (2002, p. 121) como:

- a) Agentes criativos: são os profissionais que utilizam a informação na solução de problemas, ou como insumo gerador de ideias que irão fundamentar novas tecnologias e conceitos que, por sua vez, irão proporcionar vantagem competitiva.
- b) Agentes intérpretes: são os profissionais que interpretam o contexto de atuação da organização, utilizando a informação como ferramenta de prospecção e identificação de novos negócios, mercados e tecnologias. São os especialistas em análise e planejamento econômico,

comercial ou tecnológico, cuja missão é identificar ameaças e oportunidades, antecipando mudanças de cenários.

- c) Agentes intermediários: são os especialistas em intermediar o acesso à informação, cujo processo se inicia com a identificação e interpretação das demandas de informação do negócio, seguida da identificação das fontes de informação, da seleção e pesquisa propriamente dita, da organização que torna as informações acessíveis e, por fim, da sua divulgação para os agentes do conhecimento existentes na empresa.
- d) Agentes gestores do conhecimento: é uma nova categoria de profissionais, cujo papel é a administração do capital intelectual da empresa, também chamado de QI empresarial. [...] transformar dados em sabedoria, através de um sistema informacional que tem como objetivo melhorar a posição competitiva.

### **3.3 Cultura e clima organizacional: aportes para a gestão do conhecimento**

Cultura e clima organizacionais são dois pontos extremamente importantes para a consolidação da gestão do conhecimento. Ambos imprimem a identidade da empresa, tornando-a um “nicho” único frente ao ambiente (realidade) que a circunda.

Compreender os aspectos culturais e climáticos de uma organização é pressuposto fundamental para facilitar a gerencia do conhecimento, e consequentemente das competências corporativas. Com base nisso cabe destacarmos o primeiro conceito relevante, qual seja:

*Cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir com relação a estes problemas (MELO, 2003, p. 112)*

Estas duas definições são essenciais para refletirmos sobre o papel do indivíduo e da organização na construção de um ambiente que favoreça as relações de uso e sobrecarga de informações.

A cultura neste intento reflete as nuances antropológicas da corporação, indicando valores, práticas, hábitos, comportamentos, crenças, assim como políticas internas e externas. Gerir todos estes elementos é um grande desafio para a gestão do conhecimento. Este desafio significa construir um ambiente preparada para a competitividade e inovação.

Davenport (1998a, p. 129) aborda que “criar uma cultura organizacional que valorize e ofereça oportunidades para a comunicação de conhecimento tácito é algo que não acontece com frequência”. Na perspectiva do autor muitas empresas resolveram encarar o aprendizado organizacional como mecanismo de minimizar as deficiências da cultura interna. Maquiar as fragilidades da empresa quanto sua cultura pode reduzir as possibilidades de interesse em trocas e/ou compartilhamentos de informações, interferindo diretamente na gestão do conhecimento.

Para gerir o conhecimento, as empresas devem investir em políticas que estimulem vislumbrem as competências organizacionais. Fleury e Oliveira Jr. (2011, p. 248) identificam as dimensões das competências dentro das organizações.



DIMENSÕES ORGANIZACIONAIS DAS COMPETÊNCIAS	NOÇÕES	ABRANGÊNCIA
<b>ESSENCIAIS</b>	São as competências que diferenciam a empresa perante concorrentes e clientes e constituem a razão de sua sobrevivência.	Devem estar presentes em todas as áreas, grupos e pessoas da organização, embora em níveis diferenciados.
<b>FUNCIONAIS</b>	São as competências específicas a cada uma das áreas vitais da empresa (vender, produzir, conceber, por exemplo)	Estão presentes entre os grupos e pessoas de cada área.
<b>INDIVIDUAIS</b>	São as competências individuais e compreendem as competências gerenciais	Apesar da dimensão individual, podem exercer importante influência no desenvolvimento das competências dos grupos ou até mesmo da organização. É o caso das competências gerenciais.

**Quadro 2:** Dimensões organizacionais da competência

**Fonte:** Fleury e Oliveira Jr. (2011, p. 248).

As informações que podemos observar demonstram que as competências têm sido apreciadas como ponto de partida para repensar as interações entre as pessoas - com suas habilidades, saberes e capacidades, e as organizações - com suas demandas e processos. Partindo desta prerrogativa cabe analisarmos um outro fator preponderante para a gestão do conhecimento - o clima organizacional.

Enquanto a cultura organizacional estabelece os parâmetros sociais e relacionais das pessoas, o clima organizacional é a qualidade do

ambiente, é nesta perspectiva que a “ecologia da informação” aparece, relacionando o ambiente - com toda sua variedade, às pessoas.

Neste sentido cabe destacarmos o segundo conceito relevante, referente a clima organizacional, proposto por Chiavenato (1999, p. 93).

*é o ambiente interno existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado com o grau de satisfação de seus colaboradores. Do modo como as pessoas interagem entre si, com os clientes externos, fornecedores, etc.*

Este conceito deixa escapar o caráter psicológico do clima organizacional. É por meio dele que se percebem os comportamentos e o grau de motivação das pessoas. É a percepção da cultura organizacional, sob o viés individual de cada colaborador.

Sendo, o clima organizacional tão singular para compreendermos as peculiaridades sensoriais das pessoas, as empresas, neste sentido, devem desenvolver um ambiente que impulse os colaboradores a uma postura proativa frente seus conhecimentos de forma a desenvolver aprendizagem coletiva, que segundo Fleury e Oliveira Jr (2011, p. 260) viabiliza o poder da visão compartilhada, que faz com que “as pessoas se conectem, se liguem por uma aspiração comum, criando um foco e uma energia muito grande, à medida que assumem o comprometimento mútuo de manter esta visão, não só individualmente, mas em conjunto”.

A compreensão de cultura e clima organizacional é indiscutivelmente importante para a gestão do conhecimento, haja vista, a necessidade sinestésica da relação tríplice empresa - tecnologia e pessoas. Quando esta relação acontece de forma harmônica todos os sujeitos envolvidos ganham, seja a empresa com sua competitividade e inovação, e as pessoas - com suas motivações e dinamicidades, ambas tendo como aporte a tecnologia, que na visão ecológica da informação, deixa de ser o centro e passa a ser uma ferramenta para as pessoas neste atual contexto da informação e do conhecimento.

#### 4. Considerações finais

As tecnologias são indiscutivelmente fator real e preponderante neste novo cenário. E devido tantas mudanças ocasionadas pelo novo perfil de sociedade, é que se fazem necessárias algumas inferências quanto à utilização do ativo que alimenta os atuais contextos organizacionais - a informação.

Uma das commodities para a gestão do conhecimento - a informação passa a ser discutida, e por vezes polemizada, principalmente porque permeia por diversas áreas e afeta diretamente nosso cotidiano. É por meio dela que as tecnologias são desenvolvidas, que as pessoas são influenciadas, e que as organizações são modificadas. Daí compreendermos a controle que a informação exerce sobre as ações das pessoas nos mais variados ramos do conhecimento.

Diante deste panorama, a discussão firmada neste trabalho sugere uma reflexão sobre a gestão do conhecimento, tendo como base os aspectos ecológicos da informação. Esta metáfora sugerida por Thomas H. Davenport, é de relevância ímpar para entendermos as dimensões profundas do conhecimento das pessoas dentro das organizações. Isto implica em um posicionamento novo frente a massificação tecnológica porque passa a realidade atual. Onde o homem passa a ser o centro da corporação, e as tecnologias aparecem como instrumentos das pessoas, com o foco na competitividade. Entender a relevância do conhecimento é apenas o primeiro passo, que deve ser seguido por ações gerencias, ou seja, por uma gestão efetiva do conhecimento no ambiente organizacional.

A gestão do conhecimento deve ser uma ação pautada em alguns alicerces conceituais, tais como: aprendizagem e competências. Ambos os conceitos foram discutidos anteriormente, tendo como pano de fundo a cultura e o clima organizacional, que se caracterizam como fundamentais para o efetivo desempenho da gestão do conhecimento.

Mesmo com seu caráter intangível, o conhecimento pode sim, ser

trabalhado e gerenciado através das próprias pessoas. Cada colaborador passar a ser um disseminador (canal) e consumidor (receptor) de informações, que tratadas passam a ser conhecimento. Isto alimenta uma corrente que Fleury e Oliveira Jr. (2001) chamaram de visão compartilhada, que indiscutivelmente produz a competitividade, um dos principais objetivos da gestão do conhecimento.

## Referências

CASTELLS, Manuel. **Sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. 3. ed. São Paulo: Futura, 1998a.

DAVENPORT, Thomas; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital**. Rio de Janeiro: Campus, 1998b.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2011.

MANAS, Antonio Vico. **Gestão de tecnologia e inovação**. São Paulo: Érica, 2001.

McGREE, James; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campos, 1994.

MELO, Luiz Eduardo Vasconcelos. **Gestão do conhecimento: concertos e aplicações**. São Paulo: Érica, 2003.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa:** como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Campus: Rio de Janeiro, 1997.

OWEN, John M. Knowledge Management and the Information Professional. **Information Services & Use**. 19, no. 1: 7-16. 1999. Disponível em: <<http://eprints.rclis.org/5651/17km-kim99.htm>>. Acesso em: 10 jun. 2013.

REZENDE, Yara. Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 31, n.1, p. 75-83, jan./abr. 2002.

ROSINI, Alessandro; PALMISANO, Angelo. **Administração de sistemas de informação e a gestão do conhecimento**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual**. Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/capital-intelectual/43567/>>. Acesso em: 28 maio 2013.

VALENTIM, M. L. P. Gestão da informação e gestão do conhecimento em ambientes organizacionais: conceitos e compreensões. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, v.1, n. 1, p. 1-16, 2008.

# 8

## ESTUDO DO MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO A LUZ DA ABORDAGEM DE CHIAVENATO

Simone dos Santos Silva<sup>1</sup>  
Maria Alice Leite de Brito<sup>2</sup>

### RESUMO

Este artigo tem como objetivo mostrar como a avaliação de desempenho acontece em uma empresa de segmento de petróleo e derivados e comércio de pneus e serviços automotivos, tomando como referência a abordagem da literatura de Chiavenato (2008). Foi possível avaliar se a empresa conduzia seu processo de avaliação de pessoal de forma adequada. A pesquisa adotou a estratégia do estudo de caso, com ênfase descritiva e analítica, para investigar o fenômeno do processo de avaliação de desempenho da empresa escolhida. Para a coleta de dados, foram aplicados o questionário fechado aos funcionários e a entrevista com a assessoria de recursos humanos da empresa. Os resultados obtidos mostraram que a empresa consegue conduzir seu processo de avaliação de desempenho dentro dos modelos sugeridos pela literatura, promovendo maior integração e participação por parte dos funcionários. **Palavras-Chave:** Gestão de Pessoas. Avaliação de Desempenho. Métodos Avaliativos.

---

1 Possui graduação em Administração pela Universidade Federal do Piauí (2013). Atualmente é auxiliar de administração da Prefeitura Municipal de Teresina.

2 Mestre em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco (2005) e bacharela em Administração pela Universidade de Pernambuco (1998). Atualmente é Professora Assistente II da Universidade Federal do Piauí.

## ABSTRACT

This article aims to show how the performance evaluation happens in a business segment of oil products and trading of tires and automotive services, with reference to the approach of Chiavenato (2008). It was possible to assess whether the company conducting its evaluation process personnel appropriately. The case study was descriptive and analytical and to investigate the phenomenon of the process of performance evaluation of company. It was applied the questionnaire to employees and interview with the people manager. The results showed that the company can conduct its evaluation process performance within the models suggested by the literature, promoting greater integration and participation among employees.

**Keywords:** People Management. Evaluation Performance. Evaluation Methods.



## 1. Introdução

O atual cenário de gestão no mundo chama a atenção para um fator vital dentro das organizações, o recurso humano. Chiavenato (2008, p.11) diz que “as pessoas constituem o principal ativo da organização [...], as pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e fraquezas de uma organização, dependendo da maneira como elas são tratadas”. Segundo ele, as pessoas detêm fatores intangíveis, como o conhecimento, a experiência, a habilidade e a competência que podem determinar a vantagem competitiva da organização.

Dessa forma, torna-se cada dia mais necessário que as organizações desenvolvam atividades que visem manter e desenvolver pessoas. Segundo a abordagem de Chiavenato (2008, p.19) sobre a gestão de pessoas, o processo de manter capital intelectual está intimamente ligado à oferta de benefícios, análise dos cargos e desenvolvimento de pessoal por meio de treinamentos.

Geralmente, as recompensas são oferecidas de acordo com o desempenho do colaborador, sendo necessário que a empresa desenvolva instrumentos de avaliação para medir os ganhos de forma justa e eficaz. A avaliação de desempenho é um meio “projetado para ajudar os empregados a entender suas funções, seus objetivos, suas expectativas e o sucesso [ou fracasso] do seu desempenho” (BOHLANDER; SNELL, 2010, p.298). Por meio de sua aplicação sistemática, o funcionário é devidamente esclarecido sobre as atividades que deve desempenhar e a empresa passa a ter um referencial para estabelecer critérios de oferta de benefícios ou bonificações. Segundo Bohlander e Snell (2010, p. 300), “na prática, e por inúmeras razões, os programas de avaliação formal do desempenho às vezes geram resultados decepcionantes”, deixando funcionários insatisfeitos e gerando atritos dentro da organização.

Existem inúmeras causas para que isso aconteça, no entanto, pode-se afirmar que os problemas podem ser evitados com a definição de padrões e regras claras para o desenvolvimento do processo avaliativo,

utilizando-se meios comprovadamente eficazes, com boa fundamentação em estudos científicos e experiência de outras organizações, bastando para isso que seja feita uma adaptação da abordagem escolhida pela empresa à sua realidade.

A questão de adequar as ações à realidade da empresa é colocada por Oberg (1997, p.240) quando ele diz que um dos motivos que levam as empresas a fracassarem no processo avaliativo é “selecionarem indiscriminadamente, entre uma bateria de técnicas [...] disponíveis sem realmente analisar que técnica, especificamente, seria mais adequada para um determinado objetivo de avaliação”. Silva (2006, p.8), corrobora esse pensamento dizendo que a avaliação de desempenho é um método eficiente e eficaz “desde que adequadamente adaptada às particularidades e cultura das pessoas e das organizações”.

Com o exposto, este artigo pretende mostrar como a avaliação de desempenho acontece em uma empresa de segmento de petróleo e derivados e comércio de pneus e serviços automotivos, tomando como referência a abordagem da literatura de Chiavenato (2008). Dessa forma, foi possível avaliar se a empresa conduzia seu processo de avaliação de pessoal de forma adequada em relação à sua política de recursos humanos.

A pesquisa adotou a estratégia do estudo de caso, com ênfase descritiva e analítica, para investigar o fenômeno do processo de avaliação de desempenho da empresa Alfa Pneus, que terá este nome fictício para ter sua identidade preservada, a pedido dos gestores pesquisados. Para a coleta de dados, foram aplicados o questionário fechado aos funcionários e a entrevista com a assessoria de recursos humanos da empresa.

Os resultados obtidos mostraram que a empresa consegue conduzir seu processo de avaliação de desempenho dentro do modelo sugerido pela literatura, promovendo maior integração e participação por parte dos funcionários.

## **2. Avaliação de desempenho: importância, conceitos e benefícios organizacionais**

Avaliar desempenho é algo que o ser humano faz no dia-a-dia muitas vezes até inconscientemente. Silva (2006, p.8) afirma que “a todo momento todos nós de forma empírica ou sistemática, estamos sempre avaliando a nós e aos outros”.

Almeida, Marçal e Kovaleski (2004, p.2) dizem que “a razão de ser objeto de estudo pesquisado cada vez mais no âmbito das empresas e da academia mostra que sem a avaliação de desempenho adequada não há sistema integrado e eficaz gestão empresarial”, nos mostrando assim a grande importância do tema para o mundo acadêmico e profissional. Já Silva (2006) afirma que a avaliação de desempenho como vemos hoje é algo novo e ainda pouco estudado, daí sua importância em aperfeiçoar cada dia mais como ela ocorre e seus impactos nas organizações.

A avaliação de desempenho é um dos processos que se realiza por meio da gestão de pessoas de uma organização. Segundo Chiavenato (2008, p.9), gestão de pessoas “é a área que constrói talentos por meio de um conjunto integrado de processos e cuida do capital humano das organizações, o elemento fundamental do seu capital intelectual e a base do seu sucesso.” O autor também coloca que hoje essa é uma área da organização “extremamente contingencial e situacional”, nos remetendo a ideia de que precisamos ainda mais hoje de meios para acompanhar o andamento da organização e de flexibilidade nas políticas de gestão de pessoas.

Gil (2007) descreve a gestão de pessoas como a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Este conceito é atual e coerente quando ele coloca a gestão de pessoas como uma forma de buscar a relação do tipo ganha-ganha, onde funcionários fiquem satisfeitos e a organização também, resultado buscado atualmente pela maioria das organizações, não só nas relações empresa-colaborador

mas também nas relações da empresa com os demais *stakeholders*.

Segundo Chiavenato (2008), as pessoas são ativos intelectuais proativos e inteligentes que devem ser impulsionados. E é com este enfoque que a avaliação de desempenho se faz presente como uma ferramenta de gestão que visa auxiliar a organização a agir de acordo com tal visão.

Milkovich e Boudreau (2011) fazem uma comparação entre os erros cometidos na gestão de pessoas pela IBM na década de 90. Eles afirmam que duas questões essenciais precisam ser respondidas e elas são: se estamos fazendo as coisas certas e se corretamente. No caso da IBM, a empresa estava fazendo muito bem as ações a que se propunha, mas essas não eram as ações corretas para o seu desenvolvimento. Com isso, a avaliação de desempenho serve para avaliar se as pessoas estão fazendo as ações esperadas (corretas) e se elas estão desenvolvendo essas ações da melhor maneira possível.

Avaliar é segundo Bueno (2000, p.104): “v.t. Estimar; aquilatar; aferir; apreciar”. É esse conceito de aferir e apreciar que a administração toma pra si na hora de avaliar pessoas. Somos constantemente avaliados no nosso dia-a-dia, seja no ambiente familiar, com os amigos ou no ambiente de trabalho. Sempre estamos fazendo julgamentos sobre o comportamento das pessoas que nos cercam. Conforme colocam Bohlander e Snell (2009), a avaliação ocorre no ambiente de trabalho de forma informal, assim como em outros ambientes. Os gerentes e supervisores estão a todo o momento avaliando seus colaboradores e formando opiniões sobre o seu desempenho, ainda que não existam processos formais.

Desempenho é segundo Bueno (2000, p.237): “s.m. Ato ou efeito de desempenhar; exercício; representação; execução.” Por sua vez, desempenhar é “(...) executar; cumprir; realizar” (BUENO, 2000, p.237). A esse conceito de desempenhar como realizar e executar junto o de avaliar e temos que avaliar desempenho pode ser entendido como - aferir como as pessoas executam as atividades que lhes são designadas.

Segundo Chiavenato (2008, p.241) a avaliação de desempenho “é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados, das competências que ela oferece e do seu potencial de desenvolvimento”.

Para Bohlander e Snell (2010, p.298) a avaliação de desempenho pode ser definida como “um processo que geralmente é [...] projetado para ajudar os funcionários a compreenderem suas funções, seus objetivos, suas expectativas e o sucesso de seu desempenho.” Eles separam dessa ideia o conceito de gestão de desempenho, que seria segundo eles “o processo de criar um ambiente de trabalho no qual as pessoas podem realizar o melhor de suas habilidades”, assim a avaliação do desempenho é considerada apenas uma parte dessa atividade de gerenciamento.

Analisando os dois conceitos, podemos observar que o objetivo de avaliar não é somente medir, mas também ajudar os funcionários a compreenderem o que realmente é avaliado.

Retroagir os dados para os funcionários é muito importante para que eles saibam como está o seu desempenho e também porque “a organização precisa saber como as pessoas desempenham as suas atividades para ter uma ideia de suas potencialidades” (CHIAVENATO, 2008, p.242). A avaliação se designa a vários interesses da empresa, entre eles, avaliar o que está sendo feito e entender o que pode ser melhorado. Estas ações se tornam mais dinâmicas quando o funcionário é membro ativo do processo, contribuindo com suas expectativas pessoais para a melhoria de suas atividades.

Bohlander e Snell (2009) afirmam que “na realidade, as avaliações de desempenho são uma das ferramentas mais versáteis de que os gerentes dispõem”. Ela pode servir tanto para objetivos administrativos quanto para objetivos de desenvolvimento de pessoal.

