



Administração **PÚBLICA e PRIVADA:**

novas tendências e perspectivas

Vol. 5

Adriano Mesquita Soares
(Organizador)



AYA EDITORA
2023

Adriano Mesquita Soares
(Organizador)

Administração pública e privada: novas tendências e perspectivas

Vol. 5

Ponta Grossa
2023

Direção Editorial

Prof.º Dr. Adriano Mesquita Soares

Organizador

Prof.º Dr. Adriano Mesquita Soares

Capa

AYA Editora©

Revisão

Os Autores

Executiva de Negócios

Ana Lucia Ribeiro Soares

Produção Editorial

AYA Editora©

Imagens de Capa

br.freepik.com

Área do Conhecimento

Ciências Sociais Aplicadas

Conselho Editorial

Prof.º Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva

Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí

Prof.º Dr. Aknaton Toczec Souza

Centro Universitário Santa Amélia

Prof.ª Dr.ª Andréa Haddad Barbosa

Universidade Estadual de Londrina

Prof.ª Dr.ª Andreia Antunes da Luz

Faculdade Sagrada Família

Prof.º Dr. Argemiro Midonês Bastos

Instituto Federal do Amapá

Prof.º Dr. Carlos López Noriega

Universidade São Judas Tadeu e Lab. Biomecatrônica - Poli - USP

Prof.º Me. Clécio Danilo Dias da Silva

Centro Universitário FACEX

Prof.ª Dr.ª Daiane Maria De Genaro Chiroli

Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof.ª Dr.ª Danyelle Andrade Mota

Universidade Federal de Sergipe

Prof.ª Dr.ª Déborah Aparecida Souza dos Reis

Universidade do Estado de Minas Gerais

Prof.ª Ma. Denise Pereira

Faculdade Sudoeste – FASU

Prof.ª Dr.ª Eliana Leal Ferreira Hellvig

Universidade Federal do Paraná

Prof.º Dr. Emerson Monteiro dos Santos

Universidade Federal do Amapá

Prof.º Dr. Fabio José Antonio da Silva

Universidade Estadual de Londrina

Prof.º Dr. Gilberto Zammar

Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof.ª Dr.ª Helenadja Santos Mota

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano, IF Baiano - Campus Valença

Prof.ª Dr.ª Heloísa Thaís Rodrigues de Souza

Universidade Federal de Sergipe

Prof.ª Dr.ª Ingridi Vargas Bortolaso

Universidade de Santa Cruz do Sul

Prof.ª Ma. Jaqueline Fonseca Rodrigues

Faculdade Sagrada Família

Prof.ª Dr.ª Jéssyka Maria Nunes Galvão

Faculdade Santa Helena

Prof.º Dr. João Luiz Kovaleski

Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof.º Dr. João Paulo Roberti Junior

Universidade Federal de Roraima

Prof.º Me. Jorge Soistak

Faculdade Sagrada Família

Prof.º Dr. José Enildo Elias Bezerra

Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Ceará, Campus Ubajara

Prof.ª Dr.ª Karen Fernanda Bortoloti

Universidade Federal do Paraná

Prof.ª Dr.ª Leozenir Mendes Betim

Faculdade Sagrada Família e Centro de Ensino Superior dos Campos Gerais

Prof.ª Ma. Lucimara Glap

Faculdade Santana

Prof.º Dr. Luiz Flávio Arreguy Maia-Filho

Universidade Federal Rural de Pernambuco

Prof.º Me. Luiz Henrique Domingues

Universidade Norte do Paraná

Prof.º Dr. Milson dos Santos Barbosa

Instituto de Tecnologia e Pesquisa, ITP

Prof.º Dr. Myller Augusto Santos Gomes

Universidade Estadual do Centro-Oeste

Prof.ª Dr.ª Pauline Balabuch

Faculdade Sagrada Família

Prof.º Dr. Pedro Fauth Manhães Miranda

Universidade Estadual de Ponta Grossa

Prof.º Dr. Rafael da Silva Fernandes

Universidade Federal Rural da Amazônia, Campus Parauapebas

Prof.ª Dr.ª Regina Negri Pagani

Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof.º Dr. Ricardo dos Santos Pereira

Instituto Federal do Acre

Prof.ª Ma. Rosângela de França Bail

Centro de Ensino Superior dos Campos Gerais

Prof.º Dr. Rudy de Barros Ahrens

Faculdade Sagrada Família

Prof.º Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares

Universidade Federal do Piauí

**Prof.ª Dr.ª Silvia Aparecida Medeiros
Rodrigues**

Faculdade Sagrada Família

Prof.ª Dr.ª Silvia Gaia

Universidade Tecnológica Federal do Paraná

**Prof.ª Dr.ª Sueli de Fátima de Oliveira
Miranda Santos**

Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof.ª Dr.ª Thaisa Rodrigues

Instituto Federal de Santa Catarina

© 2023 - **AYA Editora** - O conteúdo deste Livro foi enviado pelos autores para publicação de acesso aberto, sob os termos e condições da Licença de Atribuição *Creative Commons* 4.0 Internacional (**CC BY 4.0**). As ilustrações e demais informações contidas nos capítulos deste Livro, bem como as opiniões nele emitidas são de inteira responsabilidade de seus autores e não representam necessariamente a opinião desta editora.

A2381 Administração pública e privada: novas tendências e perspectivas [recurso eletrônico]. / Adriano Mesquita Soares (organizador) -- Ponta Grossa: Aya, 2023. 117 p.

v.5

Inclui biografia

Inclui índice

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

ISBN: 978-65-5379-316-3

DOI: 10.47573/aya.5379.2.226

1. Administração pública – Brasil. 2. Contratos administrativos – Brasil. 3. Administração de empresas - Aspectos ambientais. 4. Desenvolvimento sustentável. 5. Administração de pessoal. I. Soares, Adriano Mesquita. II. Título

CDD: 658.07

Ficha catalográfica elaborada pela bibliotecária Bruna Cristina Bonini - CRB 9/1347

International Scientific Journals Publicações de Periódicos e Editora LTDA

AYA Editora©

CNPJ: 36.140.631/0001-53

Fone: +55 42 3086-3131

WhatsApp: +55 42 99906-0630

E-mail: contato@ayaeditora.com.br

Site: <https://ayaeditora.com.br>

Endereço: Rua João Rabello Coutinho, 557

Ponta Grossa - Paraná - Brasil

84.071-150

SUMÁRIO

Apresentação..... 8

01

Fatores críticos de sucesso na governança da fase interna das contratações do setor público..... 9

Jardison de Oliveira Araújo

DOI: 10.47573/aya.5379.2.226.1

02

A relação entre o inova simples e o Contrato Público de Solução Inovadora (CPSI) no estímulo à inovação e ao desenvolvimento de Startups no Brasil 29

André Dias Fernandes

Moisés Kellyano Farias Alves

Rômulo Honorato Dias

DOI: 10.47573/aya.5379.2.226.2

03

Estruturação de modelo de avaliação do compartilhamento do conhecimento no âmbito de uma instituição federal de ensino..... 49

Maria Regina Andreatto

Andressa Fontoura Maria

Ademar Dutra e Clarissa Carneiro Mussi

DOI: 10.47573/aya.5379.2.226.3

04

O consumo gastronômico de produtos com indicação geográfica: o caso da pizza D.O.P. (Curitiba, PR) e do mel de Ortigueira, PR..... 70

Ricardo Gomes Ramos
Jasmine Cardozo Moreira
DOI: 10.47573/aya.5379.2.226.4

05

Gestão de pessoas: uma revisão da literatura..... 85

Tahyane Colombo Bueno Oliveira
Cristian dos Santos Aragão
Luiz Alves Pereira Neto
DOI: 10.47573/aya.5379.2.226.5

06

O conhecimento dos universitários sobre auditoria: uma avaliação crítica das competências e percepções.... 91

Ismar Gurgel Coqueiro
Caroline Heide Félix Fiuza
Cicero Pereira da Silva
DOI: 10.47573/aya.5379.2.226.6

07

Indicadores de desempenho sustentável, e valor de mercado das empresas 100

Emerson Antonio Freire Pavão
DOI: 10.47573/aya.5379.2.226.7

Organizador..... 111

Índice Remissivo..... 112

Apresentação

Estou muito feliz em apresentar o quinto volume da série “**Administração pública e privada: novas tendências e perspectivas**”. Neste livro, exploramos temas importantes na gestão de organizações, abordando de maneira prática e direta questões atuais e futuras.

No primeiro capítulo, falamos sobre o que faz um processo de contratação no setor público ser bem-sucedido. Analisamos os desafios e apresentamos estratégias para tornar esses processos mais eficientes.

Na segunda parte, discutimos como políticas de inovação e contratos públicos podem impulsionar startups no Brasil. Destacamos a importância do Inova Simples e do Contrato Público de Solução Inovadora (CPSI) nesse contexto.

O terceiro capítulo aborda o compartilhamento de conhecimento em instituições federais de ensino, propondo um modelo de avaliação para melhorar essas práticas.

No quarto capítulo, mergulhamos no mundo gastronômico, examinando o consumo de produtos com indicação geográfica, como a pizza D.O.P. em Curitiba e o mel de Ortigueira, no Paraná.

A quinta seção é uma revisão da literatura sobre gestão de pessoas, oferecendo uma visão geral das últimas tendências e práticas.

No sexto capítulo, avaliamos criticamente o conhecimento dos universitários sobre auditoria, buscando entender suas competências e percepções.

Finalmente, no sétimo capítulo, exploramos como indicadores de desempenho sustentável se relacionam com o valor de mercado das empresas.

Cada capítulo contribui de maneira única para a compreensão e aprimoramento da administração pública e privada. Esperamos que este livro seja útil para estudantes, profissionais e todos interessados em aprimorar suas práticas administrativas.

Boa leitura!

Prof.º Dr. Adriano Mesquita Soares

Organizador

Fatores críticos de sucesso na governança da fase interna das contratações do setor público

Jardison de Oliveira Araújo

RESUMO

Este estudo tem como objetivo identificar os fatores críticos de sucesso (FCS) na governança da fase interna de contratações no âmbito do Setor Público, fundamentado na teoria burocrática e teoria geral dos contratos. Para análise da realidade identificada, foi realizada pesquisa-ação em um contrato de prestação de serviços de mão de obra na Universidade Federal do Acre (UFAC), mapeando as ações desenvolvidas durante a fase interna da contratação, entre agosto de 2021 e janeiro de 2022. Após 148 dias de mapeamento, os achados do estudo demonstram que a inexperiência da equipe de planejamento da contratação, bem como as dificuldades com a coleta de preços e a elaboração da minuta do contrato se apresentaram como os principais gargalos observados. O estudo identificou os (FCS) na governança da fase interna do contrato objeto da análise. Um projeto de intervenção foi construído de forma conjunta e participativa visando à melhoria do processo.

Palavras-chave: contratos administrativos. fase interna. governança. fatores críticos de sucesso. pesquisa-ação.

ABSTRACT

This study aims to identify the critical success factors (FCS) in the governance of the internal phase of contracting within the Public Sector, based on bureaucratic theory and general theory of contracts. To analyze the identified reality, an action research was carried out in a contract for the provision of labor services at the Federal University of Acre (UFAC), mapping the actions developed during the internal phase of the contract, between August 2021 and January 2022. After 148 days of mapping, the findings of the study show that the inexperience of the contracting planning team, as well as the difficulties with collecting prices and preparing the contract draft were the main bottlenecks observed. The study identified the (FCS) in the governance of the internal phase of the contract object of analysis. An intervention project was built in a joint and participatory way, aiming at improving the process.

Keywords: administrative contracts. internal phase. governance. critical success factors. action research.



INTRODUÇÃO

Na oferta de bens e serviços públicos, é comum que as entidades públicas façam uso de contratações de terceiros, firmadas sob a forma de contratos administrativos (GOMES, 2016; ABRA, 2018). Esses contratos são celebrados para atender diversos tipos de demandas, entre elas, serviços de vigilância, serviços de limpeza, serviços de manutenção de equipamentos, obras prediais, dentre outros, objetivando o atingimento da missão institucional (BARRAL, 2018; MARINHO *et al.*, 2018).