McGregor (1957 apud VROOM, 1997, p.164) elege três necessidades (uma da empresa e duas do indivíduo) que a avaliação de desempenho deve atender. São elas: justificar o fornecimento de

benefícios aos funcionários, dar informações aos funcionários sobre seu desempenho e aconselhar o indivíduo baseado em uma informação confiável.

Mais recentemente, Chiavenato (2008) vai além e relaciona sete motivos pelos quais as organizações se preocupam em avaliar seus funcionários. São eles: recompensas, retroação, aconselhamento (sendo que esses três são os já levados em conta por McGregor), desenvolvimento, relacionamento, percepção e potencial de desenvolvimento.

Os programas de avaliação fornecem insumos para todas as atividades de gerenciamento de pessoas e *feedback* essencial para aprimorar o desempenho (BOHLANDER; SNELL, 2010). Entenda-se por insumos, as informações que a avaliação gera e das quais dependem outras atividades da gestão de recursos humanos, como por exemplo, a atividade de treinar pessoas. Antes de programar um treinamento é preciso saber se existe mesmo a sua necessidade, se a falta dele está afetando os resultados ou não.

## 2.1 Etapas do processo de avaliação de desempenho

O processo de avaliação de desempenho formal procura cumprir etapas previamente determinadas pela gestão de pessoas com o objetivo de obter as informações de forma precisa ou mais próxima possível da realidade de trabalho dos funcionários. A formalidade do processo, ao mesmo tempo, garante a eficiência e dá credibilidade aos gestores quanto ao investimento realizado.

Segundo Chiavenato (2005, p.259), as etapas de desenvolvimento da avaliação de desempenho, são:

- a) Formulação de objetivos consensuais;
- b) Comprometimento pessoal com relação ao alcance dos objetivos;
- c) Alocação de recursos e meios para o alcance dos objetivos;

- d) Desempenho, isto é, comportamento no sentido de efetivar o alcance;
- e) Medição dos resultados e comparação com os objetivos formulados;
- f) Retroação e avaliação conjunta.

O passo um se refere ao detalhamento das responsabilidades de cada um, assim, “a pessoa sabe previamente onde localizar e dirigir seus esforços individuais, economizando tempo e ação” (CHIAVENATO, 2005, p.259). Diz respeito ao correto desenho de cargos, em que as responsabilidades são claramente descritas e o colaborador não vai desperdiçar tempo preocupando-se com ações que não são de suas ou também, não vai deixar de fazer o que lhe cabe.

Chiavenato (2005) coloca que essa definição de responsabilidades deve acontecer em conjunto entre o gerente e as pessoas envolvidas naquele cargo. É importante ressaltar que esse processo se repete quando as tarefas mudam, assim, os objetivos mantém-se atualizados com o contexto organizacional. Agrega-se também a análise da disponibilidade dos recursos e as condições ambientais mínimas para o trabalho ser realizado (LUCENA, 1992, p. 29).

O desempenho propriamente dito é a prática profissional do funcionário. Na visão de Chiavenato (2005, p.262), nesta etapa, o papel do executivo é fundamental ao passo que deve deixar as pessoas livres, ou seja, controles ou restrições pois assim elas desempenham melhor os seus papéis.

Na fase da avaliação, o avaliador deve ser treinado a aplicar o processo respeitando os critérios pré-estabelecidos e sendo imparcial.

A retroação ou *feedback* consiste no retorno dado aos funcionários avaliados. “O executivo deve retroalimentar seu pessoal com relação ao seu desempenho no sentido de guiá- los nas ações presentes e futuras” (CHIAVENATO, 2005, p.263). Essa fase garante ao indivíduo a consciência de suas competências e fraquezas, provocando interesse em investir em melhoria profissional ou, ao contrário, desmotivando-o.

Logo, cabe a empresa trabalhar as deficiências do funcionário juntamente com ele para demonstrar apoio.

Silva (2006, p.13) afirma que “as formas de avaliação que são adotadas por determinada instituição, constituem indicadores bastante seguros da filosofia que orienta o processo de ensino-aprendizagem dessa instituição”, ou seja, a forma como a empresa avalia seus funcionários, o que a empresa considera importante para alcançar seus objetivos.

Sobre os métodos modernos pode-se afirmar que “a preocupação atual é desenvolver métodos capazes de dirigir os esforços das pessoas para objetivos e metas que sirvam ao negócio da empresa e aos interesses individuais” (CHIAVENATO, 2008, p.252). A avaliação passa a ser vista como um meio para se chegar a algum objetivo e não a ser mais o próprio objetivo.

## 2.2 Dificuldades no processo de avaliação de desempenho

Os processos de avaliação costumam gerar resistências nos gerentes encarregados de executá-los, que muitas vezes não gostam de fazer críticas. McGregor (1997, p.164), nos diz que:

*Até os gerentes que admitem a necessidade desses programas frequentemente se decepcionam durante o processo - especialmente durante a parte das entrevistas. Como resultado, algumas empresas não comunicam os resultados da avaliação ao indivíduo, a despeito da convicção geral de que os subordinados têm o direito de conhecer a opinião de seus superiores para poder corrigir seus pontos fracos.*

Ele nos mostra a contradição entre o que é apresentado nos livros e discursado pelos gestores e o que realmente é posto em prática. McGregor (1997, p.166) ainda justifica a resistência aos programas



convencionais dizendo que isso “reflete uma resistência ao tratamento dos seres humanos como objetos”. Para o autor, os gestores se negam a comparar as pessoas com os outros produtos das organizações que são simplesmente inspecionados.

Outra crítica ao processo de avaliação diz respeito à falta de definição de padrões claros e métodos tendenciosos de classificação. Essa falta de clareza é bem evidente na definição de como fazer as coisas. Apesar da avaliação ser direcionada aos resultados de cada indivíduo, são levados em conta também como eles alcançaram esses resultados. O problema é que o meio de se fazer cumprir as determinações “não é descrito formalmente no conjunto de objetivos” (LEVINSON, 1997, p. 189) e acaba gerando insatisfação.

Existem vários fatores que interferem no bom andamento do processo avaliativo e que devem ser melhor gerenciados. Iremos abordar alguns deles a seguir.

Índices “inflados” em razão de os gerentes não quererem mudar lidar com “más notícias” (BOHLANDER; SNELL, 2010). Para Levinson (1997, p.199), “um elemento importante que impossibilita a avaliação eficaz do desempenho é a culpa”. Em seguida ele explica o porquê dizendo que a culpa “é a raiz da procrastinação, das avaliações que não são feitas honestamente e da reação extremada que pode destruir os subordinados” (LEVINSON, 1997, p.199).

Avaliação da personalidade em vez do desempenho (BOHLANDER; SNELL, 2010). Este é um modo informal de avaliar o funcionário e com muito mais possibilidades de inflar os índices já que dependem bem mais de fatores pessoais do que de desempenho.

Falta de acompanhamento e orientação após a avaliação (BOHLANDER; SNELL, 2010). As análises feitas de forma frequente “proporcionam oportunidades naturais para discussão de formas de melhorar o desempenho no momento em que essa necessidade ocorre” (MEYER, 1997, p.183). Esse acompanhamento feito de forma frequente ajuda na aceitação do funcionário uma vez que “à medida que o número

de críticas aumenta, os funcionários tornam-se claramente propensos a rejeitá-las” (MEYER; KAY; FRENCH, 1997, p.183).

Por fim, temos o que pode ser a maior inadequação dos sistemas de avaliação de desempenho: os objetivos (BOHLANDER; SNELL, 2010). Meyer (1997, p.183) aborda: “deve-se realizar avaliações independentes para objetivos diferentes [...] esperar que um único programa de avaliação de desempenho alcance todas as necessidades concebíveis não é uma atitude realista”. Dessa forma, a empresa deve levar em conta que uma avaliação desenvolvida unicamente para o objetivo de justificar remuneração dificilmente será eficaz se o objetivo for acompanhar as dificuldades dos colaboradores e ajudá-los a superá-las, ou seja, o processo avaliativo deve ser desenvolvido ou reformulado de forma a se adequar aos fins que a empresa busca e para isso, deve-se ter bem claro o que a organização pretende.

Na próxima seção, serão apresentados os instrumentos e métodos utilizados para a realização da pesquisa na empresa Alfa Pneus.

### **3. Metodologia**

O estudo de caso a ser apresentado na próxima seção teve como objetivo mostrar como a avaliação de desempenho acontece em uma empresa de segmento de petróleo e derivados e comércio de pneus e serviços automotivos, tomando como referência a abordagem da literatura de Chiavenato (2008).

O método de pesquisa teve perfil descritivo e analítico. Segundo Marconi e Lakatos (2008, p.274), “o estudo de caso refere-se ao levantamento com mais profundidade de determinado caso ou grupo humano sobre todos os seus aspectos”. Para o propósito da pesquisa, essa profundidade é o que nos permitiu descrever o processo estudado com elementos suficientes que possibilitem a comparação da prática de avaliação de desempenho da Alfa Pneus com a abordagem de Chiavenato

(2008).

A proximidade entre estudo de caso e pesquisa descritiva é explicitada por Fischer (1998, p.57) a qual afirma que “a técnica de casos cumpre uma função predominantemente descritiva”, nos ajudando a colher detalhes que dificilmente seriam percebidos numa pesquisa menos profunda.

O perfil analítico da pesquisa procurou “aprofundar o conhecimento da realidade para além das primeiras aparências” (SANTOS, 2004, p.27), uma vez que procuramos não só descrever o método como também analisá-lo por meio de uma comparação com a literatura sobre o assunto.

Para a coleta de dados, foi feito inicialmente uma revisão bibliográfica com o objetivo de levantar as características e etapas pertinentes ao processo de avaliação de desempenho segundo as abordagens dos autores e usá-las como referência de comparação para o processo desenvolvido na empresa investigada.

Um dos instrumentos utilizados para a pesquisa foi a entrevista semi-estruturada com a Assessora de Recursos Humanos da empresa. Este tipo de entrevista foi escolhida por possibilitar flexibilidade ao entrevistador ao “fazer perguntas relacionadas que não foram previamente imaginadas e que não estavam originalmente incluídas”, (HAIR et. al, 2005, p.163). Dessa forma, foi possível ao entrevistador complementar o roteiro pré-estabelecido conforme andamento da investigação.

O instrumento do questionário auto administrado foi aplicado aos funcionários com o objetivo de conhecer o processo de avaliação de desempenho na visão de quem participa como respondente (ou avaliado). Apesar desse tipo de instrumento ser muito suscetível a tendenciosidade, pois, “você não fica sabendo [...] se os respondentes responderam as perguntas na sequência em que aparecem ou se eles pediram a opinião de terceiros” (HAIR et. al, 2005, p.160), ele é o mais adequado para a situação dada a sua configuração simples e rápida de

ser respondida, e a disponibilidade dos respondentes o que pode nos levar a uma elevada taxa de retorno.

Levou-se em conta na elaboração do questionário os pontos recorrentes levantados na pesquisa bibliográfica que apontam o *feedback*, os esclarecimentos dos critérios avaliativos e a frequência da avaliação como características indispensáveis a um processo eficiente.

O questionário contou com 13 questões elaboradas com o intuito de conhecer a opinião dos avaliados sobre a forma como o processo ocorre, sobre a importância que cada um dá à avaliação de desempenho e sobre que fatores eles consideram importantes ao serem avaliados. Foram usadas escalas Likert de cinco pontos na maioria das questões, uma vez que, “quanto mais pontos você usar, mais precisão obterá quanto à intensidade com que a pessoa concorda ou discorda da afirmação” (HAIR et. al., 2005, p.187).

Aplicou-se o questionário à 33 colaboradores de duas filiais da empresa, que representam a totalidade dos funcionários que haviam passado pelo processo completo de avaliação, uma vez que a empresa estava no momento da pesquisa em fase de implantação do processo avaliativo formal. Logo, foi adotado o critério de amostra intencional, quando há a definição do pesquisador quanto ao seu interesse de pesquisa.

#### **4. Apresentação e análise dos dados**

Os dados obtidos tanto na entrevista e nos questionários serão aqui apresentados. A questão 2 (dois) do questionário não será aqui abordada por ter sido desconsiderada devido a um erro na reprodução dos questionários que fez com que essa questão tivesse opções de respostas diferentes para alguns respondentes, o que geraria uma grande viés de interpretação.

A empresa Alfa Pneus é parte do grupo regional que desenvolve

atividades no segmento de petróleo e derivados e comércio de pneus e serviços automotivos. Trata-se de uma empresa de reconhecimento nacional, com premiações pela qualidade do ambiente de trabalho oferecido aos seus funcionários. Em virtude disso, a escolha da empresa se deu por ela ser representativa no mercado, e pelo fato de adotar práticas de gerenciamento de pessoas com responsabilidade e interesse.

Quanto a empresa, muitos esforços foram realizados para melhorar o tratamento das pessoas dentro da organização, sendo que a avaliação de desempenho é o mais recente deles, tendo início no ano de 2012, por isso o processo ainda não foi implantado em todas as unidades, já que está sendo feito de forma gradativa de acordo com a disponibilidade dos gestores.

#### **4.1 Processo de avaliação na Alfa Pneus**

Segundo Assessora de Recursos Humanos da empresa, que participou de cursos fora do estado para se aperfeiçoar nos procedimentos de avaliação, a empresa conta com um sistema informatizado onde os gerentes avaliam seus funcionários e os próprios funcionários podem se auto avaliar, sendo que o acesso às avaliações é restrito ao funcionário avaliado e ao gestor. O sistema também permite que o funcionário acompanhe suas metas.

Feitas as duas avaliações - do gerente e do funcionário - é feita a fase de *feedback* onde são comparadas as duas avaliações e o colaborador tem a oportunidade de conhecer como seu gerente vê seu trabalho e avaliar o quão diferentes são sua visão e a do seu superior sobre como seu trabalho é desenvolvido.

Depois de gerada a nota avaliativa do funcionário, ele é classificado em um dos níveis de qualidade adotado pela empresa.

Caso esteja num nível considerado excelente, ele está preparado para uma promoção ou reposicionamento horizontal. No caso de

níveis mais baixos, deverá passar por treinamentos e a avaliação que inicialmente se dá de seis em seis meses é realizada de dois em dois meses para que seja possível acompanhar os resultados dos treinamentos no seu desempenho.

Os gerentes foram treinados dentro da própria empresa para responderem adequadamente aos questionários de avaliação e para darem retorno aos funcionários. A seguir serão apresentadas tabelas com os resultados do questionário. Todos os 33 respondentes considerados já foram submetidos ao processo de avaliação de desempenho na empresa e, portanto, puderam responder ao questionário. Essa confirmação se deu na questão 1.

### 3. VOCÊ CONCORDA COM A AVALIAÇÃO QUE A EMPRESA FAZ DO SEU DESEMPENHO?

Respondida		<b>33</b>
Ignorada		0
	% de respostas	Contagem
DISCORDO TOTALMENTE	0,00%	0
DISCORDO	0,00%	0
NEM CONCORDO NEM DISCORDO	18,20%	6
<b>CONCORDO</b>	<b>51,50%</b>	<b>17</b>
CONCORDO TOTALMENTE	30,30%	10

**Tabela 1:** Questão 3 do Questionário dos Colaboradores

**Fonte:** dados da pesquisa

Na questão 3, que mede o nível de concordância dos respondentes com o resultado de suas avaliações podemos ver que a maioria (51,50%) diz que concorda, e 30,30% dizem concordar totalmente. Temos, dessa forma, 81,80% dos avaliados dispostos a participar do processo de avaliação de desempenho, o que possivelmente pode-se entender que concordam com o método adotado pela empresa e veem com interesse a prática de gestão de pessoas. 18,20% que assumiram uma posição neutra. Nenhum respondente disse não concordar, o que mostra aceitação geral das atividades avaliativas, ou seja, não há resistência ou temor apesar da

prática ser recente na empresa.

4. VOCÊ FOI INFORMADO DE FORMA CLARA SOBRE QUAIS ATIVIDADES SÃO DE SUA RESPONSABILIDADE (QUAIS TAREFAS DEVE CUMPRIR) E QUAIS OBJETIVOS VOCÊ TEM QUE ATINGIR?

Respondida		33
Ignorada		0
	% de respostas	Contagem
<b>SIM</b>	<b>100,00%</b>	<b>33</b>
NÃO	0,00%	0

**Tabela 2:** Questão 4 do Questionário dos Colaboradores

**Fonte:** dados da pesquisa

Neste resultado, todos os respondentes afirmam terem sido devidamente informados sobre suas atividades, responsabilidades e objetivos. Assim, eles podem se dedicar ao seu trabalho com foco uma vez que sabem exatamente o que devem fazer e como. A empresa, por outro lado, pode monitorar suas atividades deixando claro quais os critérios de avaliação de desempenho.

5. COM QUE FREQUÊNCIA VOCÊ TEM ALGUM RETORNO SOBRE A SUA AVALIAÇÃO (SE ELA FOI BOA OU RUIM, O QUE VOCÊ PODE FAZER PARA MELHORAR, ETC)?

Respondida		33
Ignorada		0
	% de respostas	Contagem
NUNCA	0,00%	0
RARAMENTE	0,00%	0
ÀS VEZES	15,20%	5
<b>FREQUENTEMENTE</b>	<b>48,50%</b>	<b>16</b>
SEMPRE	36,40%	12
NUNCA	0,00%	0
RARAMENTE	0,00%	0

**Tabela 3:** Questão 5 do Questionário dos Colaboradores

**Fonte:** dados da pesquisa

Nessa questão, 84,90% (48,50% frequentemente e 36,40% sempre) dos avaliados dizem ter recebido *feedback* com uma frequência que

podemos considerar satisfatória. Os 15,20% que dizem só receber esse retorno às vezes, apesar de em termos absolutos só representarem 5 respondentes são um caso a se observar, pois uma boa assiduidade no retorno é muito importante para que o funcionário possa melhorar seu desempenho.

Chiavenato (2005) coloca o *feedback* ou retroação/retorno como a última fase do processo avaliativo e não por isso menos importante pois segundo ele esse retorno é quem guia os colaboradores nas ações futuras. “Quanto maior e constante a retroação, maior a oportunidade e condição para a pessoa desenvolver uma efetiva autoavaliação do seu próprio desempenho”(CHIAVENATO, 2005, p.263).

Assim vemos que a empresa está no caminho certo ao fornecer retorno aos seus colaboradores de forma bastante frequente.

#### 6. RECEBER RETORNO SOBRE COMO SEU DESEMPENHO É VISTO, LHE DEIXA MAIS MOTIVADO PARA TRABALHAR?

Respondida			<u>31</u>
Ignorada			2
		% de respostas	Contagem
	<b>SIM</b>	<b>93,50%</b>	<b>29</b>
	<b>NÃO</b>	<b>6,50%</b>	<b>2</b>

**Tabela 4:** Questão 6 do Questionário dos Colaboradores

**Fonte:** dados da pesquisa

Nesse item, 29 funcionários, o que corresponde a 93,50% dos avaliados dizem que o retorno sobre seu desempenho lhe motiva a trabalhar, dessa forma o funcionário além de se esforçar para desempenhar bem os requisitos previstos na avaliação, ainda se sente motivado quanto aos seus resultados, o que pode resultar em ganho de produtividade para a organização. Quanto aos que dizem não se motivar, 6,50%, deve-se analisar se essa falta de motivação ocorre por motivos pessoais ou se por alguma falha na forma como esse retorno lhes foi passado. Duas pessoas deixaram de opinar nessa questão.



Chiavenato (2005, p.265), faz essa relação entre o retorno da avaliação e motivação dizendo que “obter essa retroação constitui uma importante aquisição pessoal. [...] Isso também é motivação e também é participação”.

7. VOCÊ CONCORDA QUE RECEBER RETORNO SOBRE SEU DESEMPENHO AJUDA VOCÊ A TER UM MELHOR DESEMPENHO NO TRABALHO?

Respondida		<b>33</b>
Ignorada		0
	% de respostas	Contagem
DISCORDO TOTALMENTE	0,00%	0
DISCORDO	0,00%	0
NEM CONCORDO NEM DISCORDO	12,10%	4
<b>CONCORDO</b>	<b>42,40%</b>	<b>14</b>
CONCORDO TOTALMENTE	45,50%	15

**Tabela 5:** Questão 7 do Questionário dos Colaboradores

**Fonte:** dados da pesquisa

42,40% dizem concordar e 45,50% concordar totalmente que o fato de receber retorno ajuda a melhorar o desempenho. Esses 87,90% correspondem a 29 respondentes, mesmo número de pessoas que disseram na questão anterior que receber retorno lhes deixa mais motivados para o trabalho. Não podemos aqui afirmar que os 29 dessa questão são os mesmo 29 da questão passada, mas a alta porcentagem nos permite ter a certeza de que boa parte são sim as mesmas pessoas, uma vez que o número total de respondentes foi 33.