Nesta diretriz, a administração pública brasileira vem incorporando medidas de governança nas ações dos órgãos públicos (TERRA, 2018; AZEVEDO e ANASTASIA, 2020), entre elas, aquelas voltadas para a governança de contratos administrativos. Em seu *'Manual de Riscos e Controle nas Aquisições'*, o Tribunal de Contas da União (TCU, 2018) apresenta iniciativas que visam deixar claro para os administradores a importância da governança nos contratos que as instituições públicas celebram com a iniciativa privada. Para o Tribunal, a governança em aquisições públicas se exerce com avaliações constantes do processo de contratações, adoção de estratégias de políticas e monitoramento de seu desenvolvimento, demonstrando como a governança precisa estar atenta à busca por boas práticas de gestão (TCU, 2018).

Essas estratégias também devem alcançar os servidores das instituições federais de ensino superior (IFES) que atuam na gestão de contratos administrativos. Mattos e Terra (2015) apontam a necessidade de essas entidades analisarem diferentes aspectos de eficiência na gestão do recurso público, inclusive, da perspectiva alocativa, adequação do uso de recursos orçamentários e financeiros e emprego de técnicas voltadas para o atingimento de objetivos. Segundo dados do Censo da Educação Superior realizado no ano de 2018, o Brasil possui 69 Universidades Federais que, para o atingimento de seus objetivos necessitam contratar fornecedores de produtos e serviços (BEDIN *et al.*, 2020).

Para Rockart (1979) e Disterheft *et al.* (2015), da perspectiva da governança, os FCS permitem que o gestor identifique os fatores que demandam maior atenção e esforço, possibilitando que sejam desenvolvidas medidas adequadas para esses fatores, definindo claramente a quantidade de recursos que devem ser alocados pela organização, acomodando as mudanças na estratégia em função de alterações ambientais e as aplicando em várias áreas afetadas ao processo de gestão.

Verifica-se que a governança dos contratos administrativos tem sido objeto de várias pesquisas na academia (KRALJIC, 1983; OFEI-MENSAH e BENNETT, 2013; MCCANN, 2013; TEIXEIRA *et al.*, 2014; TEIXEIRA *et al.*, 2015; JACOBSEN *et al.*, 2016; MARTINS *et al.*, 2018). Mais recentemente, a literatura tem se preocupado em apresentar soluções para os problemas do dia a dia, envolvendo agentes e ambientes em que a contratação é realizada (TERRA, 2018; COSTA e TERRA, 2019; RAUEN, 2021). Entretanto, são ainda escassos os estudos que tratam da fase interna da contratação no âmbito do setor público.

Neste contexto, o presente estudo tem como objetivo geral identificar os FCS na governança da fase interna de contratações no âmbito do Setor Público por meio do estudo no lócus da UFAC. Para tratar a questão da pesquisa (quais são os FCS na governança da fase interna de contratações, no âmbito da UFAC?) E elaborar uma análise da realidade,

foi realizada pesquisa participativa, ou ação, em um contrato de prestação de serviços de mão de obra para preparo e distribuição de refeições no restaurante universitário da Universidade Federal do Acre (UFAC), mapeando todas as ações desenvolvidas durante a fase interna da referida contratação entre agosto/2021 e janeiro/2022.

A pesquisa-ação, a partir dos procedimentos de coleta, análise e interpretação sistemática dos dados, permitiu a proposição e sugestão de implementação de ações orientadas à melhoria deste processo organizacional no âmbito da referida Universidade. A proposição de um plano de ação, à luz dos resultados que foram monitorados e avaliados, demonstra o caráter gerencial aplicado deste trabalho, sendo útil, portanto, à melhoria da gestão universitária.

REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico é baseado na teoria burocrática e na teoria geral dos contratos, com foco na função social do contrato e de sua importância na consecução dos objetivos institucionais, sob o prisma dos pressupostos defendidos pela governança pública. As buscas dos periódicos que sustentam o referencial teórico deste estudo foram realizadas durante todo o ano de 2021 no Portal de periódicos da Capes, repositório de artigos científicos SPELL, biblioteca eletrônica SciELO e no Google Acadêmico. Buscou-se dar atenção às publicações dos últimos cinco anos, embora, em abordagens específicas, fez-se necessário recorrer a publicações seminais.

Teoria burocrática e teoria geral dos contratos na perspectiva das compras públicas

Ferreira e Serpa (2019) destacam a burocracia do tipo ideal como sendo um mecanismo de compreensão das organizações do mundo atual. Segundo os pesquisadores, para compreender uma organização burocrática é necessário abstrair as características centrais da administração em questão, desqualificando as aparições que não condizem com a finalidade organizacional. Assim, de acordo com a teoria Weberiana, a tarefa de abstrair o tipo ideal da burocracia não é facilitada, uma vez que este julgamento perpassa pelo crivo de indivíduos passíveis de influências particulares (FERREIRA E SERPA, 2019).

Atualmente, a burocracia está associada a aspectos negativos, muito embora este mecanismo político tenha surgido para romper práticas patrimonialistas típicas de nações em processo insipiente de desenvolvimento (ABRUCIO E LOUREIRO, 2018). Entre essas práticas, estão as contratações públicas, vistas sob a lente da burocracia com o objetivo, dentre outros, de evitar fraudes (GOMES, 2016). Segundo o pesquisador, ao tomar decisões o administrador é impelido pela burocracia a assumir responsabilidades, uma vez que está gerenciando recursos públicos e, portanto, deve agir dentro da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Klumb e Hoffmann (2016) apresentam que, em resposta ao paradigma da burocracia, nos anos de 1990 passou a ser adotado no Brasil o modelo gerencial de administração pública, com o objetivo de alavancar os resultados do Estado, de modo a dar foco na eficácia dos serviços prestados à sociedade, concomitantemente à redução dos custos de

produção destes serviços. Contudo, segundo os pesquisadores, no caso das contratações públicas a burocratização pode apresentar entraves, dado os processos necessários para completar uma ação em um cenário burocrático. Costa e Terra (2019) também entendem que há dificuldades de se colocar em prática os conceitos de governança nas compras públicas. Como possibilidade de resoluções destas problemáticas, os autores indicam o aprimoramento de políticas com atenção aos instrumentos de governança em planos de compras, bem como, planos de resultados e gestão de riscos.

O fato é que no processo de gestão de recursos públicos, no que tange às contratações público-privadas, percebe-se um grande percurso burocrático tendente a onerar os custos transacionais das compras públicas (SALES *et al.*, 2020). Na visão de Costa e Terra (2019), para que as compras públicas se tornem cada vez mais eficientes faz-se necessário um olhar mais aprofundado no que diz respeito aos excessos de disfunções burocráticas, uma vez que estas elevam os custos dos processos, tornando as contratações públicas lentas e custosas.

Sob o enfoque da Teoria Geral de Contratos verifica-se que, dentre as inúmeras ações para garantir direitos e prestar assistência à sociedade, no tocante o oferecimento de serviços às comunidades, o poder público é compelido a realizar contratações com entes privados. Na visão de Gonçalves (2017), o contrato é um negócio regido pelo campo jurídico em que figura no mínimo duas partes interessadas. Em última análise, trata-se de um acordo jurisdicionado bilateral ou plurilateral. De acordo com o pesquisador, o contrato é regido por fundamentos éticos que visam satisfazer à vontade humana, sendo um acordo de vontade entre partes com o intuito de adquirir, resguardar, transferir, conservar, modificar ou desfazer direitos.

Segundo o disposto na Lei nº 8.666/1993, são contratos administrativos quaisquer ajustes que envolvam a Administração Pública e o particular, havendo acordo de vontade, com formação de vínculo e estabelecimento de obrigações recíprocas, independentemente da denominação dada ao ato. Segundo o disposto no art. 89 da Lei nº 14.133/2021, os contratos administrativos regular-se-ão pelas suas cláusulas e pelos preceitos de direito público, e a eles serão aplicados, supletivamente, os princípios da teoria geral dos contratos e as disposições de direito privado.

Para Amorim (2017), a licitação é um rito administrativo que arranja um conjunto de ações tendentes à celebração de um instrumento contratual. Na visão de Di Pietro (2012), os contratos administrativos representam ajustes que a Administração Pública, enquanto operadora de recursos públicos, celebra com pessoas físicas ou jurídicas, na qualidade de públicas ou privadas.

No Brasil, atualmente a maioria dos contratos administrativos do setor público são submetidos à Lei 8.666/1993, também conhecida como lei geral de licitações, muito embora a nova lei de licitações já tenha sido sancionada em primeiro de abril de 2021 (LEI 14.133/2021). Em casos específicos, são adotados procedimentos que se aproximam das regras contratuais praticadas no direito privado, observando-se os princípios da Administração Pública (GOMES, 2016)

Governança Pública em Contratos Administrativos

Segundo Teixeira *et al.* (2015), a matriz de Kraljic (1983) revela a existência de dois fatores de extrema importância para o processo de especificação do item a ser adquirido pela administração pública: (i) o nível de importância estratégica das aquisições; e (ii) a complexidade do fornecimento do produto ou serviço contratado, situação que se lança foco sobre o risco, competitividade do mercado, nível de dificuldade de substituição do produto ou serviço. Pode-se observar a combinação destes dois fatores através da matriz de classificação de item de compra em quatro dimensões: (i) itens de alavancagem, (ii) itens estratégicos, (iii) itens de gargalo e (iv) itens não críticos (Figura 1).

Figura 1 – Matriz de classificação de item de compra.



Fonte: Kraljic (1983) citado por Teixeira et al. (2015)

No cotejamento destes esclarecimentos, pode-se perceber que tais indicações e preocupações com o item a ser contratado, seja ele produto ou serviço, são mecanismos de exercício da governança em contratações públicas. Parte-se, portanto, de práticas experimentadas por situações anteriores para compilar os melhores resultados e reproduzi-los em eventos presentes, ação que carece de proatividade para tornar as compras públicas cada vez mais efetivas, eficientes e econômicas (TEIXEIRA *et al.*, 2015).

Sobre o tema, Terra (2018) indica que as compras públicas estão se tornando cada vez mais complexas, dado ao dinamismo típico da administração geral sendo inserida na administração pública. Para o autor, a governança das compras públicas é essencial para o sucesso das instituições públicas, sendo preciso ter uma visão multidimensional envolvendo todo o ciclo das aquisições públicas, além de integrar a gestão de cadeia de suprimentos ao planejamento da organização.

Até recentemente, a Lei nº 8.666/1993 era a única norma no setor público brasileiro que definia as regras a serem observadas nas licitações e contratos firmados pela Administração Pública. Após um período de intensas discussões, em primeiro de abril de 2021 foi publicada a Lei nº 14.133, que passou a regular esta matéria. Segundo Rauen (2021), a motivação para a criação de uma nova lei de licitações se deu graças à defasagem da Lei 8666/1993, com a expectativa de que a nova lei empregue maior

agilidade às aquisições públicas brasileiras, tornando-as mais eficazes e ágeis.

A Lei nº 14.133/2021 em seu Art. 7º inova ao incluir, entre outros, instrumentos de governança, tais como: exigências de criação de mecanismos de gestão por competência quando da designação de agentes para atuar na área de licitação e contratos; imposição de iniciativas de profissionalização para agentes que atuem como gerentes de contratações; dentre outras características como planejamento das contratações, gestão de riscos, envolvimento da alta administração no processo de contratação.