8. VOCÊ TEM CONHECIMENTO DE QUAIS CRITÉRIOS (SUAS VENDAS, SUA PRODUÇÃO, SUA PONTUALIDADE, ETC) A EMPRESA UTILIZA PARA AVALIAR SE SEU DESEMPENHO É BOM OU RUIM?		
<b>Respondida</b>		<b>33</b>
<b>Ignorada</b>		<b>0</b>
	% de respostas	Contagem
SIM	97,00%	32
NÃO	3,00%	1

**Tabela 6:** Questão 8 do Questionário dos Colaboradores

**Fonte:** dados da pesquisa

A exemplo da tabela 2, onde a maioria dos respondentes afirma saber claramente quais suas responsabilidades, a maior parte dos participantes da pesquisa afirma que conhece os critérios que são usados durante sua avaliação. Apenas 3%, o que corresponde a um entrevistado diz desconhecer tais critérios.

A falta de estabelecimento claro dos padrões avaliativos é uma das principais críticas a serem feitas aos processos avaliativos (LEVINSON, 1997). A empresa, neste aspecto, não deixa a desejar pois cumpre a função de disseminar os critérios aos seus funcionários, tornando-os cientes do processo de avaliação.

9. UTILIZANDO A ESCALA ABAIXO, INDIQUE O NÍVEL DE IMPORTANCIAQUE VOCE GOSTARIA QUE A EMPRESA DESSE A CADA FATOR ENUMERADO ABAIXO, NA HORA DE LHE AVALIAR.

<b>Respondida</b>						<b>33</b>
<b>Ignorada</b>						<b>0</b>
	sem importância	pouco importante	nem importante nem sem importância	um pouco importante	muito importante	contagem
SUA ESCOLARIDADE	10 30,30%	5 15,20%	1 3,00%	5 15,20%	12 36,40%	33
SEUS CONHECIMENTOS	0 0,00%	1 3,00%	1 3,00%	9 27,30%	22 66,70%	33
SUA EXPERIÊNCIA	2 6,10%	1 3,00%	5 15,20%	10 30,30%	15 45,50%	33
VOCÊ ATINGIR AS METAS	0 0,00%	1 3,00%	0 0,00%	8 24,20%	24 72,70%	33
TER UM BOM RELACIONAMENTO COM OS COLEGAS DE TRABALHO	0 0,00%	0 0,00%	3 9,10%	9 27,30%	21 63,60%	33
TRATAR BEM OS CLIENTES	0 0,00%	1 3,00%	0 0,00%	6 18,20%	26 78,80%	33
RESOLVER O PROBLEMA DO CLIENTE (OU DE QUEM DEPENDE DO SEU TRABALHO DENTRO DA EMPRESA (CLIENTE INTERNO) - SE NÃO LIDAR DIRETAMENTE COM O CLIENTE.	0 0,00%	0 0,00%	0 0,00%	8 24,20%	25 75,80%	33
SUA PONTUALIDADE/ ASSIDUIDADE	2 6,10%	1 3,00%	0 0,00%	8 24,20%	22 66,70%	33
SUA DEDICAÇÃO AO TRABALHO/EMPRESA	0 0,00%	0 0,00%	0 0,00%	5 15,20%	28 84,80%	33

Tabela 7: Questão 9 do Questionário dos Colaboradores

**Fonte:** dados da pesquisa

Nessa questão, representada pelo gráfico 7, foram colocados aos respondentes 9 possíveis critérios avaliativos e lhes foi pedido que os

classificassem por nível de importância.

A maioria dos critérios foi avaliada como muito importante por mais de 50% dos respondentes, exceto experiência e escolaridade, que realmente são critérios menores já que avaliação deve levar em conta o que o funcionário efetivamente fez e não o que ele sabe fazer. Ou seja, os pesquisados consideram importante a valorização dos resultados obtidos. O critério escolaridade foi considerado sem importância por 30% dos participantes da pesquisa.

Os critérios melhor avaliados foram a dedicação ao trabalho/empresa, resolver o problema dos clientes, tratar bem os clientes e atingir metas. Vemos então que eles escolheram critérios diretamente relacionados ao desempenho de suas funções. Há uma coerência entre os critérios usados pela empresa e o resultado dos questionários.

Chiavenato (2006, p.281) entende essa ênfase nos resultados das ações dizendo que “os meios estão cedendo lugar aos fins alcançados [...] os meios ficam por conta das pessoas que os escolhem livremente [...] é o desempenho eficaz que conta”.

#### 10. VOCE SE SENTE A VONTADE PARA PERGUNTAR AO SEU CHEFE SOBRE SEU DESEMPENHO?

<b>Respondida</b>		<b>33</b>
<b>Ignorada</b>		<b>0</b>
	% de respostas	Contagem
<b>SIM</b>	<b>66,70%</b>	<b>22</b>
<b>NÃO</b>	9,10%	3
<b>PARCIALMENTE</b>	24,20%	8

**Tabela 8:** Questão 10 do Questionário dos Colaboradores

**Fonte:** dados da pesquisa

66,7% dos respondentes dizem se sentir à vontade para fazer perguntas ao chefe (que nesse caso também é seu avaliador) sobre seu

desempenho. Isso nos mostra que há uma relação pelo menos amigável entre avaliador e avaliado. Dentre os que não se sentem à vontade (33,30%), apenas 9,10% não se sentem nem um pouco a vontade, enquanto 24,20% diz se sentir parcialmente à vontade.

Esse é um ponto delicado no processo avaliativo, pois ele precisa da confiança dos colaboradores para que seus resultados sejam úteis. Chiavenato (2005) coloca que deve existir confiança mútua, ou seja, não só quem avalia deve se sentir a vontade para colocar suas opiniões, mas também o avaliado deve confiar no seu avaliador para questioná-lo e sanar possíveis dúvidas.

#### 11. NA SUA OPINIÃO, O QUANTO É IMPORTANTE A EMPRESA AVALIAR O SEU DESEMPENHO?

<b>Respondida</b>		<b>33</b>
<b>Ignorada</b>		<b>0</b>
	% de respostas	Contagem
SEM IMPORTÂNCIA	0,00%	0
POUCO IMPORTANTE	0,00%	0
NEM IMPORTANTE NEM SEM IMPORTÂNCIA	3,00%	1
UM POUCO IMPORTANTE	15,20%	5
<b>MUITO IMPORTANTE</b>	<b>81,80%</b>	<b>27</b>

**Tabela 9:** Questão 11 do Questionário dos Colaboradores

**Fonte:** dados da pesquisa

Quanto a importância de se avaliar o desempenho, 15,20% dizem que é um pouco importante e 81,80% dizem que é muito importante, o que nos mostra que quase a totalidade dos respondentes (apenas 1 foi neutro e ninguém classificou como sem importância e pouco importante) tem consciência que a avaliação de desempenho é importante, se não para a empresa, pelo menos para eles mesmos, o que é muito importante

no processo de comprometimento de cada um, que é indispensável, conforme coloca Chiavenato (2005, p.260) ao dizer que “se não houver um comprometimento sincero das pessoas [...] os objetivos poderão ficar apenas no papel”.

## 12. VOCÊ ACHA IMPORTANTE QUE OS FUNCIONÁRIOS DE CADA SETOR TENHAM A OPORTUNIDADE DE AVALIAR O DESEMPENHO DO SEU CHEFE?

<b>Respondida</b>		<b>33</b>
<b>Ignorada</b>		<b>0</b>
	% de espostas	Contagem
Sem importância	0,00%	0
Pouco importante	0,00%	0
Nem importante nem sem importância	0,00%	0
Um pouco importante	18,20%	6
<b>Muito importante</b>	<b>81,80%</b>	<b>27</b>

**Tabela 10** - Questão 12 do Questionário dos Colaboradores

**Fonte:** dados da pesquisa

Nessa questão foi abordado um tema geralmente deixado de lado, a avaliação dos superiores. O item muito importante foi marcado por 81,80% dos respondentes e o um pouco importante por 18,20%. Ninguém se absteve de responder e ninguém respondeu que o procedimento não tem importância, mostrando que os funcionários veem que não só o seu desempenho precisa ser avaliado, mas também o de seus avaliadores. Para os gerentes, ser avaliado por seus subordinados seria uma oportunidade de conhecer sua reputação entre eles e de melhorar sua atuação.

Esse tipo de avaliação é chamada de avaliação para cima e “permite que a equipe avalie o gerente, como ele proporcionou os meios para a

equipe alcançar seus objetivos e como ele poderia melhorar a eficácia da equipe e seus resultados” (CHIAVENATO, 2006, p.281). É uma das novas tendências dos processos de avaliação de desempenho.

13. COM QUE FREQUÊNCIA VOCÊ GOSTARIA DE SER AVALIADO?		
<b>Respondida</b>		<b>33</b>
<b>Ignorada</b>		<b>0</b>
	% de respostas	Contagem
Menos de uma vez no ano pelo menos	3,03%	1
<b>Uma vez no ano</b>	<b>63,64%</b>	<b>21</b>
De duas a quatro vezes no ano	30,30%	10
Nunca	0,00%	0
outras*	3,03%	1

**Tabela 11** - Questão 13 do Questionário dos Colaboradores

**Fonte:** dados da pesquisa

Nessa questão, onde ninguém se absteve de responder, ninguém respondeu que não gostaria de ser avaliado. Ficaram empatadas as opções menos de uma vez no ano (que é a menor frequência de avaliação, depois de nunca, disponível nas opções de resposta) e a opção, outras, com uma resposta cada. A opção pelo menos uma vez no ano foi marcada por 63,64% e a opção de duas a quatro vezes no ano por 30,30%. Juntas as duas opções correspondem em valores absolutos a 31 respondentes, ou seja, a maior parte dos respondentes gostaria de ser avaliado ao menos todos os anos. Vemos então que há pouca resistência por parte dos funcionários quanto a realização do processo, o que indica que eles aprovam a forma com que ele é desenvolvido na empresa.

## 5. Conclusão

De forma geral, a pesquisa alcançou seu objetivo ao descrever o processo de avaliação de desempenho da empresa Alfa Pneus e ao diagnosticar a percepção avaliativa dos envolvidos no processo.

Conseguimos ver, por exemplo, que a empresa buscou adequar os processos disponíveis à sua realidade através do treinamento dos avaliadores e do uso de fichas avaliativas cujos critérios são específicos para cada grupo funcional lá existente, unindo a avaliação por resultados (neste caso, metas), a avaliação comportamental do indivíduo e a auto avaliação. Dessa forma, ela consegue se afastar de um dos grandes riscos de fracasso do processo que é o de se utilizar de qualquer técnica sem fazer as devidas adaptações a sua realidade.

Da percepção dos funcionários, pôde-se ver como o processo se parece tanto na sua concepção quanto nos seus resultados com o que a literatura básica propõe. Milkovich e Boudreau (2011, p.104) dizem que “tanto o avaliador precisa saber o que está procurando, quanto a pessoa que está sendo avaliada”. Pode-se ver isso nas questões 4 e 8 do questionário dos colaboradores em que quase a totalidade dos respondentes afirma conhecer tanto quais os objetivos deve alcançar como os critérios que a organização usa para lhe avaliar.

A frequência da avaliação não pôde ser avaliada aqui de forma concreta devido a eliminação da questão que tratava do tema, no entanto, podemos ver que há uma disponibilidade dos funcionários a serem avaliados com frequência e da empresa em avaliá-los.

Os resultados das avaliações servem como insumos para os programas de treinamento além do propósito básico que é o de remunerar e posicionar os funcionários, ficando em acordo, como o que Bohlander e Snell (2009) já tinham dito sobre o uso dos resultados como insumos para as diversas atividades de gestão de recursos humanos.

Por fim, vemos que de forma geral o processo é bem sucedido, pois atende os anseios da organização e dos funcionários, é feito de



forma clara, no entanto, ainda é pouco abrangente o que se dá tanto pelo curto período de tempo da instalação do processo até hoje e pela dificuldade em fazer os gerentes dedicarem parte de seu tempo para realizar as avaliações.

Concluimos também que a empresa possui um sistema de avaliação organizado e cumpre as etapas sugeridas pela literatura de referência adotada pela pesquisa (CHIAVENATO, 2008) mostrando que todo o processo é realizado com planejamento, controle e envolvimento de todos os membros interessados.

## Referências

ALMEIDA, Simone de. MARÇAL; Rui Francisco Martins; KOVALESKI, João Luiz. **Metodologias para Avaliação de Desempenho Organizacional**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 24º, 2004. Florianópolis: ENEGEP, 2004.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott. **Administração de Recursos Humanos**. 14a Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

BUENO, Francisco da Silveira. **Silveira Bueno**: minidicionário da língua portuguesa. Ed. Ver. e atual. São Paulo: FTD, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

\_\_\_\_\_. **Gerenciando com as pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 4a reimpressão.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 8ed. São Paulo: Atlas, 2006.

FISCHER, André Luiz. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil - um estudo sobre as empresas consideradas exemplares**. 1998. 393 f. Tese (Doutorado em Administração de Recursos Humanos) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas**. 3a ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

HAIR Jr, Joseph F; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H; SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Tradução: Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005.

LEVINSON, Harry. Avaliação de que desempenho? In: VROOM, Victor H. **Gestão de pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho**. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. p. 189 - 203.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7ª edição. São Paulo: Atlas, 2008.

McGREGOR, Douglas. Uma análise apreensiva da avaliação de desempenho. In: VROOM, Victor H. **Gestão de pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho**. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. Rio de

Janeiro: Elsevier, 1997. p. 163 - 173.

MEYER, Herbert; H. KAY, Emanuel; FRENCH JR, John. R. P. Divisão de papéis na avaliação de desempenho. In: VROOM, Victor H. **Gestão de pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho**. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. p.175 - 188 .

MILKOVICH, George T. BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. Tradução: Reynaldo C. Marcondes. 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OBERG, W. Torne a Avaliação de Desempenho Relevante. In: VROOM, Victor H. **Gestão de pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho**. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. p. 239-251.

SANTOS, Antônio Raimundo dos. **Metodologia Científica: a construção do conhecimento**. 6a ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.

SILVA, Patrícia Bartoli. **Avaliação de desempenho**. 2006. 53 f. Monografia (Especialização em Pedagogia Empresarial) - Universidade Candido Mendes . Rio de Janeiro, 2006.



O Controle de Estoque no Restaurante Universitário (RU)  
da Universidade Federal do Piauí Campus  
Senador Helvídio Nunes de Barros – CSHNB

Rita de Cássia Barros e Silva<sup>1</sup>

### RESUMO

O controle de estoque constitui uma série de ações que permitem ao administrador verificar se os estoques estão sendo bem utilizados, localizados, manuseados e bem controlados em relação aos setores que deles se utilizam. Desse modo o foco desse estudo é o controle de estoque do Restaurante Universitário (RU) da UFPI, tendo em vista que a boa administração deste permite a eficiência na utilização dos recursos e a minimização dos desperdícios. Para tanto, foi realizada uma pesquisa de campo e aplicado um sistema de informação no contexto do RU para registro de entrada e saída de mercadorias. Conclui-se que a informatização dos processos facilitou o controle de estoque.

**Palavras chave:** Controle de estoque. Administração. Informatização.

### ABSTRACT

Inventory control is a series of actions that allow the administrator to check if stocks are being well used, located, well-handled and controlled in relation to the sectors that make use of them. Thus the focus of this study is the inventory control of the University Restaurant (RU) UFPI, considering that the proper administration of this allows the efficient use of resources and minimization of waste. Therefore, we conducted a field survey to collect data. Reaching the conclusion that the computerization of processes facilitates inventory control.

**Keywords:** Stock control. Administration. Computerization.

<sup>1</sup> Possui ensino médio pela ESCOLA NORMAL OFICIAL DE PICOS (2009) .

## 1. Introdução

Com a crescente globalização e dinamização do mercado, a adoção de políticas administrativas pautadas na eficiência e economicidade de recursos tornaram-se práticas cada vez mais necessárias nos diversos setores organizacionais. Uma vez que as organizações almejam produzir mais, mantendo a qualidade e com menor custo e tempo possíveis. Segundo Amaral (2011), a gestão de estoque tem uma importância vital para a sobrevivência da organização, e como ela absorve uma parte significativa do orçamento operacional a empresa deve priorizar a sua redução para que ela possa usufruir de um sistema de gestão eficiente. Desse modo a área de gestão de estoques vem adquirindo prioridade nas organizações seja ela pública ou privada, tendo em vista a redução do tempo e dos desperdícios e conseqüentemente adquirindo vantagem competitiva para a própria empresa.

Tomando como base esse contexto faz-se necessário entender que o controle de estoque representa a forma como se dá o processo de entrada e saída de materiais dentro da organização, buscando aplicar técnicas que facilitam esse controle, reduzindo perdas e evitando a escassez de materiais de modo a manter o estoque em equilíbrio. No entanto observa-se que em alguns casos as técnicas utilizadas para o controle de estoque são pouco eficazes, trazendo resultados não satisfatórios para as organizações.

Diante dessa realidade, surgiu o interesse em observar como se dá essa gestão no Restaurante Universitário (RU) da Universidade Federal do Piauí - UFPI, *campus* Senador Helvídio Nunes de Barros - CSHNB, tendo conhecimento que se trata de uma instituição pública regida por uma política governamental de assistência estudantil. A instituição conta com um estoque de materiais próprio e acessível, fato este que viabilizou o desenvolvimento deste trabalho.

Desse modo o referido artigo tem como objetivo avaliar a gestão de estoques do RU, visto que esse estudo contribuirá para a gestão de

recursos da complexa administração dada a sua alta perecibilidade e rotatividade de seus produtos. Com o estudo a instituição poderá vir a adotar técnicas que facilitarão controle de entrada e saída de materiais dentro do restaurante.

## 2. Referencial teórico

Estoque é a composição de materiais em processamento, materiais semiacabados, materiais acabados que não é utilizado em determinado momento na empresa, mas que precisa existir em função de futuras necessidades. Assim, o estoque constitui todo o sortimento de materiais que a empresa possui e utiliza no processo de produção de seus produtos/serviços. Por isso o gerenciamento de estoque é importantíssimo para as organizações e ele surgiu para suprir uma necessidade das empresas de controlar tudo que se passava com os materiais, o período de cada um dentro dos armazéns, a quantidade mantida em cada compartimento e para determinar o prazo que se deve pedir novamente aquele produto. Com isso as principais funções dos estoques são: garantir que a empresa esteja sempre suprida de materiais evitando com isso prejuízos em virtude de atrasos, distância de fornecimento e sazonalidades, contribuir para a redução de custos através da flexibilização dos processos produtivos, rapidez no atendimento e a compra da produção em lotes econômicos.

Para Dias (2005), A função da administração de estoque é maximizar o efeito lubrificante no feedback de vendas e o ajuste do planejamento de produção. Sem estoque é impossível uma empresa trabalhar, pois ele funciona como amortecedor entre vários estágios da produção até a venda final do produto. Assim, o objetivo do estoque é otimizar o investimento, aumentando o uso eficiente dos meios financeiros, minimizando as necessidades de capital investido em estoque.

Mas, para atingir esses objetivos é necessário seguir alguns

princípios da gestão de estoque que giram em torno do estabelecimento da quantidade de itens que deve ter o estoque, da periodicidade, ou seja, quando se deve reabastecer, da solicitação de compras, das formas de recebimento e armazenagem dos produtos, do fornecimento de informações sobre a posição do estoque, da avaliação dos inventários e da identificação e remoção dos itens obsoletos e danificados.

Assim, para montar um sistema de gestão de estoque é preciso definir diversos aspectos entre eles, o tipo de estoque presente dentro da empresa, o nível de estoque que deve ser mantido e a relação entre o nível do estoque e o capital necessário envolvido. Os diversos tipos de estoque são: matérias-primas que estão relacionados aos materiais básico de fabricação, produtos em processo que faz referência aos materiais que estão sendo usados nos processos de fabricação, produtos acabados que são os itens já produzidos e peças de manutenção e materiais auxiliares.

Partindo dessa perspectiva, o controle de estoques é o procedimento adotado para registrar, fiscalizar e gerir a entrada e saída de mercadorias e produtos seja numa indústria ou no comércio. Ele deve ser utilizado tanto para matéria prima, mercadorias produzidas e/ou mercadorias vendidas.