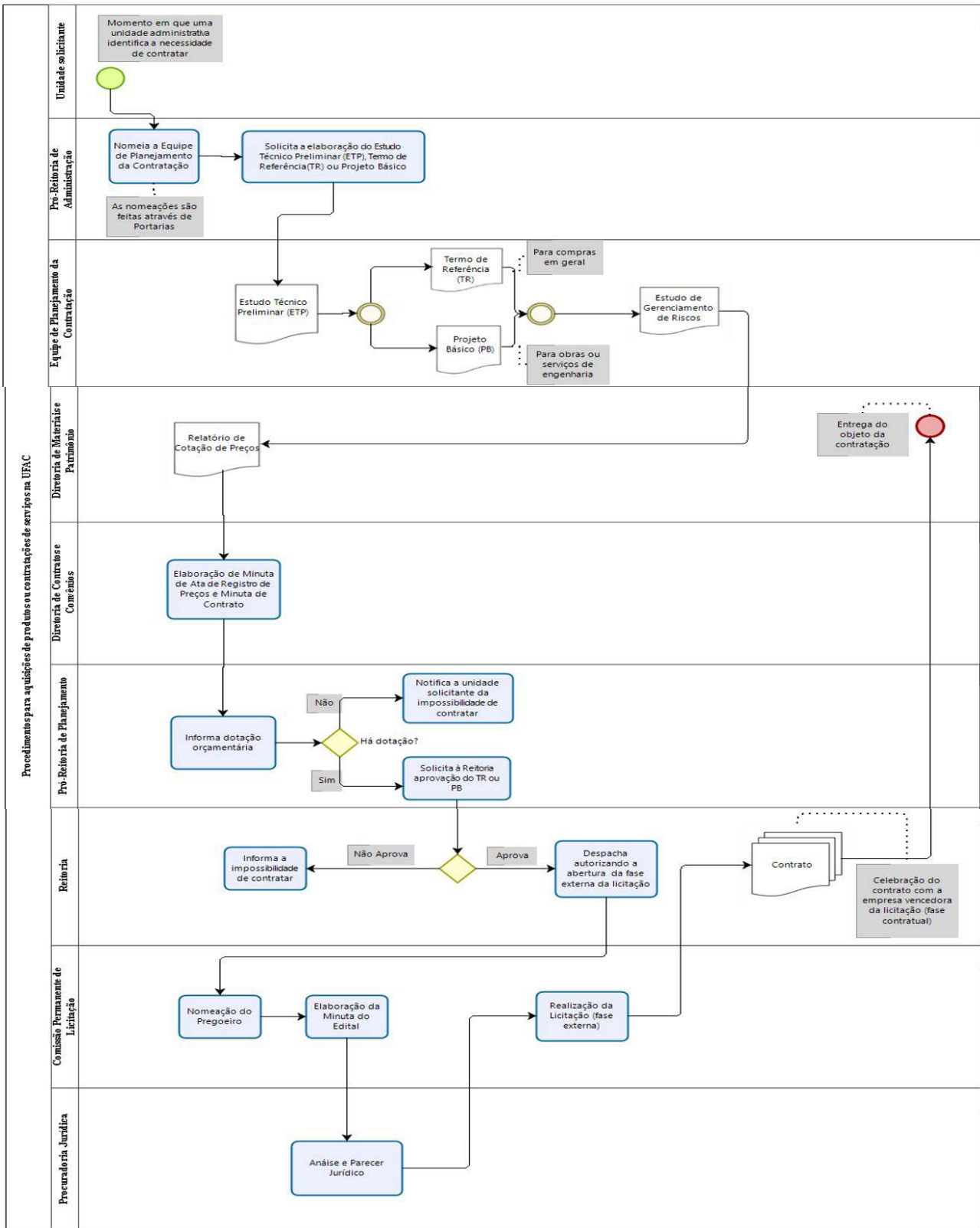
Conforme disposto pelo TCU (2014) no *Manual de Riscos e Controles nas Aquisições*, é de responsabilidade da alta administração a criação de mecanismos de governança das contratações públicas, bem como a implantação de instrumentos de avaliação, direcionamento e monitoramento das licitações, com foco sempre na finalidade da compra pública.

Ciclo de vida dos contratos administrativos e as contratações na UFAC

Segundo Algarni (2021), o ciclo de vida e as tramitações de um contrato administrativo pode variar de uma organização para outra, havendo formas de gerenciamentos que exigem mais preparações de conteúdo de contrato do que outras. Para Lippi *et al.* (2020), as fases do ciclo de vida de um contrato administrativo podem ser divididas em pré-contratação, contratação, pré-execução, execução e encerramento.

No caso dos contratos celebrados pela UFAC, seguem uma rotina pouco definida, com a tramitação de documentos por diversos setores da Universidade, sendo eles: a) Unidade solicitante da contratação; b) Pró-Reitoria de Administração; c) Equipe de Planejamento da Contratação; d) Diretoria de Material e Patrimônio; e) Pró-Reitoria de Planejamento; f) Reitoria; g) Comissão Permanente de Licitação; e h) Procuradoria Jurídica. Esta sequência de tramitação da documentação exigida no processo de contratações públicas segue a opção de governança interna da instituição, que foi construída ao longo dos anos pela percepção de seus dirigentes como sendo a que melhor atende as características da UFAC, dada a distribuição de suas unidades responsáveis pela operacionalização dos contratos (Figura 2).

Figura 2 – Procedimentos adotados pela UFAC para contratações.



Fonte: Elaboração própria com base no mapeamento das etapas das contratações da UFAC com o auxílio do software BIZAGI Modeler em sua versão gratuita.

Especificamente sobre a fase interna da contratação da UFAC, a mesma tem início com a identificação da necessidade da contratação de um serviço ou aquisição de um produto: a Unidade Administrativa preenche um modelo de formulário já preestabelecido

no SEI (Sistema Eletrônico de Informações), que recebe o nome de *Documento de Formalização da Demanda*, dando início ao processo de solicitação da contratação. Na sequência, este processo é enviado para a Pró-Reitoria de Administração (PRAD), que nomeia a *Equipe de Planejamento da Contratação*, formada por três servidores recrutados do próprio setor solicitante da contratação, ocupando as funções de agente requisitante, integrante requisitante e integrante administrativo. As atribuições da *Equipe de Planejamento da Contratação* constam na IN. n. 05/2017 da Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, atual Ministério da Economia, alterada pela IN. SGD/ME n. 40/2020 e IN SGD/N. 49/2020.

Registre-se que em 2019 a UFAC movimentou mais de 60 milhões de reais de recursos públicos com despesas correntes e investimentos, parte deles (16%) em investimentos em obras, aquisições de equipamentos, materiais permanentes, vigilância e manutenção predial por meio de contratos administrados (UFAC, 2019).

MÉTODO

Objetivando identificar os fatores críticos na governança, da fase interna de contratações efetuadas no âmbito do Setor Público, com base na realidade de um locus organizacional específico, foi aplicada metodologia de pesquisa-ação em um contrato de prestação de serviços de mão de obra para preparo e distribuição de refeições, no restaurante universitário da Universidade Federal do Acre (UFAC). Mapearam-se todas as ações desenvolvidas durante a fase interna da referida contratação, entre agosto de 2021 e janeiro de 2022.

Para Thiollent (2005), a pesquisa-ação visa integrar pesquisa e ação em um único processo, situação em que os agentes participam juntamente com os pesquisadores objetivando chegar a soluções de problemáticas de modo interativo, cenário em que há o favorecimento de produção e uso de conhecimento. A pesquisa participante, ou ação, é útil na identificação de demandas de melhoria da gestão, uma vez que parte de uma ação diagnóstica para a proposição e implementação de ações de aperfeiçoamento à luz dos resultados que foram monitorados e avaliados. A pesquisa-ação tem caráter aplicado, e culmina com a elaboração de planos de ação à luz de diagnósticos organizacionais feitos a partir do emprego de método científico.

Segundo Thiollent (2005), as principais técnicas utilizadas na pesquisa-ação são as entrevistas grupais (podem ser na forma de “grupos focais”) e a entrevista individual, realizada de modo aprofundado. Há, ainda, outras técnicas que podem ser associadas: formulários, questionários, quando aplicado a um número grande de pessoas; análise de documentos; observação participante; diário de campo ou “diários de bordo”.

Constata-se a aplicação da pesquisa-ação envolvendo compras públicas nos estudos de Santos e Pereira (2020) e Yamaji e Vieira (2020). A partir das etapas da pesquisa-ação definidas por Thiollent (2005), o presente estudo foi estruturado em cinco fases, a saber: (i) planejamento da pesquisa; (ii) coleta de dados, (iii) análise de dados e planejamento das ações; (iv) implementação, no trabalho apresentado como Projeto de Intervenção; e (v) avaliação dos resultados, através de propostas de monitoramento das ações indicadas.

Na 1ª fase (planejamento da pesquisa), foram definidos o problema e os objetivos da pesquisa, construído o referencial teórico, definida a unidade de análise bem como a técnica de coleta de dados. As informações desta fase foram levantadas diretamente no portal Comprasnet 4.0, mantido em nome da UFAC, durante o ano de 2019.

Para a 2ª fase (coleta de dados), foi levantado o fluxo do processo de compras adotado na UFAC, identificando-se gargalos e levantando fatores críticos de sucesso. Operacionalmente, as ações desenvolvidas em cada setor da fase interna da contratação foram mapeadas, registrando-se, também, percepções e relatos dos agentes públicos envolvidos, estes tratados na presente pesquisa como atores integrantes do grupo estudado, estando eles vinculados e comprometidos com o objetivo deste trabalho.

Para que se realizasse a análise científica da realidade em estudo, foi selecionado o Processo SEI nº 23107.015318/2021-35, relativo a um contrato de prestação de serviços de mão de obra para preparo e distribuição de refeições no restaurante universitário da Universidade Federal do Acre (UFAC). A escolha desta contratação para análise se deu de forma intencional, pela oportunidade de acompanhamento *in loco* da execução de suas fases, atuando em um cenário real conforme, inclusive, prevê a metodologia pesquisa-ação. Adicionalmente, o processo escolhido guarda relação com os contratos administrativos comumente celebrados pela instituição.

A análise de dados e o planejamento das ações aconteceram na 3ª fase, comparando os dados empíricos com teóricos e propondo-se, então, sugestões de ações visando melhorias. Para tanto, foi realizada, no mês de janeiro de 2022, reuniões presenciais com a Equipe de Planejamento da Contratação, Diretoria de Material e Patrimônio e Diretoria de Contratos e Convênios, apresentando um diagnóstico da situação e abrindo o espaço para reflexões coletivas. Essa interação direta com a equipe teve como propósito promover uma autorreflexão coletiva para que a equipe pudesse efetuar uma análise aprofundada dos gargalos identificados no diagnóstico, sintetizando as informações em questões básicas, as áreas de problemas e as ações possíveis.

Com o *feedback* obtido e o compartilhamento das informações descobertas, deu-se, então, início à 4ª fase (implementação), realizada no mês de fevereiro de 2022, em uma reunião presencial nas dependências da Pró-Reitoria de Administração. Foram propostas ações de mudanças para superar os gargalos identificados na governança da fase interna dos contratos administrativos, discutidos na 3ª fase com o setor de contratos da UFAC.

Na 5ª fase, é importante destacar que por uma característica de limitação da pesquisa, ainda não foi possível avaliar todos os resultados e as implicações das ações propostas na 4ª fase, uma vez que o estudo tem como intuito apresentar soluções para problemáticas atuais com implicações para processos futuros. Para cumprir esta etapa, a partir da observação direta do ambiente de pesquisa feita na etapa anterior, foi construído um plano de ação como parte de um projeto de intervenção, a partir dos FCS observados, à luz das limitações legais e normativas impostas sobre o tema e considerando as ideias e sugestões expressas pelos servidores envolvidos. Os resultados obtidos encontram-se descritos a seguir.

RESULTADOS

Do mapeamento da fase interna no contrato administrativo objeto da análise

O acompanhamento do processo objeto da análise foi feito de forma sistemática, por meio da tramitação registrada no Sistema Eletrônico de Informações (SEI) e presencialmente com visitas diárias aos setores que realizavam as etapas desta fase do processo, colhendo tempo de tramitação, quantidade de agentes envolvidos e percepções sobre as atividades realizadas. Tais informações foram registradas em fichas específicas para cada etapa. As descrições da contratação foram retiradas do Documento de Formalização da Demanda, e constam no (Quadro 1).

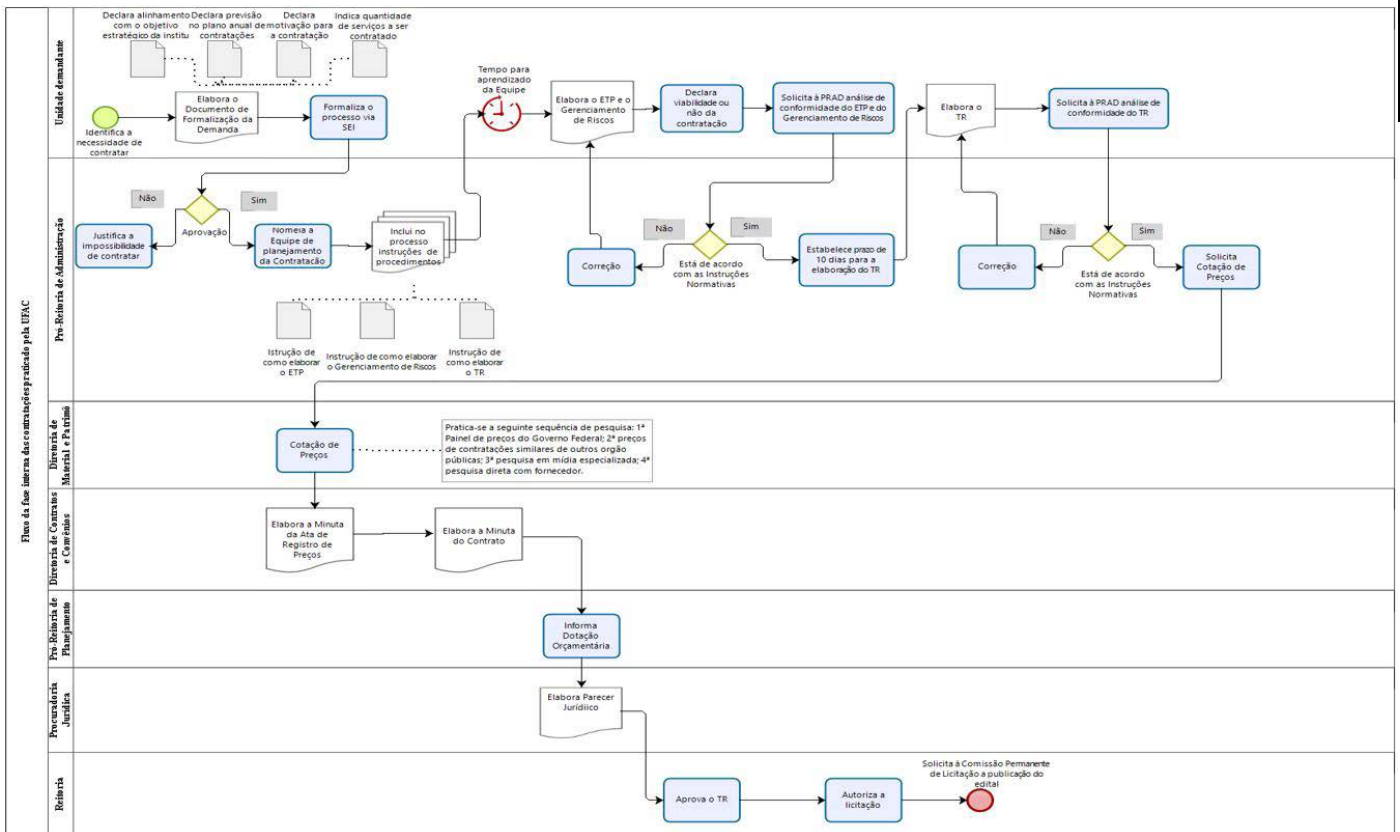
Quadro 1 - Descrição da modalidade de contratação.

Identificação da Demanda		
Contratação de empresa para prestação de serviço de mão de obra para preparo e distribuição de refeições no Restaurante Universitário do Campus de Cruzeiro do Sul.		
Objetivos Estratégicos do Requisitante		
Planejamento e execução de política estudantil visando a promoção de ações que busquem igualdade de oportunidade aos discentes da graduação da UFAC.		
Previsão no Plano Anual de Contratações		
Refeições Industriais - Preparo e Distribuição		
Motivação/Justificativa		
Tendo em vista o retorno das atividades presenciais, faz-se necessária nova licitação conforme orientação da procuradoria jurídica da UFAC, para que possa ser possível o funcionamento do Restaurante Universitário de Cruzeiro do Sul, dado o início das atividades presenciais.		
Quantidade de Serviço a Ser Contratado		
Café da Manhã	Unidade	275
Almoço	Unidade	650
Jantar	Unidade	360
Previsão para Início dos Serviços		
Previsão de início dos serviços na data do retorno das atividades presenciais conforme orientação da Conselho Universitário.		

Fonte: Elaboração própria com base no Documento de Formalização da Demanda

Na (Figura 3) é apresentado o mapeamento da fase interna da contratação do processo objeto da análise.

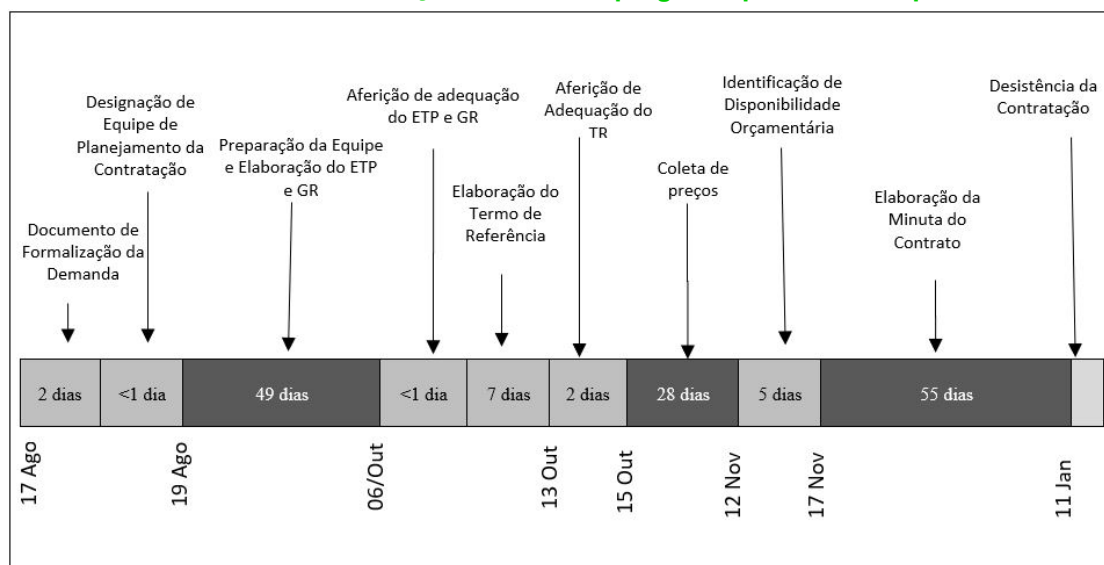
Figura 3 - Fluxo da fase interna da contratação do contrato objeto da análise.



Fonte: Elaboração própria com base no fluxo identificado para as contratações da UFAC.

O tempo despendido em cada ação (neste estudo, convertido em dias) foi devidamente monitorado durante 148 dias, decorridos durante a fase interna da contratação, conforme pode ser observado no (Quadro 2). É importante indicar que o tempo foi quantificado em dias corridos. Ainda, cabe esclarecer que as etapas da fase interna da contratação (Elaboração da Minuta, Parecer Jurídico, Aprovação do Termo de Referência e Autorização da Licitação) ainda não foram finalizadas, dado à desistência da continuidade do processo por parte da Instituição.

Quadro 2 - Distribuição em dias empregados para cada etapa.



Fonte: Elaboração própria, com base no acompanhamento in loco do processo

Da perspectiva do tempo despendido, na realização das ações, a princípio, podem ser identificados como gargalos as ações envolvendo a preparação da equipe de planejamento (49 dias), a coleta de preços (28 dias) e a elaboração da minuta do contrato (55 dias). Registra-se aqui que a expressão “gargalos”, para fins desta pesquisa, representa os elementos em análise no que concernem os FCS do processo de contratação objeto da análise, comumente utilizada nos campos da administração de produção. Gargalos dizem respeito a fatores que impedem que as unidades produtivas utilizem sua capacidade plena de produção, fato que pode gerar aumento do tempo de processamento das atividades, bem como ampliar os custos operacionais (MOREÍ, CALDAS, COSTA, DIAS E BUSS, 2019).

Dos gargalos observados no mapeamento da fase interna no contrato administrativo objeto da análise

A identificação dos gargalos foi feita de forma colaborativa com os próprios servidores envolvidos em cada etapa, em reunião ocorrida na 3ª fase, cuja interação direta com a equipe possibilitou uma autorreflexão coletiva dos problemas identificados. Sintetizaram-se as informações em 3 quesitos: questões básicas, áreas de problemas e ações possíveis visando à resolução. Tanto estas reuniões como a ocorrida na 4ª fase foram gravadas e posteriormente transcritas em ata, de modo que fossem analisadas em toda sua extensão. No momento da transcrição para este trabalho, os nomes foram preservados.

Quadro 3 - Gargalos identificados por etapas.

Equipe de Planejamento da Contratação			
Preparação da equipe e elaboração do Estudo Técnico Preliminar (ETP) e Gerenciamento de Riscos (GR)	Agente 1 (Diretor de Assuntos Estudantis)	Relatou dificuldades na elaboração dos documentos, dado sua pouca experiência com estas atividades. Informa que sua área de conhecimento é a docência, e que nunca precisou fazer parte de nenhuma Equipe de Planejamento da Contratação. Relata, ainda, que, apesar da Equipe ter sido formada por agentes que conhecem a área do objeto da contratação, conforme indicado pela Instrução Normativa do Ministério do Planejamento nº 05/2017, nenhum destes agentes tinha experiência na atividade, o que gerou grandes dúvidas em quase todos os documentos elaborados.	Cotejamento teórico / Legislação Bedin et al. (2020) indicam que a experiência do agente público é fundamental para o sucesso das contratações. Esta é colocada em prática nas diversas tomadas de decisões através do “saber-fazer”.
	Agente 2 (Nutricionista)	Narra a sua falta de experiência em contratações, informando que nunca havia participado de nenhum curso voltado para contratos.	A literatura de governança demonstra existir um flagrante desarranjo entre as práticas de boa governança no serviço público e o cenário narrado. Sobre o assunto, Almeida e Sano (2018) indica a importância de pessoal qualificado para o sucesso das compras públicas.
	Agente 3 (Apoio Administrativo)	Narra o motivo para a demora na elaboração desta etapa, sendo a necessidade de, após a elaboração de cada documento, encaminhá-los para a Pró-Reitoria de Administração para que se procedesse com as correções, decidindo a partir daquela correção se o processo continuaria ou retornaria para a correção de alguma inconsistência no documento. Completa, ainda, dizendo que, raramente, os processos seguem sem que seja preciso retornar para correção.	A literatura de governança demonstra existir um flagrante desarranjo entre as práticas de boa governança no serviço público e o cenário narrado. Sobre o assunto, Almeida e Sano (2018) indica a importância de pessoal qualificado para o sucesso das compras públicas.
Diretoria de Material e Patrimônio			