Dessa forma, a gestão de estoques é um dos fatores mais significante dentro de uma organização, sendo necessário o estabelecimento de técnicas adequadas para manter um controle de estoque eficaz de modo a evitar perdas ou escassez de materiais. Tendo em vista sua administração eficiente permite redução de custos, economicidade de tempo e agilidade nos processos de pedido e entrega de materiais. Para Martins:

*A gestão de estoques constitui uma série de ações que permitem ao administrador verificar se os estoques estão sendo bem utilizados, bem localizados em relação aos setores que dele se utilizam, bem manuseados e bem controlados. (2006, p.198)*

No entanto, a gestão de estoque não se limita a entrada e saída



de produtos, mas também a previsão do mesmo, para que excessos falta, deterioração e desperdícios não venham ocorrer e acarretar custos para a organização. Sabendo que atualmente houve uma elevação no preço de alimentos e a dificuldade em encontrar alguns deles, torna-se indispensável à utilização dos recursos de maneira eficiente, mantendo um sistema de previsão de estoque, para auxiliar o administrador na tomada de decisões a respeito da quantidade de alimentos a serem compradas, para um determinado período de tempo (CORDEIRO e PEREIRA, 2008).

São essas previsões de demanda que orientam o planejamento e a coordenação dos sistemas de informação logística (BOWERSOX E CLOSS, 2010). Elas definem a estimativa futura da comercialização do produto estabelecendo quais e quantos produtos serão comprados pelo o cliente. As características básicas da previsão de demanda são: Ela é o ponto inicial de todo planejamento empresarial, não é uma meta de vendas e sua precisão está relacionada com o custo de obtê-la.

Além disso, para se ter um bom gerenciamento de estoque é necessário levar em consideração dois aspectos básicos: O fluxo de informação e o nível de estoque. Ambos são aspectos fundamentais e que devem ser observados, o primeiro refere-se ao conjunto básico de informações logísticas incluindo pedidos de clientes e de ressuprimento, necessidades de estoque, programação de atividades dos depósitos, documentação de transportes e faturas (BOWERSOX E CLOSS, 2010). Esse fluxo de informações foi por muito tempo negligenciado pela administração, pois não acreditava ter ele uma importância vital para o cliente, o que tornava limitada a velocidade de procedimentos que eram feitos com papel. Mas com a dinâmica do mercado percebeu-se a necessidade de ser ter em tempo hábil informações precisas que pudessem a vir auxiliar nas tomadas de decisões. A informação exata em tempo real é vista como sendo de importância crítica para o projeto de sistemas logísticos por três razões. A primeira faz referência à necessidade dos clientes observar informações sobre o estado da

encomenda, disponibilidade do produto, tempo de entrega etc. Sendo estes elementos necessários para a totalidade de uma boa prestação do serviço; O segundo diz respeito à redução de estoques ao longo da cadeia de abastecimento, pois os gestores aperceberam-se que a informação pode ser eficiente na redução dos mesmos e das necessidades de mão-de-obra; e por fim a informação aumenta a flexibilidade em relação ao como, quando e onde devem os recursos ser aplicados para ganhar vantagem estratégica.

Para tanto é necessário manter uma comunicação de qualidade entre os diversos setores organizacionais de modo a evitar a transmissão de informações distorcidas ou desnecessárias, dificultando a disseminação dos dados e a agilidade dos processos. Tornando-se fundamental que este fluxo de informações seja bem definido e possua os elementos necessários para transmitir uma comunicação clara e eficiente de modo a ter um controle de estoque eficaz e atingir os resultados esperados pela administração. (FRANCISCHINI e GURGEL, 2012).

Dessa forma, um sistema de informação logístico tem como finalidade transformar a informação em uma forma utilizável para a coordenação de fluxo de trabalhos de uma empresa, ajudando os empregados ou gerentes a tomar decisões, analisar e visualizar acertos complexos e resolver outros tipos de problemas. Os sistemas de informação fazem isso através de um ciclo de três atividades básicas: entrada, processamento e saída. Para Leme *apud* Laudon (2004), Um Sistema de Informação (SI) pode ser definido como um conjunto ou componentes interrelacionados que coleta (ou recupera), processa, armazena e distribui informação com a finalidade de facilitar o planejamento, o controle, a coordenação, a análise e o processo decisório em empresas e outras organizações, além de dar suporte à tomada de decisões, á coordenação e ao controle, esses sistemas também auxiliam os gerentes e trabalhadores a analisar problemas, visualizar assuntos complexos e criar novos produtos.

Já o nível de estoque representa a quantidade necessária que

deve ter no estoque para que não sejam ocasionadas perdas ou faltas de materiais. O estabelecimento do nível de estoque possível para a empresa é um aspecto de grande relevância, pois, se por um lado os estoques não podem faltar pelo outro eles não devem representar custos para a organização.

Tomando como base esse conhecimento define-se estoque mínimo ou estoque de segurança como sendo a quantidade mínima de estoque, com o intuito de sanar possíveis atrasos de entrega de mercadorias permitindo o funcionamento normal da produção evitando eventuais faltas de materiais (DIAS, 2009).

Portanto são aqueles produtos armazenados para qualquer eventualidade de falta de produto ou atraso na entrega. Segundo Pascoal *apud* Francischini (2002, p. 152 -153), as falhas mais críticas no procedimento de reposição de estoque ocorrem em três pontos principais: Aumento repentino de demanda aumentos não previstos da demanda do item em estoque. Demora no processo do Pedido de Compra falhas no sistema de informação do Almoxarifado ou da área de Compras podem incorrer em demoras excessivas na expedição do pedido; Atrasos de entrega pelo o fornecedor nem sempre têm condições de cumprir seus prazos de entrega em virtude de problemas no seu sistema de produção, transporte ou dependência de liberação alfandegária.

Dessa forma, se faz necessário a presença do estoque mínimo ou estoque de segurança para que a empresa não fique desprovida de produtos caso seja necessário recorrer.

### **3. Método de investigação**

O controle de estoque do Restaurante Universitário (RU) diz respeito a um estudo de caso desenvolvido no próprio estoque da instituição, através da descrição das técnicas de controle de materiais.

Baseando-se em análises sobre os métodos utilizados na administração do mesmo.

Dessa forma, pode-se classificar essa pesquisa como sendo uma pesquisa de campo uma vez que se trata de uma investigação baseada na experiência vivida no próprio local, dispondo de elementos para justificá-la (VERGARA 2007).

Assim, para a coleta de dados foram feitas observações no estoque da instituição com intuito de compreender a forma que está sendo realizada essa gestão no RU, além da aplicação de questionários e entrevistas.

Tanto o questionário como a entrevista foram aplicados aos colaboradores com o intuito de avaliar o processo de gerenciamento de estoque. Analisando as técnicas e os métodos utilizados de acordo com os parâmetros e critérios definidos como fundamentais para uma boa gestão de materiais percebeu-se algumas falhas nas informações de entrada e saída de materiais entre os estoquistas e a gestora. Assim, para avaliar o grau dessas informações foi realizado um questionário com intuito de mensurar a qualidade da informação entre gestora e estoquistas. E mediante uma entrevista feita com o analista de sistema percebeu-se a necessidade da implantação de um software para controle do estoque que já foi realizada.

A seguir foi feito um treinamento com os funcionários do estoque para adaptá-los ao software implantado.

#### **4. Análise dos dados**

A análise dos dados coletados foi realizada a partir das observações feitas ao estoque, das respostas obtidas nos questionários aplicados e nas entrevistas. Esses dados foram agrupados em categorias que possibilitaram extrair os conteúdos mais significativos.

Dentre os dados coletados alguns deles se mostraram relevantes

para o trabalho, tais como: ausência de técnicas de classificação, codificação e especificação de materiais; falha na comunicação interna entre estoquistas e gestor e ausência de um *software* de informação de controle de estoque;

A administração de materiais conta com técnicas como essas mencionadas anteriormente que facilitam o trabalho dentro do estoque e ajudam a organizar os itens dentro dele. Partindo desse conhecimento, a classificação de materiais diz respeito à aglutinação dos itens com características semelhantes em uma classe específica;

Entre as variadas formas de classificação atenta-se para a classificação do estoque pela a curva ABC, este método é antigo, mas muito eficaz. É através dele que se consegue determinar o grau de importância dos itens, permitindo assim diferentes níveis de controle com base na importância relativa do item. A classificação dos materiais ocorre da seguinte forma: classe A são os principais itens em estoque de alta necessidade, foco de atenção do administrador de materiais, pois são materiais com maior valor devido à sua importância econômica. Estima-se que 20% dos itens em estoque correspondem a 80% do valor em estoque. Já a classe B compreendem os itens que ainda são considerados economicamente preciosos, logo após os itens de categoria A, e que recebem cuidados medianos. Estima-se que 30% dos itens em estoque correspondem a 15% do valor em estoque. E a classe C é também importante, pois sua falta pode inviabilizar a continuidade do processo, no entanto o critério estabelece que seu impacto econômico não seja dramático, o que possibilita menos esforços. Estima-se que 50% dos itens em estoque correspondem a 5% do valor em estoque. A partir desta classificação prioriza aqueles de classe A nas políticas de estoques devido à maior importância econômica. Desta forma, os itens classe A receberão sistematicamente maior atenção do que os itens classe C, em termos de análises mais detalhadas, menores estoques, maiores giros, menores lotes de reposição, mais contagem, etc. No entanto, observou-se que esse método é inutilizado pela a referida constituição que poderia

está fazendo uma adequação a esse sistema através da classificação ABC usando o grau de perecibilidade já que se trata de alimentos perecíveis, pois o seu desuso dificulta a identificação do produto e acaba por gerar desperdícios de alimentos.

Além da classificação de matérias é necessário também estabelecer técnicas que permitam a rapidez na localização do material, e quem se responsabiliza por esse método é o processo de codificação que separa os materiais em códigos numéricos, alfabéticos ou alfanuméricos facilitando com isso a sua localização. Acompanhado a este vem à especificação de materiais que descreve as características de um material, com a finalidade de identificá-lo e distingui-lo de seus similares.

Essas técnicas são vista pela Gestão de materiais como fundamentais para o bom funcionamento de qualquer organização. No entanto, observou-se que no estoque de materiais do RU elas são inexistentes, tendo em vista que as prateleiras não estão classificadas e nem codificadas, o que indica também que os materiais não estão especificados de acordo com o tipo ou gênero. De acordo com Dias,

*A necessidade de um sistema de classificação é primordial para qualquer Departamento de Materiais, pois sua ausência impede o controle eficiente dos estoques, a criação de procedimento de armazenagem adequado e a correta operacionalização do almoxarifado. (2010, p.202).*

Além disso, percebeu-se também que há atraso e entrega incompleta de mercadorias e que ambos os problemas estão relacionados com o fornecimento de materiais ao RU, portanto o entendimento destes depende em primeira instância de se compreender como funciona o processo de aquisição de materiais dessa instituição.

Dessa forma, por se tratar de uma instituição pública o RU utiliza-se de contratos de licitações para escolha de fornecedores. Concluído o processo de licitação são definidas as empresas que fornecerão mensalmente materiais para o estoque, mediante solicitações de itens

realizadas semanalmente pela gestora.

No entanto foi observado que esse processo de pedido e entrega de materiais tem apresentado as seguintes falhas:

**I. Atraso na entrega de mercadorias:** Este problema refere-se a não entrega das mercadorias no prazo (semanal) estipulado pela gestora. O que gera problemas como falta de alguns materiais.

**II. Entrega incompleta da mercadoria:**

Este problema se dá pelo fato do fornecedor não ter em estoque alguns itens solicitados pela gestora e dessa forma não efetua a entrega de todas as mercadorias que foram pedidas, o que gera a necessidades de fazer alterações no cardápio do RU. Além disso, ele está relacionado também a uma ausência de uma previsão de demanda mais precisa e do estabelecimento de estoque de segurança.

De acordo com Bowersox e Closs (2010), a previsão de demanda trata-se de uma projeção de valor ou quantidade de materiais necessários para suprir uma determinada demanda levando em consideração a data da emissão do pedido e os eventuais atrasos na entrega de mercadorias.

Ainda vale ressaltar, que a comunicação é um processo indispensável dentro das organizações e ela deve estar presente em todos os níveis organizacionais, pois é por meio dela que discrepâncias são evitadas e muitas decisões são tomadas. No entanto, falhas nesse processo comunicacional podem tornar os processos organizacionais ineficientes e assim causar prejuízos para toda a organização.

Observou-se que essa é das causas principais das falhas no gerenciamento de estoque do RU e diz respeito a atrasos ou até mesmo omissões de informações por parte dos funcionários responsáveis pelo gerenciamento do estoque. Apesar da solicitação de materiais ser feita mensalmente, tem se a necessidade de saber sobre materiais que devido alterações da demanda alcançaram o seu estoque mínimo e que, portanto precisam serem pedidos novamente.

No entanto, para ter essa informação a gestora precisa que os estoquistas a informem frequentemente sobre a quantidade de materiais

que ainda tem em estoque, daí é perceptível entender que quando essa informação não acontece na hora certa tem se um problema de atraso no pedido da mercadoria.

Contudo este é um problema frequente dentro do estoque do RU e que leva a um segundo aspecto relevante e que a instituição ainda não dispõe, que é um sistema ou *software* de controle de estoque,.

A informatização dos processos administrativos tornou-se fator indispensável para agilizar o desempenho das atividades em uma organização. A área de controle de estoque é caracterizada por atividades minuciosas de verificação e contagens de itens o que se torna uma atividade cansativa e difícil de ser realizada manualmente.

Portanto acredita-se ser de grande importância a existência de um software que possa fazer o controle do estoque de modo a evitar erros e minimizar prejuízos. Partindo desse conhecimento, o uso da informática tornou-se um fator vital para as organizações, pois através dela além de se acelerar os processos também se ganha vantagem competitiva. Desse modo, “ Os sistemas de informação são de suma importância para que as organizações possam desempenhar suas funções com o máximo de eficácia. Através dos sistemas de informação podemos transformar dados, informações e criar um banco de dados para consultas futuras o que pode auxiliar o gestor a ter uma visão geral do seu negócio. Utilizar os meios disponíveis para obter conhecimentos que auxiliam na tomada de decisão é obter um diferencial num mercado globalizado e totalmente competitivo”(LEME ET AL Análise e Proposta de um Sistema e Informações para a Empresa Hipermolde. Disponível em: <[www.administradores.com.br/producao-academica/analise-e-proposta-de-um-sistema-de-informacoes-para-a-empresa-hipermolde/1155/](http://www.administradores.com.br/producao-academica/analise-e-proposta-de-um-sistema-de-informacoes-para-a-empresa-hipermolde/1155/)>. Acesso em 17 de junho de 2013).

Constatou-se também que o RU ainda não possui um sistema que faça esse controle automaticamente o que foi identificado como a causa principal de todas as falhas citadas anteriormente. Dessa forma, a implantação deste sistema poderá ser uma grande oportunidade para a



empresa aprimorar suas atividades e sistematizar o controle de estoque.

No entanto, antes de trabalhar a ideia de implantação de um sistema faz se necessário compreender o que um sistema eficaz de controle de estoque precisa ter e posteriormente fazer uma análise da viabilidade de implantação desse sistema no RU.

Dessa forma, o sistema de controle de estoque adequado para o controle de estoque do RU deve ser criado da seguinte forma:

**1º passo:** Cadastramento de fornecedores

<b>FORNECEDORES</b>	<b>GENEROS ALIMENTÍCIOS</b>	<b>QUANT.</b>
CASA DAS FRUTAS	Melancia	160 kg
X FRIOS	Carne bovina	300kg
EMPRESA ALFA	Arroz	1000kg
ARMAZÉM BETA	Feijão	500kg

**2º passo:** Classificação dos materiais de acordo com o gênero de cada produto.

<b>GENEROS ALIMENTÍCIOS</b>	<b>MATERIAL DE LIMPEZA e HIGIENE</b>
Cereais	Sabão
Enlatados	Papel higiênico
Laticínios	Vassoura

**3º passo:** Inserção do número do lote, data de emissão e entrega de cada produto.

Nº DE LOTE	GENEROS ALIMENTÍCIOS	DATA DE EMISSÃO	DATA DE ENTREGA
1	Melancia	01/02/2013	10/02/2013
2	Carne bovina	13/03/2013	23/03/2013
3	Arroz	25/03/2013	10/04/2013

**4º passo:** Sinal de alerta da validade dos produtos de acordo com o nº do lote.

**Este material não pertence ao lote GGli**



OBS: Este sinal de alerta indica que o material em questão não está no lote que vencerá primeiro e que, portanto merece prioridade.

**5º passo:** Emissão de relatório com os seguintes dados:

- Previsão de demanda;
- Estoque disponível;
- Estoque mínimo ou estoque de segurança;

O RU não possuía um sistema que fizesse esse controle automaticamente o que foi identificado como a causa principal das demais falhas citadas anteriormente. Dessa forma, verificou-se na análise dos dados que a implantação deste sistema será uma grande oportunidade para a instituição aprimorar suas atividades e sistematizar o controle de estoque.

## 5. Conclusão

Este trabalho mostrou-se significativo para a compreensão prática da administração de materiais, uma vez que durante seu desenvolvimento pode-se perceber de forma clara a importância de se ter um controle de estoque eficiente em uma organização.

Assim, os resultados da pesquisa demonstraram baixo nível de conhecimento dos métodos e técnicas necessárias para o bom gerenciamento de estoque. Este argumento pode ser evidenciado pela ausência de técnicas básicas à gestão de materiais não percebida como necessárias pela equipe de estoque do RU.

Outro aspecto relevante da pesquisa diz respeito à ausência de um software para esse controle, uma vez que os pesquisados afirmam utilizar-se de planilhas manuais para o registro de entrada e saída de materiais bem como para execução das demais atividades de gestão. Dessa forma o estudo de caso na referida instituição apresentou-se bastante representativo da realidade pela qual os pesquisadores buscavam. Pois além da identificação de falhas na gestão de estoque conseguiu-se implementar o software, substituindo as atividades manuais e contribuindo para a rapidez dos processos. Fato este que trouxe para a administração do RU uma nova forma de gerenciamento de estoque, contribuindo de maneira significativa para o bom desempenho organizacional da instituição.

## Referências

AMARAL, Jéssica Taiani do e DOURADO, Laurinda Oliveira. Gestão de Estoque. **III Encontro Científico e Simpósio de Educação Unisalesiano**. Disponível em: <<http://www.unisalesiano.edu.br/simposio2011/publicado/artigo0055.pdf>>. Acesso em 17 de junho de 2013.

BOWERSOX, Donald J e CLOSS, David J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Atlas, 2010.

CORDEIRO, Liliane, L. PEREIRA, Heverton, A. Modelos para previsão de demanda no restaurante universitário utilizando técnicas de redes neurais. No: **IV Congresso nacional de excelência em gestão**. Rio de Janeiro, Brasil, p.2, agosto / 2008. DIAS, Marcos Aurélio P. **Administração de materiais**. São Paulo: Atlas, 2010; FRANCISCHINI, Paulino G. **Administração de materiais e do patrimônio**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

LEME ET AL. Análise e Proposta de um Sistema e Informações para a Empresa Hipermolde. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/analise-e-proposta-de-um-sistema-de-informacoes-para-a-empresa-hipermolde/1155/>>. Acesso em 17 de junho de 2013.

MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

PASCOAL, Janaina Araújo. GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS MATERIAIS: controle de estoque e armazenagem. Disponível em <<http://unipe.br/blog/administracao/wp-content/uploads/2008/11/gestao-estrategica-de-recursos-materiais-controle-de-estoque-e-armazenamento.pdf>>. Acesso em 17 de junho 2013.

VERGARA, Sylvia, Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8a Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

## ANEXO

Questionário para avaliação da informação entre gestora e estoquistas.