Coleta de Preços	Agente 4 (Diretor de Material e Patrimônio)	Relata que as empresas solicitadas para apresentarem seus preços não conseguiram estabelecer um preço fixo no período para cada item a ser cotado. Completa alegando que o problema de demora no levantamento de preços não é exclusivamente do processo em questão, sendo um problema recorrente em outros processos que envolvem gêneros alimentícios.	Cotejamento teórico / Legislação Observa-se que a coleta de preços seguiu a metodologia prevista na Instrução Normativa do Ministério da Economia n. 73/2020, que regulamenta esta etapa.
	Agente 5 (Nutricionista)	Explica que o problema acontece devido à variação quase que diária dos preços dos gêneros alimentícios. Esta é uma característica do mercado geral, que é agravado, principalmente, quando se trata de custos de transporte da região amazônica, onde se encontra a UFAC e, em alguns casos estes custos chegam a impedir determinadas compras.	O feedback obtido pela equipe à frente da “Coleta de Preços” levou à reflexão de que este é um gargalo difícil de ser superado, dada as características da região onde a UFAC se encontra instalada, e do objeto da contratação envolver o fornecimento de gêneros alimentícios. Compreende-se, portanto, esta característica como uma limitação da contratação analisada, que encontra barreiras no inciso VII do artigo 24 da Lei Federal 8.666/1993, onde indica a hipótese de licitação fracassada em casos de ofertas de preços manifestamente superiores aos praticados no mercado, sendo este um mecanismo legal de proteção contra prejuízos à Administração Pública.
	Agente 6 (Apoio Administrativo)	Relata que mesmo com a recusa das empresas em cotar os preços para o processo em questão, foi solicitado que mesmo assim o fizessem, ainda que o valor fosse acima do praticado no mercado por ocasião da conclusão do processo de contratação. Completa dizendo que a maioria das licitações da UFAC eram fracassadas por conta dos preços cotados.	Segundo a normativa, os preços coletados devem ser analisados de forma crítica, principalmente, quando houver grande variação entre os valores coletados, conforme indicado no parágrafo 3º do Art. 6º da IN 73/2020 do Ministério da Economia.
Diretoria de Contratos e Convênios			
Elaboração da Minuta do Contrato	Agente 7 (Diretor de Contratos e Convênios)	Relata que as atividades de elaboração da minuta consistem em apenas reunir os dados e as condições contidas nos levantamentos e documentos realizados anteriormente. O agente atribui a demora de 55 dias para a realização desta etapa ao fato de sempre haver erros nestes documentos reunidos ao processo.	Cotejamento teórico / Legislação O Manual de Riscos e Controles nas Aquisições Públicas do TCU (2014) aponta igualmente como riscos nas contratações problemas com a fase de preparação da contratação. Além de sugerir que sejam consideradas as lições aprendidas em outras contratações, a fim de evitar a recorrência de problemas já observados em contratos passados.
	Agente 8 (Apoio Administrativo)	Esclarece que sempre quando identificado algum erro na documentação, o processo precisa voltar para a Equipe de Planejamento da Contratação para que seja feita a correção. Afirma ainda que raras são as vezes em que os processos chegam àquela diretoria sem que haja algum erro no ETP ou GR, o agente confere à falta de treinamento de pessoal como o principal gerador do problema em questão.	Sobre o assunto, a teoria de governança em compras públicas (ALMEIDA, SANO, 2018; BEDIN et al. 2020; COSTA e TERRA, 2019) aborda a deficiência em programas de treinamentos de pessoal como uma das principais causas para a ineficiência da gestão de recursos públicos.

Fonte: Elaboração própria, com base nas falas registradas nas reuniões

Dos fatores críticos de sucesso da fase interna das contratações da UFAC

É importante destacar que este trabalho assume que os FCS são elementos-chave necessários para a realização das atividades de uma organização, são fatores que não podem falhar em um processo, logo, são os elementos mais importantes que devem ser tratados com prioridade na gestão (DISTERHEFT *et al.*, 2015; MICHELON *et al.*, 2016; FIRMINO, 2018; OLIVEIRA E CRUZ, 2018).

Ao cotejarmos a teoria burocrática e teoria geral dos contratos, à luz da governança em contratações públicas, sob o prisma do cenário identificado na fase interna da contratação do processo analisado, podemos identificar os fatores críticos de Sucesso:

1. Treinamento da Equipe: a teoria de governança pública voltada para contratações indica que o desempenho do comprador público está atrelado ao nível de sua capacitação, o que tem o potencial de afetar diretamente a eficiência das compras (BATISTA E MALDONADO, 2008).
2. Criação de procedimentos padronizados: para Almeida e Sano (2018) a padronização de procedimentos evita erros na elaboração dos documentos que compõem o processo de compras, além de auxiliar o agente dando maior celeridade ao processo como um todo.

3. Experiência: a teoria de contratos públicos mostra a importância da valorização da troca de saberes e experiências entre os agentes públicos, indica ainda que os ganhos poderão ser vistos para além da fase do planejamento da contratação (COSTA E TERRA, 2018).
4. Criação de setor específico de planejamento das contratações: a teoria burocrática mostra a importância da especificidade dos agentes empenhados em cada ação desempenhada pelo setor público, esta previsão perpassa por formação e conhecimentos especializados, atribuídos a cada atividade realizada pelos atores públicos (CAVALCANTE E CARVALHO, 2017). É importante ressaltar que o Conforme disposto pelo no Manual de Riscos e Controles nas Aquisições TCU (2014), é de responsabilidade da alta administração a criação de mecanismos de governança das contratações públicas, bem como a implantação de instrumentos de avaliação, direcionamento e monitoramento das licitações, com foco sempre na finalidade da compra pública.
5. Zelo na elaboração dos documentos: para o TCU (2014), documentos elaborados com erros ou fora dos padrões definidos em normativas pode não atender à necessidade real da organização, gerando desperdícios de recursos públicos, dado a necessidade de posterior correção da peça mal elaborada.
6. Planejamento dos prazos das contratações: para Costa e Terra (2018) a falta de um planejamento adequado da contratação pode atrasar a entrega de um bem ou a prestação de um serviço. O agente público deve ser dotado de habilidades específicas, dentre elas realizar planejamentos e gerenciamento de tempo (BEDIN *et al.*, 2020).

Após incorporar os resultados da pesquisa científica e a reflexividade dos servidores envolvidos nas etapas desta pesquisa-ação, foi elaborada a proposta de projeto de intervenção e avaliação a seguir. Além da contribuição acadêmica, a expectativa é que o presente estudo contribua para tornar os processos de contratação da UFAC mais eficientes, efetivos e econômicos. Como se trata de uma pesquisa-ação, é importante considerar que seus achados são personalizados, restritos e específicos ao ambiente analisado, mas que pode contribuir para melhorar a eficiência e redução de disfunções burocráticas envolvidas na etapa interna da contratação de outras instituições públicas, resguardada a especificidade de cada entidade.

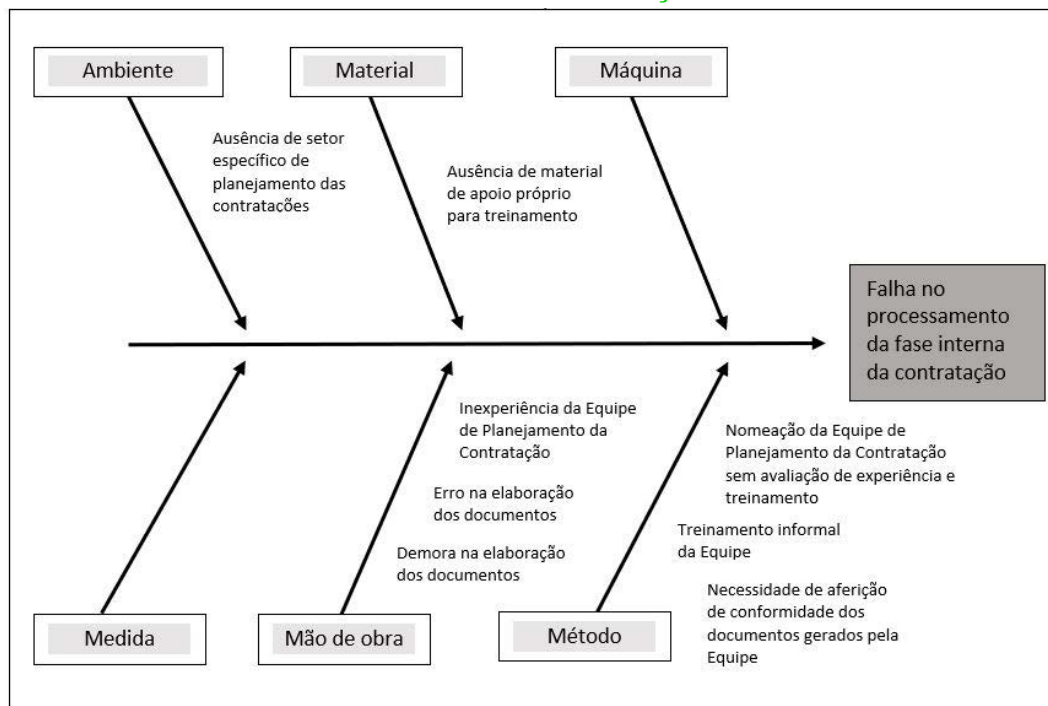
Do projeto de intervenção

Para a proposta do projeto de intervenção, foi realizada uma reunião nas dependências da Pró-Reitoria de Administração, com o intuito de identificar soluções de forma conjunta e participativa, objetivando mitigar os gargalos apontados no estudo à luz dos FCS. Durante a reunião buscou-se criar um clima de confiança, na expectativa que os participantes se sentissem confortáveis ao dialogar e expressar suas opiniões sobre as propostas. Como o artifício de empregar dinamismo à reunião e a coleta de propostas, utilizou-se de uma tela de conferência interativa previamente instalada na sala de reuniões, onde projetou-se a proposta inicial de plano de ação, ocasião em que os participantes adicionaram, removeram e modificaram itens.

Como suporte para auxiliar na discussão dos FCS identificados no estudo, optou-se por lançar mão do Diagrama de Causa e Efeito, aqui tratado como mecanismo de identificação de ações que influenciam para o evento “falha no processamento da fase interna da contratação” (Figura 11), conhecido também como gráfico de espinha-de-peixe ou diagrama de Ishikawa. O método é uma ferramenta de qualidade que tem por objetivo identificar visualmente o relacionamento entre influências para a ocorrência do resultado investigado, sendo esta a grande vantagem da ferramenta, por apresentar através de recursos visuais as relações dos problemas (FORNARI, 2010).

Para Fornari (2010), o Diagrama apresenta seis possíveis origens para o problema, este fato, portanto, depende do número de variáveis trabalhadas. São elas: mão de obra, métodos ou sistemas, máquinas, material, meio ambiente e medida ou informação do processo. Na reunião foram apresentadas algumas causas identificadas no acompanhamento in loco das etapas do processo, e que têm o potencial de comprometer a economicidade, eficiência da fase interna das contratações gerando falhas no processamento da fase interna das contratações da UFAC.

Figura 11 - Relação de influências que contribuem para as falhas no processamento da fase interna da contratação.



Fonte: Elaboração própria, com base no acompanhamento in loco do processo.

A reunião ocorreu no mês de fevereiro de 2022, com duração de 55 minutos, estiveram presentes e contribuíram ativamente na construção do Projeto de Intervenção atores da Pró-Reitoria de Administração, Diretoria de Material e Patrimônio, Diretoria de Contratos e Convênios e Equipe de Planejamento da Contratação. A reunião foi gravada em áudio e posteriormente transcrita em ata. Ao final das discussões, o projeto de intervenção a seguir foi então consolidado.