<b>QUALIDADE DA INFORMAÇÃO</b>			
i- Ruím	Z- Regular	S- Bom	4-Otimo
<b>ESTOQUISTAS</b>		<b>GESTORA</b>	
<b>CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO</b>	<b>PESO ATRIBUÍDO (1 a 4)</b>	<b>CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO</b>	<b>PESO ATRIBUÍDO (1 a 4)</b>
Rapidez	-	Recepção	-
Veracidade	-	Feedback	-
Clareza	-	Disseminação	-
Relevância	-	Aplicação	-
<b>DISPONIBILIDADE DA INFORMAÇÃO</b>			
i- Ruím	Z- Regular	S- Bom	4-Otimo
<b>ESTOQUISTAS</b>		<b>GESTORA</b>	
<b>CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO</b>	<b>PESO ATRIBUÍDO (1 a 4)</b>	<b>CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO</b>	<b>PESO ATRIBUÍDO (1 a 4)</b>
Rapidez	-	Rapidez	-
Veracidade	-	Feedback	-
Consistência	-	Consistência	-
Relevância	-	Aplicação	-
<b>PRECISÃO DA INFORMAÇÃO</b>			
i- Ruím	Z- Regular	S- Bom	4-Otimo
<b>ESTOQUISTAS</b>		<b>GESTORA</b>	
<b>CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO</b>	<b>PESO ATRIBUÍDO (1 a 4)</b>	<b>CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO</b>	<b>PESO ATRIBUÍDO (1 a 4)</b>
Rapidez	-	Recepção	-
Veracidade	-	Feedback	-
Conformidade	-	Conformidade	-
Relevância	-	Aplicação	-
<b>ATUALIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO</b>			

i- Ruím	Z- Regular	S- Bom	4-Otimo
ESTOQUISTAS		GESTORA	
CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO	PESO ATRIBUÍDO (1 a 4)	CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO	PESO ATRIBUÍDO (1 a 4)
Rapidez	-	Recepção	-
Veracidade	-	Feedback	-
Clareza	-	Disseminação	-
Relevância	-	Aplicação	-
<b>FORMATO QUE É REPASSADA A INFORMAÇÃO</b>			
1- Ruím	2- Regular	3- Bom	4-Otimo
ESTOQUISTAS		GESTORA	
CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO	PESO ATRIBUÍDO (1 a 4)	CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO	PESO ATRIBUÍDO (1 a 4)
Rapidez	-	Rapidez	-
Veracidade	-	Estrutura	-
Feedback	-	Ordem	-
Clareza	-	Relevância	-
Relevância	-	Aplicação	-

# 10

## Tomada de Decisão no Setor de Saúde Utilizando Agrupamento Natural Sobre Grandes Bases de Dados

Ricardo Holanda Nobre<sup>1</sup>  
Cibelli de Sá Pinheiro Nobre<sup>2</sup>  
Leonardo Victor de Sá Pinheiro<sup>3</sup>

### RESUMO

As informações necessárias a uma tomada de decisão mais assertiva em setores vinculados a saúde são cada vez mais essenciais, principalmente pela natureza do serviço e pelos altos custos envolvidos. Desta forma, o emprego de técnicas que favoreçam a tomada de decisão, tanto no campo da saúde dos pacientes, quanto em relação à gestão dos serviços, ganha destaque. Uma destas técnicas consiste em agrupar os dados, isto é, organizar os dados em um pequeno número de grupos (*clusters*) de elementos similares. Neste artigo, utilizou-se uma análise multivariada de dados de maneira a separar os grupos de indivíduos saudáveis dos doentes, em uma base médica. Os resultados alcançados mostraram relacionamentos existentes entre os indivíduos analisados e as doenças que os mesmos portavam ou não, além de evidenciar subdivisões nos grupos já conhecidos pela comunidade científica.

**Palavras-chave:** Agrupamento Natural de dados. Medicina preventiva. *Clustering*. Tomada de Decisão.

1 Doutorando em Engenharia de Teleinformática pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Mestre em Computação pela Universidade Estadual do Ceará (2011) e Especialista em Direito Empresarial pela Universidade Estadual do Ceará (2002). Graduado em Ciências da Computação pela Universidade Estadual do Ceará (2006) e em Direito pela Universidade Federal do Ceará (2000).

2 Mestra em Economia pela Universidade Federal do Ceará (2013) e Especialista em Gerência de Marketing pela Universidade Estadual do Ceará (2004). Graduada em Administração de Empresas pela Universidade de Fortaleza (1999).

3 Possui mestrado em Administração de Empresas pela Universidade Estadual do Ceará (UECE-2011) e graduação em Administração pela mesma instituição (UECE-2009). Atualmente é professor efetivo do curso de Administração da Universidade Federal do Piauí (UFPI) - CAFS/Floriano.

## ABSTRACT

The information necessary for decision making more assertive in sectors related to health are increasingly essential, especially for the nature of service and the high costs involved. Thus, the use of techniques that support decision making, both in the health of patients, and in relation to the management of services, is highlighted. One of these techniques is to group the data, that is, organize the data in a small number of groups (clusters) of similar elements. In this paper we use a multivariate data analysis in order to separate the groups of healthy patients, on a medical basis. The results obtained showed relationships existing among the individuals and the diseases that they carried or not, besides showing subdivisions in groups known by the scientific community.

**Keywords:** Natural clustering of data. Preventive medicine. Clustering. Decision Making.



## 1. Introdução

A saúde é um dos fatores sociais mais preocupantes em todo o mundo. Sua atribuição é de caráter importantíssimo para o desenvolvimento de uma sociedade. Sempre será algo questionado pela população quando não houver por parte dos países responsabilidade em relação à administração da saúde pública.

A descoberta do conhecimento em grandes bases de dados, através do uso de técnicas de mineração de dados tem se desenvolvido muito nos últimos anos. O uso de métodos de classificação e agrupamento tem sido um capítulo a parte no interesse dos pesquisadores. A evolução de algoritmos que aumente a similaridade dos elementos da classe a partir da associação dos seus atributos ao tempo que aumente a dissimilaridade inter-classes, tem propiciado a descoberta de padrões e comportamentos existentes, além de permitir a predição desses comportamentos.

Para tratar dados em uma base extensa, de forma a se obter resultados que possam ser aproveitados como informação/conhecimento, é preciso, em geral, formar conjuntos de dados que tenham “certa” correspondência entre si. Diante disso, diversos procedimentos são utilizados para entender a natureza complexa das relações multivariadas como, por exemplo, agrupamento de dados levando em consideração suas características.

Agrupamentos podem prover meios para acessar a dimensionalidade, identificar erros grosseiros e sugerir hipóteses interessantes relativas às relações das variáveis. Uma das principais tarefas da análise de agrupamento é organizar os dados em um pequeno número de grupos (*clusters*), de forma que os elementos similares estejam alocados no mesmo grupo e os padrões muito distintos estejam em grupos diferentes (NEGREIROS; ALMEIDA; BEZERRA; XAVIER, 2002). Segundo Anderberg (1973), os grupos que são formados devem ter um alto grau de associação entre indivíduos do mesmo grupo e um baixo grau entre indivíduos de grupos diferentes.

O método denominado *clustering* ou agrupamento é uma técnica que tem como base relações de similaridade (associação) ou distâncias entre as variáveis. O objetivo básico da análise através de *cluster* é descobrir o agrupamento natural das variáveis, e dessa forma reduzir informação.

O problema de categorização ou de agrupamento pode ser visto como sendo: “A construção de um dado número de grupos que reúnem o maior número de características em comum de indivíduos agregados” (NEGREIROS; ALMEIDA; BEZERRA; XAVIER, 2002). Os indivíduos de cada grupo resultante deverão possuir o mais alto grau de homogeneidade entre si e a maior heterogeneidade com os indivíduos de grupos distintos.

O problema dos Grupos Naturais pode ser visto como sendo: encontrar um conjunto de indivíduos (registros) dentro de uma base de dados que possuam características comuns e relevantes para os grupos únicos que os definem (ANDERBERG, 1973). Este tipo de problema busca identificar, dentro de um conjunto de indivíduos, agrupamentos que estejam naturalmente definidos, ao invés de agrupá-los numa quantidade de grupos pré-estabelecidos.

A classificação automática é um método de agrupamento de dados no qual se busca obter um determinado número de classes onde seus elementos tenham maior similaridade e as classes maior dissimilaridade entre si, de forma natural (ESTER; KRIEGEL; SANDER; XU, 1996). Sendo assim, a utilização da classificação (*clustering*) permite a obtenção do conhecimento e a interpretação da estrutura e conformação de um evento recorrente existente na base de dados, porém não percebido antes por análises tradicionais.

No caso específico da área de saúde, a procura do conhecimento existente nas séries históricas dos dados clínicos contido nas instituições médicas são pouco exploradas (ANS-2008) considerada a gama de informações existentes nos seus históricos e a grande quantidade de variáveis que podem ser correlacionadas.

Não obstante a pesquisa dos métodos de classificação terem se desenvolvido principalmente na área de saúde a nível internacional já algum tempo, no Brasil sua prática é recente (ANS-2007). Isso se deve à falta de bases históricas de qualidade capazes de serem exploradas (ANS-2008). Para tratar dados em bases grandes, de maneira a se obter resultados que possam ser aproveitados como conhecimento é preciso, que esses dados sejam tratados e preparados para que se formem as classes de componentes com certa correspondência entre seus atributos. Conforme Theodoridis (2003) tais conjuntos são denominados de Padrões de Dados.

Esses padrões têm sua serventia e importância em diversos setores na área da saúde. Na busca pela constituição adequada de estruturas de custos, as instituições médicas têm adotado a otimização de suas estruturas utilizando-se de critérios de riscos calculados onde a classificação/agrupamento tem ajudado na percepção de grupos de profissionais que extrapolam o limiar de custo adotado por essas instituições (ANS- 2008).

A partir das séries históricas contidas nas bases das instituições médicas pode-se estudar os atributos adequados e relacionar os indivíduos em grupo dos saudáveis e grupos dos enfermos. Por outro lado, no grupo dos saudáveis pode-se buscar variações a partir de informações preditivas que comparadas com os padrões históricos permitem agrupar indivíduos com alguma taxa de probabilidade de vir a ser acometido por alguma enfermidade catalogada nos estudos (COELHO; EBECKEN, 2001).

Quanto ao grupo dos enfermos, busca-se compreender o comportamento e o comprometimento dos casos similares, a partir das subdivisões dos diversos estágios da doença, assim como prever a possibilidade do paciente vir a ser acometido por alguma nova doença. Com esses conhecimentos o profissional de saúde poderá fazer um tratamento profilático a partir de um diagnóstico mais aprimorado e, conseqüentemente, mais preciso. Por outro lado, o uso por parte das

instituições pode fomentar políticas públicas focadas nos problemas mostrados nos agrupamentos de dados em análise.

Vale salientar que o estudo sistemático a partir das classificações, induz o pesquisador a encontrar outras conformações que permitem evoluções constantes nas visões dos quadros clínicos. De acordo com Frakes e Yates (2000), é função de um método de agrupamento identificar um conjunto de grupos ou agrupamentos que reflita uma estrutura relevante dos dados.

O presente estudo procurou verificar como os métodos de agrupamento natural evidenciam estruturas e relações entre elementos de grandes bases de dados, possibilitando melhores tomadas de decisões na área da saúde.

## **2. Referencial teórico**

### **2.1 A Saúde Pública e Privada**

A administração de organizações de saúde, incluindo as operadoras de planos de assistência suplementar à saúde, é uma das mais complexas atividades no mundo dos negócios da atualidade. O mercado global de saúde realiza aplicações de 1,7 trilhões de dólares, de acordo com dados do Banco Mundial de 1993.

Nos últimos 40 anos, a expectativa de vida aumentou mais do que em toda a história da humanidade. Em 1950, a expectativa de vida nos países em desenvolvimento era de 40 anos; em 1990, já subira para 63 anos. Em 1950 em cada 100 crianças, 28 morriam antes de completar cinco anos; em 1990, esse número já caíra a 10. A varíola, que matava anualmente mais de 5 milhões de pessoas no início dos anos 50, foi totalmente erradicada. As vacinas reduziram sensivelmente os casos de sarampo e de pólio (ANS-2008).

Todos esses progressos não traduzem apenas ganhos expressivos

e diretos de bem estar, mas também diminuem o ônus econômico do imposto por trabalhadores com saúde precária e de estudantes doentes ou faltosos. Esses progressos se devem em parte ao aumento das rendas e à melhoria da educação em todo o mundo e, em parte, aos esforços dos governos para expandir os serviços de saúde, que também se beneficiaram dos avanços tecnológicos.

O sistema de saúde público pode ser resumido na figura do Sistema Único de Saúde (SUS), que se caracteriza por possuir uma oferta insuficiente em relação à demanda existente no mercado, conforme apontam Farias e Melamed (2003). Almeida (1998) enfatiza que o setor privado de saúde pode ser denominado por setor de saúde suplementar, pelo fato do sistema público ter caráter universal e aquele ter surgido como um complemento deste. Dentre os principais problemas no setor de saúde, pode-se destacar:

**a) Má alocação de recursos:** Na área de saúde, o dinheiro público é gasto com intervenções de pouca eficácia em função dos custos, como cirurgias para extirpar os mais variados tipos de câncer, enquanto continua carente de recursos e intervenções cruciais de grande eficácia em termos de custo, como o tratamento da tuberculose e de doenças sexualmente transmissíveis (DST). Em certos países, um único hospital-escola pode absorver 20% ou mais do orçamento do Ministério da Saúde, muito embora as instalações mais adequadas para quase todas as intervenções eficazes em termos de custo sejam as de nível mais elementar.

**b) Desigualdade social:** Os pobres não têm acesso a serviços de saúde e quando conseguem recebem um atendimento de má qualidade. Os gastos públicos com saúde privilegiam os mais favorecidos, sob a forma de assistência médica gratuita ou abaixo do custo em hospitais públicos sofisticados de atendimento terciário (para patologias de difícil tratamento), e de subsídios ao

seguro-saúde público e privado.

**c) Ineficiência:** Grande parte do dinheiro gasto com saúde é desperdiçada; compram-se produtos farmacêuticos de marca registrada ao invés de medicamentos genéricos, distribuem-se e supervisionam-se mal os que trabalham na área, e subutilizam-se leitos hospitalares.

**d) Custos elevados:** Em alguns países em desenvolvimento as despesas com assistência médica crescem muito mais depressa que a renda. O aumento do número de clínicos gerais e especialistas, a disponibilidade de novas tecnologias médicas e a expansão do seguro-saúde gera um rápido aumento da demanda de exames, procedimentos e tratamentos dispendiosos.

## 2.2 Agrupamento Natural

Segundo Everitt, Landau e Leese (2001), a análise de agrupamentos (*cluster analysis*) é uma técnica multivariada para reunir objetos em grupos não definidos pelos dados, de tal forma que o grau de associação entre os casos, dentro de um mesmo grupo, é forte e entre casos de diferentes grupos é fraca. Essa técnica classificatória pode ser utilizada quando se deseja explorar similaridades entre indivíduos ou entre variáveis, definindo-os em grupos. Assim, procura-se por agrupamentos homogêneos de itens representados por pontos num espaço n-dimensional em um número conveniente de grupos, relacionando-os através de coeficientes de similaridades ou de correspondências.

Existem quatro tipos de métodos que realizam a análise de agrupamentos, sendo eles:

**a) Método de partição:** procuram classificar regiões no espaço, definindo em função de variáveis, que sejam densamente ocupados em termos de observações daqueles com ocupação mais esparsa.

**b) Métodos com origem arbitrária:** procuram classificar as observações segundo “k” conjuntos previamente definidos; neste caso “k” pontos arbitrários servirão como centróides iniciais e as observações irão se agrupando, por similaridade, em torno desses centróides para formar agrupamentos.

**c) Métodos por similaridade mútua:** procuram agrupar observações que tenham uma similaridade comum com outras observações; inicialmente uma matriz  $n \times n$  de similaridades entre todos os pares da observação é calculada; em seguida, as similaridades entre colunas são repetidamente recalculadas; colunas representando membros de um único agrupamento tenderão a apresentar intercorrelações próximas a um e valores menores com não-membros.

**d) Métodos por agrupamentos hierárquicos:** a partir da matriz inicial de dados obtém-se uma matriz simétrica de similaridades e inicia-se a detecção de pares de casos com a mais alta similaridade, ou a mais alta distância; para essa combinação, segundo níveis hierárquicos de similaridade; escolhe-se entre os diversos procedimentos aglomerativos, de tal modo que cada ciclo de agrupamento obedeça a uma ordem sucessiva no sentido do decréscimo de similaridade.

Conforme Anderberg (1973) existem dois tipos de métodos hierárquicos de agrupamento:

**1) Aglomerativo** (de baixo para cima): toma cada entidade como um único grupo e vai unindo cada grupo de acordo com a medida de similaridade encontrada e, assim, vai formando grupos até chegar à formação de um único grupo. Os métodos aglomerativos possuem a complexidade de tempo da ordem de  $O(n^2 \log n)$  e a complexidade de espaço da ordem de  $O(n^2)$ , onde  $n$  é o número de elementos (JAIN; MURTY; FLYNN, 1999). Na primeira iteração, os métodos precisam computar semelhanças de todos os pares para  $n$  objetos:  $O(n^2)$ . Em cada uma das subsequentes iterações de  $n-2$  de uniões (*merge*), deve-se computar a distância entre o último *cluster* criado e todos os outros *clusters* existentes. Para poder manter uma média de performance de complexidade  $O(n^2)$ , a computação da similaridade entre cada cluster deve ser feita em tempo constante.

**2) Divisivo** (de cima para baixo): trabalha de forma oposta ao método anterior, onde, no início há um grande grupo e esse vai se subdividindo em grupos menores até chegar a um grupo que possua apenas um único objeto. Os métodos divisivos são pouco mencionados na literatura, pois exigem uma maior capacidade computacional que os métodos aglomerativos (KAUFMANN; ROUSSEEUW, 1990). A complexidade de tempo é da ordem de  $O(2^n)$ .

### 3. Metodologia

Para a visualização dos agrupamentos normalmente se utiliza um gráfico hierárquico de associação denominado dendrograma. Neste trabalho, adotou-se a apresentação em dendrogramas coloridos associados ao método IGN (Identificador de Grupos Naturais) para a representação dos grupos.

Viana (2008) descreve o procedimento IGN (Identificador de



Grupos Naturais) em poucos passos:

**Passo 1:** Executar o algoritmo de Kruskal guardando os custos das árvores geradas a cada passo de construção da AGM;

**Passo 2:** Tomando do custo da AGM final para a primeira uma a uma, encontrar o valor da tangente do ângulo formado pelos catetos definidos pela diferença de custo da retirada de uma aresta em relação ao custo da floresta imediatamente anterior;

**Passo 3:** Selecionar a maior tangente obtida da função decrescente descrita por cada iteração de remoção de aresta;

**Passo 4:** Retornar a composição das árvores do melhor resultado respeitando o parâmetro de quantidade mínima de elementos para se constituir um grupo.

A complexidade do método IGN é  $O(m \log n)$ . Após a execução do algoritmo de Kruskal, inicia os cortes nas árvores para as buscas dos grupos. Algumas características desse método são:

1) Apresenta bons resultados tanto para distâncias euclidianas quanto para outras distâncias;

2) Sensível à presença de outliers em situações muito específicas. Pois pode apresentar resultados insatisfatórios quando houver proximidade de outliers entre grupos naturalmente formados, confundindo os grupos naturais pela existência de “indivíduos pontes” (que surgem em função das dimensões de afastamento entre grupos inerentes);

3) Se há uma separação definida (um corte), o método é exato, ou seja, sempre encontrará os grupos naturais. Se a separação não existe, o método pode falhar;

4) Diferentemente dos demais, o número de grupos naturais e sua composição é obtida automaticamente no processo;

Usa o dendrograma de forma invertida para definir o ponto de corte (corte transversal no dendrograma), baseado na função monótona decrescente gerada pelo custo de retirada das arestas da AGM formada entre os indivíduos do processo de agrupamento. Sendo assim, utilizou-se uma análise multivariada de dados de maneira a separar os grupos de indivíduos saudáveis dos doentes, em uma base médica.

Para os testes, utilizou-se também duas bases de dados que contém informações sobre pacientes e patologias distintas, de forma a demonstrar a robustez do método de agrupamento utilizado. Para o primeiro, denominado de Experimento 01, utilizou-se o banco de dados *PIMA INDIANS DIABETES DATABASE* do *National Institute of Diabetes and Digestive and Kidney Diseases*. O segundo teste, denominado de Experimento 02, utilizou o banco de dados *BREAST CANCER WISCONSIN* do Hospital da Universidade de Wisconsin.

Para realização dos testes utilizou-se o *Intel Core i7 2600 (3.4 GHz)*, com 8 núcleos, com sistema operacional *Windows 7 Ultimate*, SP1.

## 4. Resultados

### 4.1 Experimento 01 – Diabetes

Neste banco de dados o conjunto observado possui 768 indivíduos com oito atributos a serem utilizados:

1. Número de vezes que engravidou;
2. Concentração de glicose no plasma em teste de tolerância de glicose oral de duas horas;
3. Pressão diastólica (mm Hg);
4. Espessura da dobra na pele do triceps (mm);
5. Aplicação de duas horas de soro com insulina ( $\mu$ U/ml);
6. O índice de massa corporal (peso em kg/(altura em m) );

7. Função de genealogia de diabetes;
8. Idade (anos).

O resultado do experimento é mostrado na Figura 1, na qual é visualizado os diversos grupos que foram identificados pelo processo de agrupamento natural.

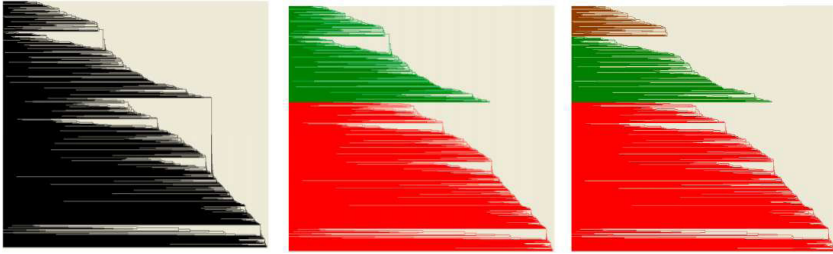


Figura 1 - Resultados encontrados no Experimento 01.