PROJETO DE INTERVENÇÃO				
O projeto de intervenção tem o objetivo de buscar soluções para os gargalos identificados nos processos de compras públicas celebrados pela UFAC.				
Gargalo 1 – falta de treinamento da equipe de planejamento.				
Ações	Proposta	Atividades sugeridas	Justificativa	Área responsável
AÇÃO 1	Criação de setor específico voltado para o planejamento das contratações e convênios	Seleção de servidores com perfil alinhado ao previsto no Manual de Riscos e Controles nas Aquisições (TCU, 2014). Avaliar a oferta de Funções Gratificadas (FG).	(TCU, 2014; IN 05/2017; CAVALCANTE e CARVALHO, 2017)	Pró-Reitoria de Gestão; Pró-Reitoria de Planejamento
AÇÃO 2	Elaboração de manual próprio sobre as ações requeridas na fase interna da contratação	Contratação de empresa ou pessoa técnica especialista no tema	(TCU, 2020; Decreto n. 9.203, 2017).	Pró-Reitoria de Administração
AÇÃO 3	Análise prévia do perfil da pessoa a ser nomeada para compor a Equipe de Planejamento da Contratação (filtro)	Levantamento da formação, área de atuação, se já fez cursos sobre o tema, experiência em licitações anteriores.	(BATISTA e MALDONADO, 2008; HAHN, 2016)	Pró-Reitoria de Administração; Diretoria de Desempenho e Desenvolvimento
AÇÃO 4	Preparação da Equipe de Planejamento da Contratação	Leitura do manual, criação de vídeos tutoriais, rodadas de conversas sobre melhores práticas em contratações, contratação de cursos de capacitação.	(BATISTA e MALDONADO, 2008; HAHN, 2016; ALMEIDA e SANO, 2018; BEDIN et al., 2020).	Diretoria de Desempenho e Desenvolvimento; Diretoria de Contratos e Convênios

Gargalo 2 – coleta de preços				
Ações	Proposta	Atividades sugeridas	Justificativa	Área responsável
AÇÃO 1	Promover a interação da Equipe de Planejamento da Contratação com os agentes que executam a coleta de preços.	Rodadas de conversas instrutivas quanto a produtos viáveis e inviáveis para aquisições, considerando sazonalidades e características regionais. Análises de possibilidade de substituição de itens.	(COSTA e TERRA, 2018; BEDIN et al. 2020)	Diretoria de Material e Patrimônio
AÇÃO 2	Designação de agente específico responsável pela coleta de preços.	Nomeação do agente através de instrumento legal (Portaria). Avaliar a oferta de Função Gratificada (FG).	(TCU, 2014; CAVALCANTE e CARVALHO, 2017)	Reitoria; Diretoria de Material e Patrimônio.

Gargalo 3 – Elaboração da minuta de contrato				
Ações	Proposta	Atividades sugeridas	Justificativa	Área responsável
AÇÃO 1	Criação de base de conhecimento das contratações.	Inclusão de link de acesso rápido, no Portal da UFAC, destinado a “tira dúvidas”, contendo os principais tópicos da preparação das contratações.	(TCU, 2021; BEDIN et al., 2020)	Núcleo de Tecnologia da Informação; Diretoria de Contratos e Convênios
AÇÃO 2	Promover a interação da Equipe de Planejamento da Contratação com os agentes que elaboram as minutas de contratos.	Rodadas de conversas instrutivas com foco no esclarecimento da importância da aderência aos regramentos legais inerentes aos documentos que compõem as contratações.	(TCU, 2021)	Diretoria de Contratos e Convênios

Após a discussão e elaboração das propostas e atividades sugeridas, a equipe da pesquisa formalizou os encaminhamentos do referido projeto de intervenção para os setores envolvidos na discussão. Objetiva-se, então, a implementação, pelos agentes públicos, responsáveis pelas respectivas áreas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo geral identificar os fatores críticos de sucesso na governança da fase interna de contratações no âmbito do Setor Público, por meio de estudo no lócus organizacional da UFAC. A pergunta de pesquisa visou identificar quais eram os FCS na governança da fase interna de contratações, no âmbito da UFAC.

Foi realizada, então, pesquisa participativa, ou ação, com base em um contrato de prestação de serviços de mão de obra para preparo e distribuição de refeições no restaurante universitário da Universidade Federal do Acre (UFAC). Foram mapeadas e descritas todas as ações desenvolvidas durante a fase interna da referida contratação, entre agosto/2021 e janeiro/2022. Julga-se, assim, que o objetivo geral da pesquisa foi plenamente atingido.

A pesquisa-ação demonstrou-se importante estratégia metodológica alinhada ao desenho desta pesquisa. A partir dos procedimentos de coleta, análise e interpretação sistemática dos dados, foi feita a proposição de ações orientadas à melhoria deste processo organizacional no âmbito da referida Universidade. O plano de ação proposto demonstra o caráter gerencial aplicado deste trabalho.

O artigo evidenciou como principal gargalo identificado a falta de preparação dos agentes que promovem o processo de licitação na UFAC. Ao considerar contribuições teóricas recentes, apresentou fatores críticos de sucesso na fase interna das contratações.

O estudo respondeu a uma necessidade explícita da UFAC, na busca de mecanismos com vistas à melhoria da fase interna de seus processos de compras. Buscou conferir maiores ganhos de eficiência e economicidade em etapas identificadas como gargalos, que impediam o bom desempenho do processo como um todo.

Identificou, ainda, a importância da preparação dos atores que operam as contratações da universidade, além de oferecer propostas por meio do plano de intervenção para mitigar os problemas identificados. Mas, ainda, existem caminhos para avançar, tais como indicados pelo grupo de trabalho do estudo, sendo um deles analisar a viabilidade de substituição de itens da cesta de compras, dado limitações regionais, em uma licitação com as características da analisada. Ou ainda, que mecanismo torna a governança das contratações mais dinâmica e adaptativa às necessidades dos Órgãos e das instâncias regulamentadoras?

É importante esclarecer que os dados analisados numa pesquisa-ação são personalizados, restritos e específicos ao ambiente estudado, não podendo ser generalizados sem que seja levado em consideração a característica de cada lócus. Mesmo com registros de limitações, os benefícios da pesquisa-ação dão significativos suportes a tomadas de decisões em ambientes de trabalho, sobretudo quando buscam solucionar situações-problemas.

Algumas problemáticas exigem soluções enérgicas, ocasião em que se pode traduzir soluções teóricas em ações práticas do dia a dia. No caso específico das ações apresentadas neste artigo, as soluções práticas propostas foram de implementar medidas com vistas a conferir melhorias na fase preparatória das contratações públicas celebradas pela UFAC, buscando um modelo mais eficiente e econômico.

REFERÊNCIAS

ABRA, Thalita Rodrigues. A Função Social Dos Contratos à Luz de Seus Paradigmas Conflitantes: Justiça Distributiva X Eficiência Econômica. *Revista Eletrônica da Faculdade de Direito de Franca*, v. 13, n. 1, p. 205-246, 2018.

ABRUCIO, Fernando Luiz; LOUREIRO, Maria Rita. *Burocracia e ordem democrática: desafios contemporâneos e experiência brasileira*. 2018.

ALGARNI, Mohammed Ayedh. *Contract Lifecycle Management: Processes and Benefits*. In: *Innovative and Agile Contracting for Digital Transformation and Industry 4.0*. IGI Global, 2021. p. 62-85.

ALMEIDA, Alessandro Anibal Martins de; SANO, Hironobu. Função compras no setor público: desafios para o alcance da celeridade dos pregões eletrônicos. *Revista de administração pública*, v. 52, p. 89-106, 2018.

AMORIM, Victor Aguiar Jardim. *Licitações e contratos administrativos: teoria e jurisprudência*. Senado Federal, 2017.

AZEVEDO, Sergio de; ANASTASIA, Fátima. Governança, "accountability" e responsividade. *Brazilian Journal of Political Economy*, v. 22, p. 82-100, 2020.

BARRAL, Daniel de Andrade Oliveira. *Gestão e fiscalização de contratos administrativos*. 2018.

BATISTA, Marco Antonio Cavalcanti; MALDONADO, José Manuel Santos de Varge. O papel do comprador no processo de compras em instituições públicas de ciência e tecnologia em saúde (C&T/S). *Revista de Administração Pública*, v. 42, p. 681-699, 2008.

BEDIN, Érika Pena; FONTES, Andréa Regina Martins; BRAATZ, Daniel. Discrepância entre o trabalho prescrito e real: o caso dos fiscais de contrato de serviços terceirizados das universidades federais do estado de São Paulo. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 22, p. 232-249, 2020.

BRASIL. Tribunal de Contas da União (2018). *Referencial básico de gestão de riscos*. Brasília: TCU, Secretaria Geral de Controle Externo (Segecex).

CAVALCANTE, Pedro; CARVALHO, Paulo. Profissionalização da burocracia federal brasileira (1995-2014): avanços e dilemas. *Revista de Administração Pública*, v. 51, p. 1-26, 2017.

COSTA, Caio César de Medeiros; TERRA, Antônio Carlos Paim. *Compras públicas: para além da economicidade*. 2019.

DISTERHEFT, Antje *et al.* Sustainable universities—a study of critical success factors for participatory approaches. *Journal of Cleaner Production*, v. 106, p. 11-21, 2015.

FERREIRA, Carlos Miguel; SERPA, Sandro. Rationalization and bureaucracy: Ideal-type bureaucracy by Max Weber. *Humanities & Social Sciences Reviews*, v. 7, n. 2, p. 187-195, 2019.

FERREIRA, Carlos Miguel; SERPA, Sandro. Rationalization and bureaucracy: Ideal-type bureaucracy by Max Weber. *Humanities & Social Sciences Reviews*, v. 7, n. 2, p. 187-195, 2019.

FIRMINO, Sandra I. Fatores críticos de sucesso das parcerias público-privadas: aspetos político-institucionais. Estudo de caso das rodovias em Portugal. *Revista de Administração Pública*, v. 52, p. 1270-1281, 2018.

FORNARI, C. C. M. Aplicação da Ferramenta da Qualidade (Diagrama de Ishikawa) e do PDCA no Desenvolvimento de Pesquisa para a reutilização dos Resíduos Sólidos de Coco Verde. São Paulo: INGEPRO, 2010.

GONÇALVES, Carlos Roberto. *Direito Civil Brasileiro 3-Contratos e Atos Unilaterais*. Saraiva Educação SA, 2017.

GOMES, Ataniela Rogéria Gonçalves. A gestão de contratos na Administração Pública. ID on line. *Revista de psicologia*, v. 10, n. 29, p. 100-110, 2016.

JACOBSEN, Alessandra; AMANTE, Cláudio José; LIMA, Elaine Cristina. Fatores que afetam a gestão de contratos psicológicos na Universidade Federal de Santa Catarina-UFSC. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, v. 9, n. 3, p. 315-344, 2016.

KRALJIC, Peter. Purchasing must become supply management. *Harvard business review*, v. 61, n. 5, p. 109-117, 1983.

KLUMB, Rosangela; HOFFMANN, Micheline Gaia. Inovação no setor público e evolução dos modelos de administração pública: o caso do TRE-SC. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, v. 21, n. 69, 2016.

LIPPI, Maria Clara; VIVAS, Lethícia Mallet; FLEXA, Raquel Gonçalves Coimbra. Gestão de Sourcing em Operações e Serviço: Uma Revisão na Literatura. *Latin American Journal of Business Management*, v. 11, n. 1, 2020.

MARINHO, Rita de Cassia Pinto *et al.* Fiscalização de contratos de serviços terceirizados: desafios para a universidade pública. *Gestão & Produção*, v. 25, p. 444-457, 2018.

MARTINS, Vinicius Abilio; Jair, Jeremias; ENCISO, Luis Fernando. Conflitos de agência, Governança Corporativa e o serviço público brasileiro: um ensaio teórico. *Revista de Governança Corporativa*, v. 5, n. 1, 2018.

MATTOS, E., Terra, R. Conceitos Sobre Eficiência. In Boueri, R.; Rocha, F.; Rodopoulos, F. (Org). *Avaliação da Qualidade do Gasto Público e Mensuração da Eficiência*. Brasília: Secretaria do Tesouro Nacional. p.211 – 233. (2015)

MCCANN, Laura. Transaction costs and environmental policy design. *Ecological Economics*, v. 88, p. 253-262. (2013).

MICHELON, Tatiane; LIRA, Luiz Alberto Rocha; RAZUCK, Fernando Barcellos. Análise dos fatores críticos de gestão do sistema UAB. *Rede-Revista de Educação a Distância*, v. 3, n. 2, p. 213-226. (2016).

MORÉ, Rafael Pereira Ocampo *et al.* Fatores críticos de sucesso na gestão de contratos a luz da gestão do conhecimento: um estudo de caso IFSC/Brasil. *Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle*, v. 8, n. 2, p. 63-73, 2019.

OFEI-MENSAH, Albert; BENNETT, Jeff. Transaction costs of alternative greenhouse gas policies in the Australian transport energy sector. *Ecological Economics*, v. 88, p. 214-221, 2013.

OLIVEIRA, Ronielton Rezende; CRUZ, José Elenilson; OLIVEIRA, Roniton Rezende. Fatores críticos de sucesso na gestão de projetos: Análise dos indicadores que constituem os predecessores da estratégia, pessoas e operações. *Gestão e Projetos: GeP*, v. 9, n. 3, p. 49-66, 2018.

RAUEN, André Tortato. Compras públicas de inovações segundo o texto final do PL n° 4.253/2020. 2021.

ROCKART, John F. Chief executives define their own data needs. *Harvard business review*, v. 57, n. 2, p. 81-93, 1979.

SALES GUERRA, Fabianny *et al.* Efeito da burocracia no custo de transação econômica na Pró-Reitoria de Administração da Universidade Federal Rural do Semiárido. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, p. 71-91, 2020.

SANTOS, Scheirla Teixeira; PEREIRA, Tábata Fernandes. Proposta de melhoria para os processos de compras públicas pelo lean office: uma pesquisa-ação. *Brazilian Journal of Development*, v. 6, n. 11, p. 87746-87765, 2020.

TEIXEIRA, Hélio Janny; SILVA, Fernando Nascimento da; SALOMÃO, Sérgio Mattoso. A prática das compras públicas nos estados brasileiros: a inovação possível. In: Brasília: VII Congresso CONSAD de Gestão Pública, Painel. 2014. p. 097.

TEIXEIRA, Hélio Janny; PRADO, LUIZ PATRÍCIO; NASCIMENTO, Fernando. Concentração de compras e melhoria da qualidade do gasto público no Brasil. In: Brasília: VIII Congresso CONSAD de Gestão Pública, Painel. 2015. p. 146.

TERRA, Antonio Carlos. Compras públicas inteligentes: uma proposta para a melhoria da gestão das compras governamentais. 2018.

Thiollent, M. Metodologia da pesquisa-ação São Paulo: Cortez Editora, 2005.

Universidade Federal do Acre. Plano de desenvolvimento institucional 2020-2024. Rio Branco, AC. Coordenação da Pró-Reitoria de Planejamento. Recuperado de: <https://www.ufac.br/site/ufac/proplan/plano-de-desenvolvimento-institucional/pdi-2020-2024.pdf>. (2020)

YAMAJI, Daniela Mayumi; VIEIRA, Saulo Fabiano Amâncio. Compras Públicas em Hospitais Universitários: Uma Análise dos Processos Licitatórios de 2018. *Revista Eletrônica Científica do CRA-PR-RECC*, v. 7, n. 1, p. 47-63, 2020.

Capítulo 02

A relação entre o Inova Simples e o Contrato Público de Solução Inovadora (CPSI) no estímulo à inovação e ao desenvolvimento de Startups no Brasil

The relationship between Inova Simples and the Public Contract for Innovative Solution (PCIS) in promoting innovation and the development of Startups in Brazil.

André Dias Fernandes

Doutor em Direito do Estado pela Universidade de São Paulo – USP. Mestre em Direito pela Universidade Federal do Ceará – UFC. MBA em Poder Judiciário pela FGV Direito Rio. Professor do curso de Direito do Centro Universitário 7 de Setembro – UNIF, na Graduação e no Mestrado em Direito. Juiz Federal em Fortaleza/CE. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-4350-7640>. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1573703029928130>.

Moisés Kellyano Farias Alves

Mestrando em Direito Privado pela UNIF. Advogado. Contador. Bacharel em Direito pela Estácio CE (2019). Pós-graduando em Direito Processual Civil pela Ebradi (2022). Pós-graduação em Direito Societário pelo Ebradi (2021). Pós-Graduado em Direito Trabalhista, Tributário e Previdenciário pelo Instituto Ateneu de Pós-Graduação CV & C (2013). Possui graduação em Bacharelado em Ciências Contábeis pela FATE - Faculdade Ateneu (2011) e graduação Tecnológica em Contabilidade Gerencial pela UECE - Universidade Estadual do Ceará (2006)

Rômulo Honorato Dias

Mestrando em Direito Privado pela UNIF. Advogado. Bacharel em Direito pela Estácio CE (2019). Pós-graduado em Advocacia Tributária pela Universidade Candido Mendes – RJ (2020). Pós-graduado em Direito Penal e Criminologia pela Universidade Católica do Rio Grande do Sul (2020). Pós-graduado em Direito Processual Civil pelo Complexo Educacional Renato Saraiva – CERS (2021). Orcid: <https://orcid.org/0009-0003-2607-4307>. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7617549324142186>.

RESUMO

Este estudo analisa a interação entre dois importantes pilares jurídicos que sustentam o ambiente de inovação no Brasil: o regime especial Inova Simples, instaurado pela Lei Complementar 167/2019, e o Contrato Público de Solução Inovadora (CPSI), instituído pela Lei Complementar n.º 182/2021. Adotando uma metodologia de pesquisa bibliográfica qualitativa



descritiva, a análise visa a compreender como essas legislações moldam e estimulam o desenvolvimento das *startups* no país. O estudo primeiro discute o Inova Simples, um regime especial projetado para agilizar processos e diminuir entraves burocráticos para empresas inovadoras. A análise aprofundada dessa legislação esclarece sua relevância na criação e crescimento das *startups* brasileiras. Em seguida, o estudo se volta para o CPSI, uma modalidade de contratação pública que representa uma importante ponte entre os *startups* e o setor público, possibilitando o desenvolvimento de soluções inovadoras para os desafios governamentais. Os resultados indicam que a interação sinérgica entre o Inova Simples e o CPSI tem potencial para gerar um impacto significativo no incentivo à inovação tecnológica. Essa interação é especialmente perceptível na ascensão das *Govtechs*, *startups* que, embora correspondam a apenas 3,3% do setor, demonstram um grande potencial para a otimização dos serviços públicos. Ao final, enfatiza-se a importância do estudo criterioso dessas legislações, de como elas podem, juntas, reforçar o ecossistema de inovação no Brasil e oferecer *insights* valiosos para a elaboração de futuras políticas de inovação.

Palavras-chave: inova simples. compra pública inovadora. startup. govtech.

ABSTRACT

This study analyses the interaction between two important legal pillars that support the innovation environment in Brazil: the special regime “Inova Simples”, established by Complementary Law 167/2019, and the Public Contract for Innovative Solution (CPSI), instituted by Complementary Law No. 182/2021. Employing a qualitative descriptive bibliographic research methodology, the analysis aims to understand how these laws shape and stimulate the development of startups in the country. The study first discusses “Inova Simples”, a special regime designed to streamline processes and reduce bureaucratic hurdles for innovative companies. The in-depth analysis of this legislation elucidates its relevance in creating and growing Brazilian startups. The paper then turns to the CPSI, a modality of public procurement that represents an important bridge between startups and the public sector, enabling the development of innovative solutions for governmental challenges. The findings suggest that the synergistic interaction between ‘Inova Simples’ and CPSI has the potential to generate a significant impact on the encouragement of technological innovation. This interaction is particularly noticeable in the rise of Govtechs, startups that, although only accounting for 3.3% of the sector, show tremendous potential for the optimization of public services. Therefore, this paper highlights the importance of the careful study of these legislations as it contributes to understanding how they can, together, reinforce the innovation ecosystem in Brazil and offer valuable insights for drawing up future innovation policies.

Keywords: inova simples. innovative public procurement. startup. govtech.

INTRODUÇÃO

Neste trabalho, situado na interseção entre a inovação e as regulamentações legais no Brasil, pretende-se explorar dois instrumentos legais significativos. Num contexto de rápida mudança tecnológica e reestruturação dos modelos de negócios, analisam-se o regime especial Inova Simples e o Contrato Público de Solução Inovadora (CPSI).

A primeira parte deste estudo se dedica ao Inova Simples (Seção 2), um regime especialmente concebido para facilitar o desenvolvimento de empresas inovadoras. O objetivo nesta seção é entender e descrever a estrutura e funcionamento deste regime, posicionando-o dentro do ecossistema de inovação brasileiro.

Em seguida, analisa-se o CPSI (Seção 3), um modelo de contratação pública voltado para a inovação. Aqui, investiga-se como este instrumento pode estimular a inovação nas *startups* ao oferecer oportunidades de financiamento e desenvolvimento de soluções para os desafios do setor público.

A Seção 4 explora a relação entre o Inova Simples e o CPSI, lançando luz sobre como a interação entre os dois pode influenciar o ambiente de inovação e o desenvolvimento de *startups* no Brasil.

Por fim, as considerações finais (Seção 5) sintetizam as descobertas mais relevantes desta pesquisa. Apesar de algumas limitações, os resultados preliminares indicam uma forte interação sinérgica entre a ESI e o CPSI, potencializando a inovação tecnológica e o desenvolvimento de *startups* no Brasil, particularmente no campo das *Govtechs*. Estes resultados, contudo, serão expostos de forma detalhada ao longo do trabalho.

Esperamos, com esta pesquisa, contribuir para a compreensão dos instrumentos que o Brasil está implementando para nutrir um ecossistema de inovação sólido e dinâmico, e reiteramos a importância de avaliações críticas destes instrumentos para aprimorar e trilhar os futuros caminhos da inovação no Brasil.

REGIME ESPECIAL INOVA SIMPLES – EMPRESA SIMPLES DE INOVAÇÃO

A Lei Complementar n.º 167 de 2019, que instituiu o Inova Simples, estabelece um divisor de águas na promoção da inovação no Brasil, erigindo uma estrutura legal e administrativa que favorece a criação e o crescimento de *startups*. Dentro deste panorama, é imperativo entender as características deste mecanismo que facilita a formalização de negócios inovadores, impulsionando assim condições equitativas de concorrência no mercado.

O Inova Simples se configura como uma estratégia crucial para fomentar o ambiente de inovação no país, catalisando a emergência de *startups*, a geração de empregos, a competitividade no mercado e, por conseguinte, o avanço tecnológico e econômico do Brasil.

Diante de tal cenário, é salutar o aprofundamento do tema visando compreender com mais amplitude a nuances desse instituto e quanto ele pode estimular a inovação no Brasil.

Definição e descrição da estrutura e funcionamento

O Brasil atualmente ocupa o 20º lugar no Ranking No Brasil, de 2015 até 2019, o número de *startups* triplicou, passando de 4.151 para 12.727 (um salto de, 207%) conforme dados da Associação Brasileira de *Startups* - ABSTARTUPS.¹

As *startups* ou empresas de inovação são aquelas que possuem caráter inovador, caracterizando-se a partir da dicotomia: *startup* de natureza incremental e *startup* natureza disruptiva. A primeira, de natureza incremental, visa aperfeiçoar sistemas, métodos,

¹ <https://abstartups.com.br/crescimento-das-startups/>. Acesso em: 9 julho 2023.

modelos de negócio, de produção, de serviços ou de produtos existentes, enquanto a segunda, de natureza disruptiva, pretende, ou melhor, característica principal, a criação de algo completamente novo.

De acordo com Steve Blank (2010), “*Startup* é uma organização temporária à procura de um modelo de negócio que seja repetível e escalável”².

A definição apresentada por Blank (2010) oferta uma ideia nuclear desse modelo de empresa, algo efêmero, dinâmico que vai sendo transformado até tornar-se um modelo ideal.

Desde sua concepção, as *startups* sempre foram submetidas no Brasil a um cenário com poucos ou quase nenhum instrumento legal para seu desenvolvimento. A ausência de legislação específica, ou melhor, especial para seu tipo jurídico inviabilizou e/ou dificultou em muito a criação, alteração e fechamento das *startups*; no entanto, em 2019, foi sancionada a Lei Complementar 167/2019 que, dentre outras demandas, criou o Inova Simples e a Empresa Simples de Inovação.