O resultado esperado para esse exemplo é a formação de dois grupos, sendo o primeiro composto por 355 pacientes com parecer médico de negativo para diabético e o segundo 177 pacientes com diagnóstico de positivo.

O método automático realizou a separação esperada, pois existe um forte encadeamento dos elementos como pode ser visto pelas relações de vizinhanças no dendrograma. Estes grupos podem ser observados na imagem central da Figura 1, sendo destacado em vermelho os pacientes com parecer negativo para diabetes e em verde para pacientes com diagnóstico de positivo.

Vale ressaltar que para a classe dos indivíduos diabéticos (destacados em verde na imagem central) ainda há subdivisões o que pode denotar diferentes graus da doença, destacado na imagem mais a direita da Figura 1, através da cor marrom.

Quanto ao grupo dos saudáveis também apresenta o mesmo comportamento, ou seja, revela subdivisões que podem implicar na existência de grupos de indivíduos com diferentes graduações, indicando a possibilidade de serem ou não propensos a enfermidade.

## 4.2 Experimento 02 - Câncer de Mama

Neste banco de dados, o conjunto observado possui 683 indivíduos com nove atributos a serem utilizados:

1. Espessura do aglomerado;
2. Uniformidade do tamanho da célula;
3. Uniformidade da forma da célula;
4. Adesão marginal;
5. Tamanho de célula epitelial;
6. Núcleos nus;
7. Cromatina branda;
8. Nucléolo normais;
9. Mitoses.

Este banco contém dados provenientes de prontuários de pacientes com suspeitas de câncer, sendo que as informações foram obtidas através de exames laboratoriais.

O resultado esperado para esse exemplo também é a formação de dois grupos, sendo o primeiro composto por 444 pacientes com parecer médico de benigno e o segundo 239 pacientes com diagnóstico de maligno.

O método realizou as separações. Obtivemos as duas classes com suas devidas representações, com ressalvas para pequenas variações nas quantidades de elementos (variação de 7 a 9). Na imagem central da Figura 2 os pacientes sem câncer de mama aparecem destacado em vermelho e os pacientes com diagnóstico de tumor maligno aparecem destacados de azul.

Pode-se observar que em ambos os grupos ainda existem subdivisões, o que pode vir, por exemplo, a denotar propensão ao desenvolvimento de câncer para indivíduos classificados com sãos, ou mesmo, a existência de diferentes graus ou estágios da doença, para o

grupo de pacientes que foram classificados como portadores de câncer.

É possível obter um detalhamento em cada uma destes subgrupos, disponibilizando ao pesquisador e aos gestores de saúde a possibilidade de estudar o comportamento dos indivíduos pertencentes a estes.

## 5. Conclusões

Neste trabalho, tratamos do problema de agrupamento de dados em bases médicas, utilizando o algoritmo hierárquico IGN, com o objetivo de identificar grupos de pessoas que estão doentes e pessoas que estão sãs, através apenas da análise de dados, sem a intervenção de um especialista.

Este tipo de abordagem ganha destaque frente aos altos custos envolvidos na área da saúde, bem como em relação a precariedade da saúde pública brasileira, sendo uma solução de apoio a tomada de decisão, tanto dos gestores, quanto dos especialistas no setor de Saúde.

O problema de agrupamento natural possui um elevado grau de complexidade com um alto custo computacional. Além disso, problema tem grande influência no meio acadêmico, empresarial e governamental. Seu estudo é extremamente relevante, pois os métodos de agrupamento natural servem para evidenciar estruturas e relações entre elementos de grandes bases de dados.

Um dos grandes problemas detectados relaciona-se a existência de ruídos nos dados analisados, o que pressupõe uma abordagem especial para tratamento das informações, como possibilidade de utilização da lógica nebulosa para resolver este problema.

Os resultados mostraram que a estratégia utilizada comportou-se bem para os dados fornecidos, permitindo, desta forma, atingir níveis razoáveis de soluções geradas. Os resultados encontrados foram semelhantes aos grupos esperados e conhecidos da comunidade acadêmica, o que demonstra a viabilidade técnica da solução.

Como podemos observar nos testes realizados, foram encontrados níveis e relacionamentos entre os indivíduos e as doenças as quais os mesmos portavam ou não. Além disso, foi evidenciada a existência de subdivisões nos grupos já conhecidos pela comunidade científica.

Assim, o estudo e a utilização de técnicas de agrupamentos coloca-se como um tema que auxilia a tomada de novas decisões no setor de saúde, fomentando a criação de novas estratégias que consigam tornar sustentável a administração das operadoras, hospitais e todos os envolvidos no setor de saúde.

## Referências

ALMEIDA, C., “O Mercado Privado de Serviços de Saúde no Brasil: Panorama Atual e Tendências da Assistência Médica Suplementar”, *In Texto para Discussão do IPE*, n. 599, 1998.

ALMEIDA, A. M. R. **FastClass- Classificação Automática “Fuzzy”**. Fortaleza, 2005. Dissertação (Mestrado Integrado Profissional em Computação Aplicada - UECE / CEFETCE ) - Centro de Ciências e Tecnologia(CCT), Universidade Estadual do Ceará (UECE); Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação (DIPPG), Centro Federal de Educação Tecnológica do Ceará (CEFETCE) . Orientado por Airton Fontenele Sampaio Xavier (UECE), 2005.

ANDERBERG, Michael R. **Cluster Analysis for Application**, New York, Academic Press, 1973.

BAGIROV, A.; RUBINOV, A; YEARWOOD, Using global optimization to improve classification for medical diagnosis and prognosis, **TOPICS IN HEALTH INFORMATION MANAGEMENT** v.22 n.1, p. 65-74, 2001.

BORLAND, Manual do Delphi 7 - **Developer s Guide, Borland Software Corporation**, California, 2002.

BOUDAILLIER, Eric; HEBRAIL, Georges. Interactive interpretation of hierarchical clustering. **Intelligent Data Analysis**, 1998.

CALINSKI, T.; HARABASZ, J. A dentrite method for cluster analysis. **Communications in statistics**, 3(1): 1-27, 1994.

COELHO, P. S. S.; EBECKEN, N. F. F. Segmentação de dados em um número desconhecido de grupos usando algoritmos genéticos. **Anais do XXXI SBPO**, Campos do Jordão (SP), out. 2001.

DIDAY, E. **The dynamic clusters method and sequentialization in non hierarchical clustering**. Ria, 1973.

ESTER, M.; KRIEGEL, H.; SANDER, J.; XU, X. - **A Density-Based Algorithm for Discovering Clusters in Large Spatial Databases with Noise**- In Proc. 2<sup>nd</sup> International Conference on Knowledge Discovery and Data Minig(KDD'96), Portland,USA,p.226-231, 1996.

EVERITT, Brian S.; LANDAU, Sabine; LEESE, Morven. **Cluster analysis**. 4. Ed. London : Arnold , 2001.

FARIAS, L. O., MELAMED. **Segmentação de Mercados na Assistência à Saúde**. Escola Nacional de Saúde Pública, Fiocruz, 2003.

FERREIRA, P. F., **Estatística Multivariada Aplicada**, Coimbra, FEUC, 2001.

FISHER, R.A., The use of multiple measurements in taxonomic problems. **Annals of Eugenics** 7, Part II, pg. 179-188, 1936

FORGY, E. W. cluster analysis of multivariate data, efficiency vs. interpretability of classification (abstract). **Biometrics** v.21, p.768-769, 1965.

FRAKES, W. B.; YATES, R. B. **Information retrieval: Data structures & Algorithms**. New Jersey : Prentice Hall, 2000.

HARDY, A. **On the number of clusters**. *Computational Statistics & Data Analysis*, Amsterdam: Elsevier, v.23, p. 83-96. 1996.

HARTIGAN, J. **Clustering algorithms**. New York : Wiley Interscience, 1975.

JAIN, A.K.; MURTY, M.N.; FLYNN, P.J. Data Clustering: A Review, **ACM Computing Surveys**, v. 31, n. 3, p.264-323, 1999.

KAUFMANN, L.; ROUSSEEUW, P. J. **Finding groups in data: an introduction to cluster analysis**. New York : John Wiley & Sons, 1990.

NANOPOULOS, A.; THEODORIDIS, Y.; MANOLOPOULOS, Y. **C2P: Clustering Based on Closest Pairs**. In Proc. 27<sup>th</sup> International Conference on Very Large Data Base(VLDB'01), Roma, Italy, p.331-340, 2001.

NEGREIROS, M. J. G. et al **Análise de Agrupamentos para a Taxa de Resíduos Sólidos de Fortaleza via Sistema Visual TAX**. Fortaleza, 1999.

NEGREIROS, Marcos J. G.; ALMEIDA, Paul G. de; BEZERRA, Anchieta G. E.; XAVIER, Adilson E. **Análise de agrupamentos para a taxa de resíduos sólidos de Fortaleza via sistema visual TAX**. Limpeza Pública



(Revista da Associação Brasileira de Limpeza Pública), v. 57, p. 10-17, abr. 2002.

THEODORIDIS, S., Koutroumbas, K. 2003. **Pattern Recognition**; 2nd Edition - Elsevier Academic Press, Amsterdam, 710p.

VIANA, J.F.R.. **SCLUSTER: Um sistema para análise multivariada de agrupamentos de dados em larga escala** . Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Ciência da Computação) - Universidade Estadual do Ceará, 2004.

VIANA, J.F.R., Negreiros, MJ, Xavier, A.F.S (2003). **Um Algoritmo Polinomial para Identificação de Grupos Naturais em Longas Bases de Dados**. XXXV SBPO RN. 2002.

VIANA, J. F. R. **Análise Multivariada de Agrupamentos de Dados Utilizando Técnicas Rígidas e Difusas**. Dissertação (Mestrado Integrado Profissional em Computação Aplicada - UECE / CEFETCE ) - Centro de Ciências e Tecnologia(CCT), Universidade Estadual do Ceará (UECE); Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação (DIPPG), Centro Federal de Educação Tecnológica do Ceará (CEFETCE). Orientado por Airton Fontenele Sampaio Xavier (UECE), Fortaleza, 2008.



## ECO INOVAÇÃO COMO FATOR DETERMINANTE EM ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS NO SETOR DE CONSTRUÇÃO

Cyjara Orsano Machado<sup>1</sup>

Cláudia Queiroz Rebouças<sup>2</sup>

Herus Orsano Machado<sup>3</sup>

### RESUMO

Ultimamente, organizações têm usado a sustentabilidade como elemento inovador no mercado e passam a encará-la como filosofia de trabalho e sobrevivência, discurso que tem sido usado com habilidade estratégica para seu crescimento. Produtos e serviços voltados para a ótica do desenvolvimento sustentável na sociedade em que a organização está inserida são cada vez mais valorizados, e assim ajudam a sua consolidação no mercado. Nesse contexto, a presente pesquisa visa mostrar como a estratégia da inovação sustentável é fator determinante como vantagem competitiva de vendas na política da construtora Idibra. A metodologia utilizada na pesquisa foi pesquisa descritiva de campo, onde a coleta de dados se deu por meio de questionário em site da Internet e entrevista direta com proprietários dos apartamentos por

1 Possui graduação em ADMINISTRAÇÃO pelo Instituto Camillo Filho (2005). Atualmente é professora da Universidade Estadual do Maranhão e professora do Instituto Federal do Piauí. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração de Empresas.

2 Possui graduação em Comunicação pela FAAP - Fundação Armando Álvares Penteado (1985), com ênfase em Rádio e Televisão e graduação pela FIAM - Faculdades Integradas Alcântara Machado, com ênfase em Jornalismo.

3 Mestrando em Logística e Pesquisa Operacional pela Universidade Federal do Ceará - UFC, Especialista em Gestão da Produção e Logística(2009). Graduado em Administração pelo Instituto de Ciências Jurídicas e Sociais Prof. Camillo Filho- ICF (2005). Atualmente é professor de Administração do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão - IFMA e Coordenador de Estágio Supervisionado do curso Bacharelado em Administração Pública do Núcleo de educação a Distância da Universidade Estadual do Piauí - UESPI.

telefone, onde se observou ao final da pesquisa que, embora a adoção de técnicas sustentáveis atraia a percepção dos clientes, estes não pagariam mais por um empreendimento sustentável.

**Palavras-chave:** Inovação; Estratégias Competitivas, Sustentabilidade.

## ABSTRACT

Lately, organizations have used sustainability as an innovator element in the market and start to see it as philosophy of work and survival, speech that has been used with strategic skills to their growth. Products and services geared towards the perspective of sustainable development in the society in which the organization and operation are increasingly valued, and so help to its consolidation in the market. In this context, this present research aims to show how the strategy of sustainable innovation is an important factor for competitive advantage in sales policy for the Idibra Constructors. The methodology used in the study was descriptive research field, where the data collection was done through a questionnaire on a web site and direct interviews with the apartments owners by phone. Where it was observed at the end of the research, although the adoption of sustainable techniques was direct to attract customer's perceptions, they would not pay any further for a sustainable enterprise.

**Keywords:** Innovation, Competitive Strategies, Sustainability.

## 1. Introdução

O termo sustentabilidade tem sido utilizado em aspectos econômicos, sociais e nas mais diversas áreas, permeando um dos temas mais discutidos, seja na área acadêmica, seja em outras áreas, por isso, recentemente empresas têm utilizado o termo como processo de inovação ora nos seus produtos, ora nos serviços prestados. Para isso tem-se utilizado de novas denominações associando a inovação com a sustentabilidade, ao se relacionar a questão ambiental com as estratégias competitivas utilizadas pelas organizações, surgindo assim novos termos como eco-inovação e economia ecológica.

Contribuindo com a relevância do tema proposto, autores como Clemente e Higachi (2000), May (2003) e Tolmasquim (2004), Kelley (2004), Rogers (2003) e Moingeon; Lehamann-Ortega (2006) demonstram por meio de suas pesquisas, a relação existente entre a adoção da sustentabilidade nas empresas e a inovação desejada também por estas organizações.

A inovação tem surgido como um processo transformador para a problemática ambiental e diante da tecnologia, esta tem sido o “ponto-chave” para soluções mais amigáveis do ponto de vista ambiental. Especialistas em pensamento estratégico e econômico insistem que a sustentabilidade exige alto grau de inovação, num ambiente em que a única certeza é a dúvida. A teoria Shumpeteriana é ponto de partida para traçar o conceito de inovação e baseado neste constructo, defini-se a eco inovação como uma nova estratégia que concilia de forma virtuosa a competitividade econômica com a coesão social, de uma forma ambientalmente sustentável.

A sustentabilidade pode ser observada a partir de dois enfoques: o organizacional e o estratégico. Dyllick & Hockerts (2002) conceituam a sustentabilidade organizacional como a capacidade que as organizações têm de alavancar seus capitais econômico, social e ambiental ao contribuir para o desenvolvimento sustentável em seu domínio político.

Grandes organizações voltam-se para essa questão a fim de darem visibilidade a sua dedicação e sensibilidade em relação ao meio ambiente. Contudo, muitas das ações exploradas dentro dessa necessidade de sustentabilidade estão diretamente ligadas à obtenção de lucros: se princípios mais realistas não forem postos em prática, logo teremos danos irreparáveis nos ecossistemas do planeta (RUSSEL, 1995).

Sendo assim, mediante o contexto citado, a presente pesquisa tem como objetivo analisar o uso da inovação sustentável como fator determinante para as estratégias de vendas da construtora Idibra. Considerado um fenômeno, o *case* estudado neste artigo analisa a Idibra como a primeira construtora brasileira a utilizar métodos e elementos claros de sustentabilidade como estratégia diferencial de seus produtos.

O Greenlife I Residence foi o primeiro edifício residencial do país dotado de aerogerador, além de incorporados outros elementos, como: energia solar para aquecer piscina e chuveiros; triturador de detritos orgânicos embutidos; aproveitamento total das águas do poço profundo com tratamento específico; tratamento de águas utilizadas para reaproveitamento nos jardins e lavagem de pisos; ponto de água potável na cozinha; medição de água fria, quente, potável e de gás por apartamento; elevadores inteligentes; vasos sanitários com dois acionadores de descarga, reutilização de resíduos das obras e destinos seguros.

Em tal cenário a problemática de pesquisa enfoca a maneira como a inovação estratégica voltada para a sustentabilidade foi um fator determinante para o sucesso de venda da Idibra. Como o tema da sustentabilidade no setor imobiliário é crucial para a preservação do meio ambiente, segundo Rabstein & Rodrigues (2011), a construção civil é responsável pelo consumo de 21% da água tratada, 42% da eletricidade, 25% das emissões de CO indiretas e 65% da geração de resíduos.

A metodologia aqui utilizada foi um estudo descritivo de natureza qualitativa, e um estudo de caso, em que foram formuladas seis perguntas subjetivas para a empresa e nove perguntas objetivas para os clientes.

Utilizou-se a técnica de análise e comparação entre as respostas da empresa e as dos clientes, tendo como base o referencial teórico citado.

O trabalho foi dividido em cinco partes, sendo a segunda utilizando a abordagem da revisão da literatura de forma sucinta; a terceira apresenta a metodologia utilizada para elaboração do artigo; na quarta expõe e analisa os dados obtidos, fazendo uma comparação entre os resultados do objeto de estudo e por último, as conclusões.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Da Sustentabilidade para Economia Ecológica**

A sustentabilidade está relacionada principalmente com a expansão representada pela indústria e serviços, incluindo a ligação do setor mais tradicional, a economia. Diversos teóricos relatam que a sustentabilidade do crescimento econômico seria atingida através da consolidação da indústria pesada, porém com a previsão de escassez dos recursos naturais dificultou-se a manutenção dos modelos tradicionais de desenvolvimento econômico.

“Até a década de 70, os países realizavam-se no mito desenvolvimentista e a questão ambiental, sob a perspectiva de valores predatórios, era tratada como a antítese do desenvolvimento nacional” (FERREIRA; FERREIRA, 1995, p. 15). Nos anos 70 se verificou o marco inicial da busca do desenvolvimento sustentável, estratégia utilizada com o intuito de trazer o equilíbrio necessário entre o crescimento econômico, preservação ambiental e o social (SILVA-FILHO, 1999). Diante disso, desenvolvimento sustentável é aquele que atende as necessidades do presente sem comprometer a possibilidade das gerações futuras de atenderem as suas próprias necessidades (CMMAD, 1988).

Sobre o novo paradigma da sustentabilidade, surge no início da década de 70 um movimento ambientalista causado pelo petróleo que

fizeram dos recursos naturais, da energia e do ambiente em geral um tema de importância econômica, social e política, o qual pode ser chamado Questão Ambiental. Com o surgimento desse novo pensamento, o modelo de desenvolvimento econômico trazia incompatibilidade ao crescimento econômico, uma vez que a preservação dos recursos ambientais traria limites à continuidade da economia.

Para Sachs (2002), Cavalcanti (1995), Leis e D'Amato (1995) e Leonardi (1995), há necessidade de uma consciência imediata relacionada a importância das questões ambientais no contexto do desenvolvimento como: respeitar a diversidade, restringir as atividades de acordo com a capacidade de regeneração ambiental e contextualizar o ambiente nas proposições econômica-sociais-políticas, sendo estas, condições indispensáveis para um futuro sustentável.

Na teoria econômica, a discussão a respeito do termo desenvolvimento sustentável tomou duas claras direções: a Economia Ecológica e a Economia Ambiental. Apesar de existirem interseções, existe um ponto que serve como “divisor de águas” entre as duas correntes, a saber: o papel da tecnologia na mitigação dos problemas ambientais e na construção do desenvolvimento sustentável. Considerando a noção de sustentabilidade estar geralmente imbuída de três dimensões: econômica, social e ambiental (CMMAD, 1992), este case abordará a questão ambiental da inovação sustentável e economia, embora Daly (1997), considerado um dos “pais” da economia ecológica, não descarta a relevância da tecnologia para se chegar ao estado estacionário ou economia de crescimento zero.

Segundo Clemente e Higachi (2000), May (2003) e Tolmasquim (2004) o desenvolvimento sustentável poderá ser alcançado por meio do que está sendo denominando de economia ecológica. De acordo com seus preceitos a utilização racional dos recursos na produção, na valoração dos bens naturais, para determinar os custos ambientais para o desenvolvimento econômico, no qual os aspectos da produção e consumo consideram o meio ambiente.



Fundamentada no princípio de que o funcionamento do sistema econômico deve ser compreendido, e tendo-se em vista, as condições do mundo biofísico sobre o qual este se realiza, uma vez que é deste que derivam a energia e matérias-primas para o próprio funcionamento da economia, a economia ecológica traz abordagens que utilizam-se de formulações e ferramentas da economia ambiental e economia dos recursos naturais neoclássicas.

Para Daly (1997) os fatores componentes da função de produção não são substituíveis entre si, mas complementares. Significa dizer que, não há possibilidade de um aumento de capital feito pelo homem prescindir em um aumento no uso de recursos naturais. Portanto, considerando que a atividade econômica, ou seja, a utilização de matéria e energia necessariamente incorre em exploração de recursos e poluição, fica clara a existência de limites biofísicos dados pela finitude do planeta, pela entropia e pela interdependência ecológica das atividades humanas.

A partir dessa concepção da economia ecológica, alguns aspectos teóricos devem ser aprofundados, como a questão da inovação aliada à tecnologia e medidas alternativas sustentáveis que proporcionam estratégias competitivas favoráveis a construtora Idibra.

## 2.2 Inovação como Fator Competitivo

“É crescente a percepção das empresas sobre a importância da gestão da inovação para a competitividade” (CANONGIA *et. al*, 2004, p. 231). Apontada como uma das mais importantes maneiras de ganho e manutenção da competitividade das organizações, a inovação traz garantia de lucro e sustentabilidade no mercado, com isso, a evolução do capitalismo atingiu seu ponto máximo por meio da inovação, seja ela, em forma de introdução de novos bens, técnicas de produção, ou com o surgimento de novos mercados.

“A inovação é fator-chave para o sucesso de ambiente competitivo”

(KELLEY,2004, p. 117), e Zawislak (2004 p. 17) também concorda quando afirma que:

Gerar algo novo, além da expectativa, é a grande alternativa para garantir e ampliar sua posição no mercado. Clientes com novas necessidades precisam de novas soluções. Empresas com novas soluções ganham novos clientes. Enfim, uma empresa, para ser competitiva, deve inovar.

Dentre os diversos teóricos, Joseph Schumpeter foi o primeiro a argumentar sobre a inovação como fator primordial para o desenvolvimento econômico. Segundo Schumpeter (1934), inovações “radicais” engendram rupturas mais intensas, enquanto inovações “incrementais” dão continuidade ao processo de mudança. Além disso, destaca cinco tipos de inovações: introdução de novos produtos, introdução de novos métodos de produção, abertura de novos mercados, desenvolvimento de novas fontes provedoras de matérias-primas e outros insumos e criação de novas estruturas de mercado em uma indústria. A relação de combinações novas, de acordo com Schumpeter (1934) significa empregar recursos diferentes de uma maneira diferente para produzir coisas novas.

Como a capacidade de inovar está relacionada diretamente ao poder de monopólio, e as grandes empresas seriam proporcionalmente mais inovadoras que as pequenas, portanto, as grandes corporações têm mais chance de sobreviver e tendem a dominar o mercado (SHUMPETER, 1934 apud OLEA, 2001). Diante disso, Porter (1996, p. 63) afirma que “criar uma posição exclusiva e valiosa, envolve um diferente conjunto de atividades”.

Eckert (1985) e Stohr (1993) abordam a inovação do monopólio como percepção de oportunidade ao invés de estratégia, uma vez que a inovação acontece quando um produto novo é lançado no mercado em condições de comercialização sem vinculação ao processo tecnológico, voltado apenas para o modo de criar e de perceber oportunidades de negócios.

Inovar é considerado um dos mais importantes caminhos para as empresas manterem ou buscarem posicionamentos únicos e diferentes dos rivais (PORTER, 1996). Posicionamentos estes, que mesmo temporários e a prazos cada vez mais curtos, são monopolistas, como já introduzidos por Schumpeter (SCHUMPTER, 1934).

Rogers (1962), um dos principais estudiosos sobre inovação, a conceitua como aquilo (produto, processo, método) que é percebido novo pelo mercado consumidor, não importa que já tenha existido. Enquanto Beije (1988), considera inovações coisas novas, aplicadas no negócio de produzir, distribuir e consumir produtos ou serviços.

“A inovação está relacionada com mudança, com fazer as coisas de forma diferente, com criar algo novo e com a transformação do ambiente onde se está inserido” (CORREIA NETO e ALBUQUERQUE, 2006, p. 8). A criatividade é um dos conceitos que junto com o de invenção são identificados com sendo essenciais à discussão e ao entendimento da inovação (HAMEL, 2002).

Podendo ser a criação de novos produtos, bens ou serviços, o desenvolvimento de novos métodos de produção e modelos organizacionais, a inovação é a mola mestre para a economia, que é composta por ciclos de ondas ou aglomerado concentrados no tempo. O avanço nos estudos de inovação possibilitou não apenas a ampliação do conceito, mas a identificação de novos temas relacionados a sua aplicação e difusão (ROGERS, 2003; MOINGEON; LEHAMANN-ORTEGA, 2006).

## **2.4 Eco-Inovação Como Desafio da Sustentabilidade**

O termo ‘eco-inovação’ tem sido utilizado cada vez mais nas políticas de gestão ambiental das empresas e governos, embora em contextos e situações diversas e com variadas conotações onde, infelizmente, resultam na redução do seu valor prático (CARRILLO-

HERMOSILLA et al., 2009). Muitos tipos de inovações são consideradas eco-inovações (FALK e RYAN, 2006), e é importante se classificar a eco-inovação com o propósito de compreender melhor suas características e transforma-las em fatores de sucesso para a indústria sustentável (CARRILLO-HERMOSILLA et al., 2009).

Segundo Andersen (2008), definir a eco-inovação não é tarefa fácil, devido a sua complexidade e grande mobilidade quanto às questões ambientais. Sua definição é comum de inovação e neutra em relação ao conteúdo da mudança e aberta a todas as direções (RENNINGS, 2000). Diversos teóricos em comum enfatizam que a eco-inovação reduz o impacto ambiental, efeito das atividades de produção e consumo, considerando ou não o meio ambiente como a principal motivação para o seu desenvolvimento e implantação (CARRILLO-HERMOSILLA et al., 2006). Portanto, a eco-inovação é definida como uma inovação que melhora o desempenho ambiental associada a redução dos impactos ambientais (CARRILLO-HERMOSILLA et al., 2009).

O termo eco-inovação é freqüentemente usado como uma abreviação para inovação ambiental (*environmental innovation*) e pode ter diversas definições. Rennings (2000) as define como: todas as medidas de atores relevantes que levam ao desenvolvimento e aplicação de novas idéias, comportamentos, produtos e processos, que contribuam para a redução da degradação ambiental e para atingir metas ecológicas específicas.

A Eco-inovação poderá definir-se como sendo a produção, a assimilação ou a exploração de um produto, de um processo produtivo, de serviços, de gestão ou método de negócio que é novo para as organizações (que o desenvolvem ou o adaptam) e que resulta, através do seu ciclo de vida, na redução do risco ambiental, poluição ou impactos negativos do uso de recursos (incluindo o uso de energia) quando comparado com alternativas relevantes.

Com o crescimento de pesquisas na área da inovação no que diz respeito à P&D, em processos de produção, novos produtos e novos

serviços (PUJARI, 2006), a eco-inovação usada como abreviação para inovação ambiental (RENNINGS, 2000; LITTLE, 2005; KEMP; FOXON, 2007), tem sido muito utilizada na gestão ambiental e política empresarial, embora possuam diferentes conotações em diferentes contextos (CARRILLO-HERMOSILLA; DELRÍO; KONNOLA, 2010).

Como prática dominante em algumas empresas, a eco-inovação tem surgido com estratégias competitivas para introduzir e adaptar processos, produtos ou práticas do ambientalmente desejável. Prova disso, são estudos com indústrias alemãs, onde 80% destas estão envolvidas ou planejam produtos de inovação ambiental (CLEFF e RENNING, 1999). Considerada uma ferramenta importante para o sucesso do sistema de inovação, a eco- inovação auxilia na renovação do sistema em geral, levando-se em conta os aspectos locais, ecológicos e econômicos (PUJARI, 2006).

Quando as eco-inovações envolvem processos produtivos, são alcançadas por meio de adoção de tecnologias ambientais (HEMMELSKAMP, 1997; FRONDEL; HORBACH; RENNING, 2007), onde pela conservação de matéria-prima e energia, redução de substâncias tóxicas, resíduos e emissões de gases as tecnologias ambientais conduzem a melhoria contínua dos processos, produtos e serviços.

Investir estrategicamente em eco-inovação é contribuir simultaneamente com a competitividade econômica de uma forma ambientalmente sustentável. É uma alavanca de renovação estrutural da economia, favorecendo e criando vantagem competitiva por meio de redução do risco ambiental, poluição ou impactos negativos do uso de recursos.

O Ceará possui forte capacidade de inovação no domínio da eficiência energética. Diante dos fatores climáticos e geográficos, cabe ao Estado do Ceará e a empresas inovar e adotar estratégias ambientais a fim de garantir benefícios ambientais e financeiros.

## 2.5 Estratégia Competitiva

O aumento da competição nacional e internacional forçam as empresas a serem mais competitivas. A estratégia é um fator primordial para aumentar as chances de sucesso de uma empresa.

Para Porter (2005), a essência da formulação da estratégia competitiva é relacionar uma companhia a seu meio ambiente. A estrutura industrial tem uma forte influência na determinação das regras competitivas, assim como estratégias potenciais disponíveis para a empresa. Nesse modo, uma vez que essas forças externas afetam todas as empresas dentro de uma indústria, a questão chave encontra-se nas diferentes habilidades das empresas em lidar com essas forças.

Essas habilidades podem ser denominadas de vantagens competitivas, que são aquelas atividades que uma empresa desenvolve de uma maneira melhor ou com um custo mais baixo que a concorrência (PORTER, 1985). As habilidades podem ser também na forma de competências essenciais, que são aquelas capacidades internas que uma empresa tem e que podem gerar valor superior ao cliente, como entrar em novos mercados e que são difíceis de imitar (PRAHALAD, C. K. HAMEL, G. 1990). Desse modo, a vantagem competitiva tem relação íntima com a criação de valor econômico acima da concorrência (BARNEY, J. B. PETERAF, M. 2007).

As vantagens competitivas de uma empresa podem ser radicalmente transformadas pela inovação. Esse ganho estratégico pode ser utilizado de maneira sistemática pelas empresas. Alinhar a inovação com os conceitos de vantagem competitiva, poderá trazer benefícios a longo prazo para uma empresa (PORTER, 1985).

A inovação pode ainda ser combinada com sustentabilidade. Atualmente muitas empresas têm buscado alinhar os esforços de inovação e sustentabilidade, com a estratégia, produzindo benefícios mútuos para a sociedade e a empresa. No entanto, para que as organizações se tornem mais sustentáveis são necessárias mudanças radicais na forma

de conduzir negócios (HALL, J. VRENDENBURG, H. 2003). Nesse sentido, a inovação tem um papel fundamental nessa transformação e para a geração da vantagem competitiva.

Grandes organizações se voltam para essa questão a fim de darem visibilidade a sua dedicação e sensibilidade em relação ao meio ambiente. Contudo, muitas das ações exploradas na questão da sustentabilidade estão diretamente ligadas à obtenção de lucros: se princípios mais realistas não forem postos em prática, logo teremos danos irreparáveis nos ecossistemas do planeta (RUSSEL, 1995). Portanto, para que uma inovação de sustentabilidade seja viável pela empresa, é necessário que haja ganhos econômicos e na sociedade simultaneamente.

A responsabilidade social estratégica, como formas de ganhos mútuos, é esclarecida por Porter (1995), na qual uma organização deverá procurar formas de gerar valor econômico para a empresa e ganhos ecológicos para a sociedade simultaneamente. Há muitas oportunidades em que esses ganhos mútuos podem ser conquistados. De uma maneira geral, poluição é uma forma de desperdício, que levará a uma ineficiência econômica por parte das empresas (PORTER, 1996).

Para Porter e Kramer (2012), os *trade-offs* que envolvem a sustentabilidade e ganhos econômicos são ultrapassados, inúmeros casos comprovam a existência de valor compartilhado entre empresa e sociedade. A busca por oportunidades entre ganhos mútuos entre empresa (na forma de diferenciação, preços de vendas maiores, vantagem competitiva, custos menores, entre outros) e a sociedade (melhor utilização dos recursos naturais, menor poluição, aproveitamento de resíduos, entre outros) são uma nova forma de competição e modelo de negócios para os novos desafios da sociedade.

A sustentabilidade nas empresas pode ocorrer sob três óticas propostas por Husted e Salazar (2006):

**Coercitivo:** Organização é imposta a realizar determinadas práticas para entrar em conformidade legal com a sustentabilidade;

**Altruísta:** A organização realiza práticas sustentáveis para a sociedade, por livre e espontânea vontade, sem necessariamente ter ganhos para si;

**Estratégica:** A organização realiza práticas relacionadas à sustentabilidade de modo que o valor seja gerado para ambas as partes.

A combinação entre inovação e sustentabilidade pode ser uma importante forma de se diferenciar no mercado ao mesmo tempo em que a sociedade ganha com as ações relacionadas à sustentabilidade.

A inovação sob a ótica da sustentabilidade poderá acarretar alterações não apenas na empresa, mas também no seu ambiente externo. Essas alterações com todas as partes interessadas podem vir a auxiliar ou prejudicar a inovação gerada pela empresa. Nesse sentido, o ambiente interno e externo deve ser considerado ao realizar inovações importantes nas empresas. Para Boelie e Wieczorek (2005), uma inovação pode ser categorizada nas seguintes partes interessadas:

**Multi-ator:** Envolve ONGs, governo, clientes, etc;

**Multi-fator:** Não é causado por um fator único, mas por inúmeros fatores como aspectos técnicos, regulamentação, comportamento, entre outros;

**Multi-nível:** Envolve indivíduos, o microambiente e o macroambiente que circunda a empresa.

Esses fatores são importantes para analisar a inovação gerada pela Idibra, ao incluir em seus empreendimentos a possibilidade de utilização de energia eólica, um benefício gerado aos clientes ao utilizar água do chuveiro quente e na iluminação das áreas comum do condomínio. Assim interações da empresa com todas as partes interessadas, podem



ser fontes importantes para averiguar pontos de resistência ou aceitação da inovação.

## 2.6 Case Idibra

A empresa Idibra Participações Ltda, é uma construtora, ramificação da construção civil do Grupo M. Dias Branco, uma *holding* sediada em Fortaleza, no Ceará, fundada em 15 de março de 1968. Em 2007, a Idibra lançou o Greenlife I Residence, um edifício que se tornou referencia no mercado imobiliário nacional pelo respeito às novas questões da sustentabilidade por meio de inovação quanto ao uso de energia eólica. A construtora Idibra se notabilizou pela inovação na área de construção civil e consolidou-se como marca a cada empreendimento, sempre com um conceito diferenciado. Estas inovações tornaram-se tendências e passaram a ser absorvidas por todo segmento imobiliário.

O Greenlife I Residence foi lançado em 2007 durante um bom momento de aquecimento da área de construção civil no Ceará. Neste período, algumas construtoras concorrentes se capitalizaram na Bolsa de Valores, obrigando a um maior volume de obras e com isso, os terrenos se valorizaram muito onerando o valor dos novos empreendimentos. Dividido em dois blocos, o *Greenlife I Residence* dispõe de 56 unidades. O imóvel tem tamanho padrão de 71,12 metros quadrados, que varia de acordo com a opção do cliente, que pode modificar o layout interno, conforme sua conveniência.

O empreendimento contempla estilo de vida ecologicamente correto e econômico e exigiu um investimento de R\$ 18 milhões que foi entregue em 2010. Em termos de aumento de custos, a Idibra se adequa aos interesses do cliente e à sua disponibilidade de recursos. Entretanto, no *Greenlife I Residence* os custos de inclusão dos equipamentos de sustentabilidade incorreram em acréscimo 4% sobre o valor total da obra, percentual pouco relevante em termos de custo, não sendo repassados

para os clientes com o objetivo de manter o empreendimento dentro dos padrões de outros imóveis na mesma região.

O *Greenlife I Residence* foi o primeiro edifício residencial no país dotado de aerogerador. Os itens incorporados como estratégias de vendas foram: energia eólica convertida em elétrica para iluminar os *halls* de entrada, acessos de veículos e pedestres; energia solar para aquecer piscina e chuveiros; triturador de detritos orgânicos embutidos; aproveitamento total das águas do poço profundo com tratamento específico; tratamento de águas utilizadas para reaproveitamento nos jardins e lavagens de pisos; ponto de água potável na cozinha; e medição individual de água fria, quente, potável e de gás; elevadores inteligentes; vasos sanitários com dois acionadores de descarga, reutilização de resíduos da obra e destinos seguros.

Outro ponto importante é que na construção toda a madeira foi eliminada e substituída por Drywall, material que não consome água na sua produção. A visão de canteiro de obras como lugar sujo e desorganizado aos poucos vai desaparecendo e dando lugar a um espaço que além de mais agradável ao olhar, dá os primeiros passos no caminho da sustentabilidade econômica e ecológica, através da gestão dos resíduos sólidos.

A torre eólica é responsável por toda iluminação do *hall* e entrada do edifício, gerando economia no custo da energia utilizada em espaços comuns a todos. Outro destaque é para o tratamento de água servida para o reaproveitamento nos jardins e lavagens do prédio, fator essencial para a utilização ecologicamente correta da água. Com estas e outras medidas adotadas, a Idibra inova e se destaca no mercado como uma empresa da área de construção civil ecologicamente responsável servindo de modelo para os demais concorrentes e outros segmentos de mercado.

O fenômeno do case estudado neste artigo se justifica, pois a Idibra foi a primeira construtora do país a utilizar métodos claros de energia sustentável como estratégia de inovação nos seus produtos e permanece como empresa sustentável ambiental, econômica e socialmente até

os dias atuais. A construtora se notabiliza pela inovação e consolida sua marca a cada empreendimento, sempre utilizando conceitos que se tornaram tendências e passaram a ser absorvidos pelo segmento imobiliário da região Nordeste.

A área de construção civil, em dados recentes é responsável por até 40% das emissões globais de CO<sup>2</sup>. No Brasil, segundo a ONG GBC Brasil (Green Building Council Brasil) que visa fomentar a indústria de construção sustentável no Brasil, as edificações consomem cerca de 21% de toda a água tratada, 42% da energia gerada e respondem por cerca de 60% dos resíduos produzidos. Entre 2005 e 2008, porém, o uso de soluções sustentáveis na construção civil cresceu 27% e deve se expandir ainda mais, para 53% em 2013.

A construtora Idibra foi pioneira em todo o país em instalação e geração de energia eólica em edifícios residências. Notabilizou pela inovação na área de construção civil e consolidou-se como marca a cada empreendimento, sempre com um conceito diferenciado. Estas inovações tornaram-se tendências e passaram a ser absorvidas por todo segmento imobiliário, como determinante competitivo do setor.

### **3. Metodologia**

A diretriz da imersão realizada para vislumbrar as questões levantadas por este artigo é aqui enumerada, de maneira a responder se a estratégia de inovação sustentável foi fator determinante na política de vendas da construtora Idibra.

O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso na visão de Yin (2001), ferramenta de investigação científica utilizada para o entendimento de processos sociais complexos, que se manifestam em situações problemáticas para análise dos obstáculos e em situações de sucesso, e para análise de modelos exemplares. O objeto da pesquisa contempla o modelo de eco-inovação em energia eólica utilizado pela

construtora Idibra no empreendimento Greenlife I Residence.

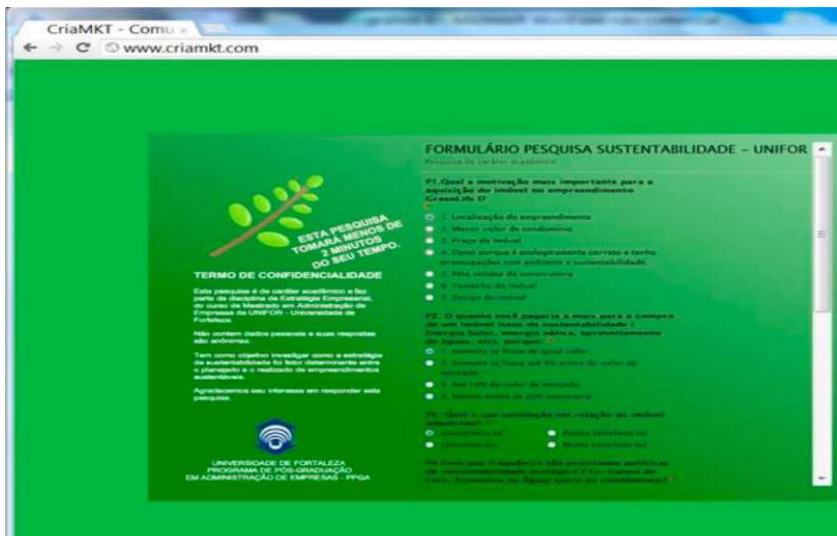
Nas fases de execução da pesquisa, em sua grande maioria descritiva, conforme Cooper e Schindler (2008) enquadram-se melhor no objetivo geral, além também se caracterizarem como qualitativa, segundo Godoy (1995), por permitir uma abordagem mais profunda da qualidade dos fenômenos ou dos objetos estudados.

Inicialmente foi realizada uma pesquisa bibliográfica com dados primários, tendo como recursos documentos, sites da internet, livros e pesquisas científicas que tratam do assunto. O segundo estágio da pesquisa foi a realização de entrevistas individuais semiestruturadas, com seis questões subjetivas, aprofundadas em uma visita ao diretor executivo e técnico da organização, e sua equipe. A entrevista foi realizada por meio de equipamento eletrônico e armazenada em formato digital, com a finalidade de identificar o que foi planejado a respeito das diretrizes de estratégias de inovações sustentáveis, e verificar como se enquadrou a estratégia utilizada pela empresa Idibra.

A terceira fase consistiu na elaboração de um questionário destinado aos proprietários do Greenlife I Residence, por meio de amostragem, visando identificar a motivação do cliente para a compra do imóvel à luz do modelo de Godoy (1995). Deram-se opções baseadas nas características citadas no modelo de Mintzberg & Quinn (2006), como “preço do imóvel”; “menor valor do condomínio” - que se pode alinhar com a estratégia preço; “optei porque é ecologicamente correto e tenho preocupações com ambiente e sustentabilidade” - que está no grupo de estratégia de qualidade; “solidez da construtora” - aliada ao suporte; “tamanho do imóvel”; “design do imóvel” - relacionada à estratégia de diferenciação de design.

Outra questão levantada foi a disponibilidade financeira do cliente para a compra de um apartamento que ofereça itens como energia eólica. As perguntas restantes buscavam conhecer o perfil dos clientes que compraram apartamentos, como sexo, faixa etária, renda familiar mensal e estado civil. Todos os retornos foram incluídos na homepage

(figura 1) que direcionava para o site Wufoo, especialmente desenvolvido para pesquisas de múltipla escolha, a que se inseriu uma interface de pesquisa com nove questões objetivas. A ativação para o acesso à homepage foi realizada por e-mail e posteriormente por telefone, como reforço. A aplicação foi realizada em quatro ações de envio de e-mail para os condôminos, solicitando acesso para o link indicado onde estava o formulário do questionário. Esta listagem completa dos proprietários foi fornecida pela construtora Idibra.



**Figura 1:** Homepage aplicado aos moradores do Greenlife I  
**Fonte:** Desenvolvida pelos autores

Posteriormente a fim de complementar a pesquisa realizada foram feitas ligações telefônicas para condôminos que não apresentaram endereço de e-mail e para os que se recusaram a preencher o questionário pela internet. O tipo de escala utilizada nas perguntas do questionário foi a nominal e ordinal, conforme Cooper e Schindler (2008), com o objetivo de melhor extrair informações dos respondentes. A coleta dos dados dos questionários dos clientes ocorreu no período de 10 de dezembro de 2012 até 13 de janeiro de 2013, sendo respondidos 35

questionários. O universo da listagem era de 102 proprietários de 167 apartamentos.

A quarta e última fase foi o encerramento, com a organização e análise dos dados da entrevista realizada com a Idibra. A análise de conteúdo visou inferir e/ou deduzir de forma lógica as informações fornecidas pelo transmissor da mensagem, segundo Moraes (1999). A análise dos questionários respondidos pelos clientes foi realizada por estatística descritiva, conforme Cooper e Schindler (2008), e gerada pelo site wufoo.com.

No que diz respeito à entrevista realizada na construtora Idibra quanto às formulações dos questionamentos, um dos resultados alcançados trata da motivação inicial para desenvolver um produto sustentável como o Greenlife I. O diretor executivo e engenheiro da construtora, juntamente com dois componentes de sua equipe responderam às perguntas formuladas. Durante a entrevista, o engenheiro salientou que o empreendimento Greenlife I foi lançado em 2007, mas desde 2000 já existia a preocupação em desenvolver algo que viesse a tratar da valorização do meio ambiente. Em outra perspectiva, a empresa buscava um diferencial autêntico em relação a empreendimentos oferecidos por outras construtoras.

Questionados sobre a política da empresa em relação ao fator inovador sustentável ou temporário da sustentabilidade, a resposta dos gestores permite concluir que “a ideia é permanente e por isso incluída nos novos projetos da construtora.” Outras ações estão sendo acrescentadas, como a ideia de substituição dos tijolos convencionais, porque já não se pensa mais na queima de lenha para produzir o tijolo de barro. A equipe executiva deixa claro que um dos objetivos da empresa é fazer mudanças na consciência ecológica, trazendo ideias eco- inovadoras que são prioridade também das outras empresas do Grupo M. Dias Branco. Estes então, concluem que essas inovações não visavam “ganhar prêmios”, mas fazer a diferença.

#### 4. Apresentação e análise dos resultados

A análise da pesquisa realizada com os compradores dos apartamentos do empreendimento Greenlife I propunha identificar as características valorizadas pelos clientes, de acordo com o referencial teórico abordado. Inicialmente, foram feitas aos clientes perguntas sobre a motivação para a aquisição do imóvel. As respostas estavam de acordo com o modelo abordado por Mintzberg & Quinn (2006) de diferencial estratégico, como: preço, imagem, suporte, qualidade, *design* e não-diferenciação. O maior índice de respostas, de 45,71%, foi pela opção: “Optei porque é ecologicamente correto e tenho preocupações com ambiente e sustentabilidade”. Isto pode estar relacionado ao tipo de estratégia de qualidade do produto, visto que Mintzberg & Quinn (2006) não abordam a sustentabilidade de maneira direta, tendo como norteamento a ideia de que o cliente valoriza a qualidade do produto que está comprando.

Em segundo lugar, com 28,57% optaram por comprar devido a “solidez da construtora”, o empreendimento pode ser enquadrado na estratégia de suporte de Mintzberg & Quinn (2006). Em terceiro plano encontra-se a localização do imóvel, com percentual de 17,14%; em relação ao valor do condomínio 5,71% e, para o “tamanho do imóvel”, 2,86%. Não foram marcadas as opções “*design* do imóvel” e “preço do imóvel”.

A segunda pergunta está relacionada à disponibilidade de desembolso financeiro do cliente potencial para a compra de um imóvel dotado de elementos de sustentabilidade como energia solar, energia eólica, aproveitamento de águas etc. Com igual percentagem, os respondentes comprariam “apenas se fosse o mesmo valor de mercado”, com 40%; também 40% comprariam “até 10% acima do valor de mercado”; 17,14% comprariam o imóvel “até 5% acima do valor de mercado”; e, por fim, “até 20% acima do valor de mercado”, com 2,86%. É

notório que a maioria dos entrevistados têm renda acima de R\$ 12.000,00 mensais e grau de instrução com pós-graduação com 48,57%, seguida por 34,29% com nível superior completo. Essa maioria demonstra que 57,14% dos entrevistados se dispõe a pagar de 5% a 10% acima do valor de mercado. Pode-se concluir que o grau de instrução elevado da maioria dos respondentes talvez tenha influenciado a valorização das escolhas relacionadas à sustentabilidade na pesquisa.

Em relação à “satisfação com o imóvel adquirido”, 62,85% dos entrevistados, a maioria, se mostrou satisfeita. Em termos de representatividade, com 22,86%, estão os “pouco satisfeitos”. Conclui-se que a maioria dos proprietários entrevistados está satisfeita com seu imóvel. Não obstante, no que diz respeito à prática da coleta seletiva do lixo e economia de água percebida entre os condôminos, a maioria está em “às vezes” e “muito pouco”. Por fim, o perfil dos entrevistados: 71,43% são homens, e 28,57% são mulheres, com idade predominante acima dos 52 anos ou entre 33 e 37 anos; a maioria em estado civil “casado”, com superior completo e pós-graduação; renda familiar mensal acima de R\$ 12.000,00.

## 5. Considerações finais

O edifício *Greenlife I Residence* trouxe vários aspectos inovadores que toda organização deve analisar em um ambiente de concorrência, implicados nos fatores internos que funcionam como fonte básica para obtenção de vantagem competitiva. A construtora lançou no mercado um produto com práticas sustentáveis, como a energia eólica reconhecendo as fontes de inovação como uma das questões mais importantes para os gestores, que investem tempo e recursos na busca por essas oportunidades.

O referencial teórico demonstrou a importância da inovação para a vantagem competitiva. No entanto, o estudo de caso realizado na Idibra mostra que os clientes ainda não estão dispostos a pagar mais por



isso, ou seja, a criação de valor para o acionista não foi materializada, uma vez que valor é aquilo que os clientes estão dispostos a pagar. Além disso, não se pôde concluir que essa inovação gerou um aumento da satisfação do cliente, pois cerca de 62% das pessoas ficaram satisfeitas com o empreendimento.

Ao vender um apartamento em um edifício economicamente sustentável faz da Idibra uma empresa inovadora no lançamento de seus produtos, mas a pesquisa por outro lado mostra que as pessoas não estão dispostas a desembolsar mais por um empreendimento ecologicamente correto.

A economia gerada pela inovação não se materializou na percepção dos clientes devido a falta de integração dessa parte interessada no processo de utilização da inovação. Essa falta de integração fez com que as economias proporcionadas pelos geradores fossem dissipadas pelo uso excessivo do chuveiro de água quente, gerando um efeito reverso nas contas dos clientes. Ao invés de diminuir, as contas dos clientes aumentaram, causando certa rejeição ou queda na credibilidade da Idibra para com esse empreendimento.

Por fim, o case da Idibra demonstra a importância do gerenciamento das partes interessadas para a inovação. Para que essa inovação seja percebida pelos clientes, há necessidade de envolvimento na sua utilização e percebe-se a importância das empresas assim como a Idibra, implantar estratégias de conscientização e modificação dos comportamentos dos seus clientes.

Dessa maneira, acredita-se que este estudo de caso teve seu objetivo principal atingido, mediante ao resultado encontrado. Espera-se que novos estudos possam aprofundar a análise aqui apresentada, principalmente no que diz respeito comportamento sustentável das pessoas contribuindo para um ambiente sócio ambiental equilibrado.

## **Referências**

**ANÁLISE ENERGIA: Quem é quem no setor energético brasileiro**

(anuário 2008). Análise Editorial, São Paulo, dez. 2007.

Aldabó, R. (2002). **Energia eólica**. São Paulo, SP: Artliber.

ATLAS DO POTENCIAL ÉOLICO BRASILEIRO. CRESESB, CEPEL, 2001. Disponível em CD-ROM. BARBIERI, José Carlos; CAJAZEIRA, José Emanuel Reis. **Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável**. São Paulo: Saraiva, 2009.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2007.

BEIJE, P. **Technological Change in the Modern Economy**. London: Edward Elgar Publishing Limited, 1998.

CANONGIA, Cláudia; SANTOS, Dalci M.; SANTOS, Márcio M.; ZACKIEWICZ, Mauro; Foresight. **Inteligência competitiva e gestão do conhecimento: instrumentos para a gestão da inovação**. v.11, n.2, p.231-238, 2004.

CAVALCANTI, Clóvis (org.) **Desenvolvimento e natureza - estudos para uma sociedade sustentável**, São Paulo: Ed. Cortez, 1995, 460 p.

CLEFF, T.; RENNINGS, K. **Determinants of environmental product and process innovation**. *European Environment*. v.9, p. 191-201, 1999.

CLEMENTE, A.; HIGACHI, H. Y. **Economia e Desenvolvimento Regional**. São Paulo: Atlas, 2000.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

CORREIA NETO, Jorge da Silva e ALBUQUERQUE, Catarina Rosa e Silva. **A inovação de produtos sob a ótica do crm: um estudo de caso.** 30°. EnANPAD, 2006, set, 2006.

CORRAL-VERDUGO, V. (2001). **Comportamiento proambiental: una introducción al estudio de las conductas protectoras del ambiente.** Santa Cruz de Tenerife, Espana: Resma. Daly, H. *Beyond Growth: The Economics of Sustainable Development.* Boston: Beacon Press, 1997.

DAY, G. S.; REBSTEIN, D. J.; GUNTHER, R. E (eds). **Wharton on dynamic competitive strategy,** New York: John Wiley & Sons, 1997.

DEL RÍO, P.; CARRILLO-HERMOSILLA, J.; KONNOLA, T. **Policy Strategies to promote Eco-innovation. Journal of Industrial Ecology.** 14:541-557. Doi:101111/j.1530- 9290.2010.00259.x, 2010.

DYLLICK, T.; HOCKERTS, K. Beyond the business case for corporate sustainability. **Business Strategy and the Environment.** v. 11, 2002, p. 130-141.

FERREIRA, Henrique Tavares. **Energia Eólica: Barreiras a sua participação no setor elétrico brasileiro.** Dissertação de Mestrado d Universidade de São Paulo. São Paulo: 2008.

FERREIRA, L. da C.; FERREIRA, L. da C. **Limites ecossistêmicos: novos dilemas e desafios para o estado e para a sociedade.** In: HOGAN, D. J.; VIEIRA, P. F. **Dilemas socioambientais e desenvolvimento sustentável.** Campinas, SP: UNICAMP, 1995. p. 13-36.

FRONDEL, M.; HORBACH, J.; RENNINGS, K. **End-of-Pipe or Cleaner Production? An Empirical Comparison of Environmental**

**Innovation Decisions Across OECD Countries.** In *Zew Discussin Paper* No. 04-82, Mannheim: Center for European Economic Reserch (Zew), 2007.

GIFFORD, R. (1997). **Environmental psychology: Principles and practice** (2nd ed.). Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades.** Revista de Administração de Empresas. v. 35, n. 2, p. 57-63. Mar. /abr. 1995.

HAMEL, Gary. **A obrigação de inovar - palestra proferida em Buenos Aires** - Argentina; HSM Management, ed. 31, mar/abr, 2002, p. 35-40;

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica.** Trad. José Carlos Barbosa dos Santos e Luiz Antonio Pedroso Rafael. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

HUSTED, Bryan W. SALAZER, José de Jesus. **Taking Friedman Sriously: Maximizing Profits and Social Performance.** *Journal of Management Studies.* 43:1. January, 2006.

KELLEY, Tom; **As lições de um designer.** Entrevista a HSM management, ed. 47, p.117, nov/dez, 2004.

KEMP, R.; FOXON, T. **Typology of eco-innovations.** Deliverable 2 EU FP6 funded project 044513:24.Maastricht, 2007.

LEIS, H. R.; D'AMATO, J. L. **O ambientalismo como movimento vital: análise de suas dimensões histórica, ética e vivencial.** In: CAVALCANTI, C. (org.). **Desenvolvimento e natureza: estudos para uma sociedade sustentável.** São Paulo: Cortez, 1995. p.77-103.

LEONARDI, M. L. **A sociedade global e a questão ambiental.** In: CAVALCANTI, C. (org). **Desenvolvimento e natureza: estudos para uma sociedade sustentável.** São Paulo: Cortez, 1995. p. 195-207.

LITTLE, A. D. **How leading companies are sustainability-driven innovation to win tomorrow's customers,** 2005.

MAY, P. H. **Economia do Meio Ambiente: teoria e prática.** Editora Campus/ECOECO. São Paulo, 2003.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MOINGEON, B.; LEHMANN-ORTEGA, L. **Strategic innovation: how to grow in mature markets.** European Business Forum, London, n. 24, p. 50-54, 2006.

OLEA, Pelayo M. **El sector sanitario público de catalunya como sistema de innovación.** Tese doutoral. Escola Superior d'Enginyeria Industrial de Barcelona (ETSEIB). Universitat Politècnica de Catalunya (UCP), 2001.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** São Paulo: Atlas, 2002.

PINTO JR., Helder Queiroz (org). **Economia da energia: fundamentos econômicos, evolução histórica e organização industrial.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007 2ª reimpressão.

PORTER, Michael. Strategy and Society, **Harvard Business Review**, dez. 2006.

\_\_\_\_\_, & VAN DER LINDE, C. 1996. Green and competitive - Ending the stalemate. **Harvard Business Review**, 73(5): 120-134.

\_\_\_\_\_. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústria e para a concorrência*. 2ª ed. Rio Janeiro: Campus, 2005.

PUJARI, D. **Eco-innovation and new development: understanding the influences on market performance**. Technovation, n.26 (1), p. 76 e 85, 2006.

RABSTEIN, Marcos; RODRIGUES, Amanda. **Green Building: Edifícios ecológicos ganham mercado**. Sebrae. Nov. 2011.

REIS, L. B., FADIGAS, E. A. A., & CARVALHO, C. E. (2005). **Energia, recursos naturais e a prática do desenvolvimento sustentável**. Barueri, SP: Manole.

RENNINGS, K. **Redefining innovation e eco-innovation research and the contribution from ecological economics**. *Ecological Economics*, n. 32,p. 319-332, 2000.

ROGERS, E. M. **Diffusion of innovations**. 5.ed.New York: Free Press, 2003.

ROGERS, E. M. **Diffusion of innovations**. New York: Free Press, 1962.

RUSSELL, Peter. **Is Sustainable Development Compatible with Western civilization?** Originally published in Perspectives, **the journal of The World Business Academy**, 1995. Disponível em: [www.worldbusiness.org](http://www.worldbusiness.org). Acessado em janeiro de 2013.

SACHS, I. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.

SILVA, D. da, C. C., Sc: **Sustentabilidade corporativa**. In: Anais VI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia - SEGeT, Resende, RJ, 2009.

SOUSA, Dânia de Paula. **Comunicação organizacional e responsabilidade social - a construção dos conceitos**. 2007 Disponível em: [www.portalrp.com.br/bibliotecavirtualresponsabilidadesocial/0212.pdf](http://www.portalrp.com.br/bibliotecavirtualresponsabilidadesocial/0212.pdf). Acessado em dezembro de 2013.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: Estratégias de negócios focadas na realidade brasileira**. 4a ed. revisada e ampliada. São Paulo: Atlas, 2007.

TEECE, D. J; PISANO. G. P; SHUEN. A. Dynamic **capabilities and strategic management**. **Strategic Management Journal**, v. 18, n° 7, p. 509-533, 1997.

TOLMASQUIM, Mauricio Tiomno (coordenador). **Alternativas energéticas sustentáveis no Brasil**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2004.

UNITED STATES GREEN BUILDING COUNCIL. **LEED Green Building Rating System For New Construction & Major Renovations Version 2.2 - For Public Use and Display**. In site [www.usgbc.org](http://www.usgbc.org), acesso em janeiro/2013.

WALISIEWICZ, Marek. **Energia alternativa: solar, eólica, hidrelétrica e de biocombustíveis**. São Paulo: Publifolha, 2008.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2a ed. Porto Alegre: Bookman. 2001.

ZAWISLAK, Paulo; **Luxo ou requisito básico?: Administração no milênio**, Revista de Administração da UFRGS, ano 3, no. 8, 2004.





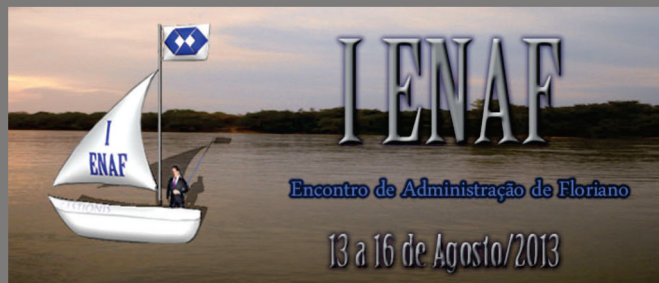


Imagem: [www.enaf.adm.br](http://www.enaf.adm.br)

Foi o primeiro evento do Curso de Administração do CAFS - Campus Amílcar Ferreira Sobral, o Encontro teve o propósito de incentivar a participação de graduandos, graduados, pesquisadores e docentes em Administração e áreas afins na construção e na difusão do conhecimento, por meio do desenvolvimento de Ensaio Teóricos, Casos de Ensino em Administração e trabalhos de caráter Teórico-Empírico. tendo como objetivo permitir a elaboração de novas percepções na área de gestão a partir da discussão sobre temas atuais, sempre presentes na ambiência profissional do administrador.



UNIVERSIDADE  
FEDERAL DO PIAUÍ



9 788574 637594