O Inova Simples, de acordo como Art. 13 da Lei Complementar 167/19, que acrescenta o art. 65-A na LC 123/06, constitui-se como um mecanismo simplificado e especializado, destinado a facilitar o curso das iniciativas corporativas com natureza tanto incremental quanto disruptiva, que se autodeterminem como *startups* ou entidades inovadoras. Este mecanismo proporciona um tratamento favorecido, visando promover sua instauração, legitimação, evolução e fortalecimento enquanto agentes catalisadores do progresso tecnológico e da geração de postos de trabalho e rendimento.

No texto original do art. 3º do projeto de lei do Inova Simples, o legislador destacou que a atuação empresarial é distinguida pela criação e desenvolvimento de inéditos modelos de negócios em um contexto permeado por incertezas. Enfatizou ainda que tal processo demanda um ciclo constante de experimentações e validações, incluindo a possibilidade de promover um período de comercialização experimental temporária (MVP) antes de avançar para a geração de receita por meio de uma comercialização integralmente estabelecida.

A empresa simples de inovação foi criada com o regime especial a partir do tratamento diferenciado que “consiste na fixação de rito sumário para abertura e fechamento de empresas sob o regime do Inova Simples, que se dará de forma simplificada e automática”³. O processo de abertura é simplificado e deve ser realizado no ambiente digital do portal da Rede Nacional para a Simplificação do Registro e da Legalização de Empresas e Negócios (Redesim), em sítio eletrônico oficial do governo federal, por meio da utilização de formulário digital próprio fundado na autodeterminação.

O tratamento diferenciado de que trata a referida Lei Complementar está regulamentado na Resolução n.º 55 de 23 de março de 2020, emitida pelo Comitê Gestor do Simples Nacional - CGSN, além disso, o direito ao rito sumário de abertura, alteração e fechamento está condicionado a faculdade das empresas sob o regime Inova Simples de se autodeclararem como empresas de inovação no Portal Nacional da Redesim.

O processo de abertura simplificado, se dá mediante o preenchimento do formulário

² “A startup is an organization formed to search for a repeatable and scalable business model.” (Blank, 2010).
³ § 3º do Art. 65-A da Lei Complementar n.º 167/19.

digital intuitivo e prático, com uma trilha de apenas cinco passos, são eles:

- Consentimento - Com base no art. 7º, inciso III da Lei n.º 13.709, de 14 de agosto de 2018 (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais), os dados cadastrais serão compartilhados com os demais órgãos que compõem a REDESIM⁴;
- Dados cadastrais – além dados cadastrais convencionais, o empreendedor deverá verificar a qualificação do endereço conforme previsto na Lei Complementar n.º 123, art. 65-A, § 4º, inciso IV, momento em que é requerido o CNPJ da entidade onde funcionará a empresa simples de inovação, em seguida, são requeridos o nome empresarial, nome de fantasia, capital social, forma de captação de recursos, definição da atividade (CNAE) e a forma de atuação, dados de contato e por fim, a possibilidade de informar o contador⁵;
- Integrantes – nesse momento o empreendedor deve indicar os dados dos integrantes, ou seja, os sócios da empresa simples de inovação, ou no caso de sociedade unipessoal, deverá indicar os seus dados, seguido da qualificação indicando se será titular ou administrador;
- Assinatura – como demonstrado, o rito sumário para abertura e fechamento da empresa simples de inovação é possível devido a praticidade da autodeclaração. Nesse ponto do cadastro o empreendedor deverá marcar a opção que diz: “Declaro, sob as penas da lei, que o funcionamento da iniciativa empresarial, submetida ao regime do Inova Simples, não produzirá poluição, barulho e aglomeração de tráfego de veículos, para fins de caracterizar baixo grau de risco, bem como cumprirá todos os requisitos da legislação estadual, distrital e municipal para o exercício das atividades econômicas no local da sede da Empresa Simples de Inovação.” Antes de iniciar a confirmação para a assinatura, é permitido a revisão das informações ali prestadas, seguido de um protocolo “CES0000000000”, para controle e acompanhamento se necessário. Após a revisão o empreendedor será necessário coletar a assinatura digital de cada integrante da Empresa Simples de Inovação para conclusão do processo de inscrição no regime do Inova Simples;
- Seu CNPJ – Após todos os passos realizados e a devida assinatura, o sistema irá gerar o CNPJ que representa que a empresa simples de inovação está constituída;

Conforme o §1º do art. 3º da Resolução n.º 55, de 23 de março de 2020, publicado pelo CGSIM, é possível a participação de pessoa jurídica como sócia na Empresa Simples de Inovação, fato que representa um avanço, uma vez que as empresas que atualmente se encontram no Simples Nacional, estão vedadas à participação societária de pessoas jurídicas.

Além da constituição da empresa simples de inovação, o legislador infraconstitucional reservou a esse tipo jurídico, processamento sumário e igualmente favorecido para registro de marcas e patentes com comunicação automática ao Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) do “conteúdo inventivo do escopo da iniciativa empresarial, se houver, para

⁴ <https://inovasimples.redesim.gov.br/iniciaSolicitacao>.

⁵ *Ibidem*.

fins de registro de marcas e patentes, sem prejuízo de o titular providenciar os registros de propriedade intelectual e industrial diretamente”, como pode ser observado no §7º e §8º do Art. 65-A, incluído pela Lei Complementar 167/19.

Para fins de integralização de capital, investimento anjo e outras modalidades de investimento não constituirão receita, devendo serem destinados exclusivamente ao custeio e desenvolvimento de projetos da empresa inovadora. Dessa forma, não compõe base de cálculo para auferimento de receitas.

No que tange a enquadramento, limite de faturamento e tributação, o legislador adotou os mesmos valores e metodologia do Microempreendedor Individual – MEI, ou seja, determinou o faturamento anual de R\$ 81.000,00 (oitenta e mil reais). No entanto, se esse limite for extrapolado, a empresa deverá regularizar sua situação por meio da transformação da natureza jurídica, momento em que deixará de ser Empresa Simples de Inovação, podendo facultar a permanência no Simples Nacional⁶ ou aderir ao Regime Normal, podendo ser Lucro Presumido, ou Lucro Real.

Posteriormente à instituição da entidade empresarial designada como Empresa Simples de Inovação, o legislador manteve-se silente quanto a possibilidade de adesão ao Simples Nacional, uma lacuna que se demonstrava incongruente perante a prerrogativa de simplificação intrínseca a esse regime específico. Não obstante, no dia 26 de outubro de 2022, foi proclamada a Resolução CGSN n.º 171, que ratifica a possibilidade de enquadramento de uma Empresa Simples de Inovação na qualidade de Microempresa e, por extensão, concede a facultatividade de adesão ao Simples Nacional. Tal categorização demandará requisição direta junto à Receita Federal do Brasil, prescindindo da interveniência das Juntas Comerciais.

Além disso, restava ausente também a definição quanto a natureza jurídica, uma vez que a natureza jurídica é pressuposto essencial no ponto de vista do direito empresarial, uma vez que reflete diretamente no tratamento dado a possível responsabilidade dos instituidores da empresa simples de inovação, podendo afetar o patrimônio da empresa, bem como do empresário, conforme aduz, Vasconcelos (2013):

Com a fixação da ideia de que o estabelecimento empresarial integra o patrimônio da sociedade empresária, a teoria de patrimônio autônomo encontra-se superada no nosso Ordenamento Jurídico em relação ao direito societário. Mesmo quando falamos em empresário individual, quando ainda pode-se tentar separar os bens destinados à atividade empresária e os bens pessoais do empresário, tal separação não tem repercussão jurídica, tendo em vista que o patrimônio do empresário responde integralmente pelas dívidas contraídas pela empresa.

No entanto, no dia 08 de setembro de 2021, foi publicado o Ato Declaratório Executivo COCAD no 8, de 20 de setembro de 2021, instituindo a natureza jurídica de Empresa Simples de Inovação, identificada pelo código 234-8, com destaque quanto a faculdade de ser constituída sem que seja obrigatória a celebração de um contrato social e sem que haja inscrição de seus atos constitutivos em cartório de registro civil de pessoas jurídicas ou em Junta Comercial, razão pela qual não possui personalidade jurídica e pode ser considerada uma sociedade em comum, nos termos do art. 986 da Lei 10.406, de 10 de janeiro de 2002 - Código Civil.

⁶ Regime especial de tributação regido pela LC 123/2006.

No que concerne aos aspectos societários, a entidade designada como Empresa Simples de Inovação pode ser estruturada como sociedade unipessoal ou sociedade com pluralidade de sócios. Os ativos e passivos da Empresa Simples de Inovação configuram um patrimônio distinto, do qual os membros são proprietários conjuntos, em consonância com o artigo 988 da Lei 10.406/2002, o Código Civil Brasileiro. Todos os proprietários detêm responsabilidade solidária e ilimitada pelas obrigações contraídas pela Empresa Simples de Inovação, conforme estipulado no artigo 990 do Código Civil. Além disso, aplica-se à Empresa Simples de Inovação, subsidiariamente e no que com ela for compatível, as normas da sociedade simples pura art. 986 do Código Civil.

No dia 30 de novembro de 2022, o Departamento Nacional de Registro Empresarial e Integração – DREI, através da Comitê para Gestão da Rede Nacional para Simplificação do Registro e da Legalização de Empresas e Negócios – CGSIM, emitiu Ofício Circular SEI n.º 4767/2022/ME, destinado aos órgãos, entidades e autoridades competentes envolvidos no processo de registro e legalização de empresários e pessoas jurídicas, contendo orientações e entendimentos aplicados às Empresas Simples de Inovação - Inova Simples

Por fim, o legislador previu que para os casos em que o empreendimento constituído na modalidade do Inova Simples não lograrem êxito no desenvolvimento da atividade pretendia, poderiam encerrar suas atividades mediante procedimento de autodeclaração no portal da Redesim, nos termos do §11º do art. 65-A da LC 123/2006.

Cenários do ecossistema de inovação no Brasil

No Brasil, inovar ainda representa um grande desafio para as empresas, bem como para o Estado. Além da elevada carga tributária, há que se considerar a burocracia, o alto custo da empregabilidade que em alguns regimes pode chegar a 68% do custo de um funcionário e por muito tempo a ausência de legislação também representou um obstáculo a inovação. No entanto, desde a Emenda Constitucional de 2015, o cenário legal voltado para a inovação tem avançado de forma substancial, como pode ser observado a seguir:

- Lei n.º 10.973/04 - Lei de Incentivos à Inovação e à Pesquisa Científica e Tecnológica;
- Lei n.º 12.349/10 - Altera a Lei 8.666/93 – “margem de preferência para desenvolvimento e inovação tecnológica;
- Lei n.º 13.243/16 - Marco Legal da Ciência, Tecnologia e Inovação;
- Lei n.º 9.245/17 - Institui a Política Nacional de Inovação Tecnológica na Saúde (incluindo as ETECs);
- Dec. 9.283/18 - Regulamenta o Marco Legal da Ciência, Tecnologia e Inovação;
- Lei Complementar n.º 167/19 - Regulamenta a ESC e Institui a Inova Simples;
- Lei Complementar n.º 182/21 - Marco Legal das Startups - Contrato Público para Solução Inovadora;
- Lei n.º 14.133/21- Nova Lei de Licitações e Contratos – versa sobre o Diálogo Competitivo e a Encomenda Tecnológica.

- ISO 16290:2013 – Os níveis de prontidão tecnológica se dividem em nove ciclos.

Além desses fatores, uma pesquisa realizada pela empresa de consultoria em inovação ACE Cortex⁷ revela que os principais obstáculos à inovação segundo as empresas entrevistadas são:

- Cultura organizacional – 54,5%
- Estratégia de governança e sistema de gestão – 32,2%
- Engajamento da Liderança – 34%
- Falta de pessoas capacitadas – 31,4%
- Aversão ao risco – 31,4%
- Recursos financeiros – 30,1%
- Fatores políticos e regulatórios – 18,6%
- Tecnologia inadequada – 7,1%
- Nada está me impedindo de ser inovador – 6,4%

Segundo levantamento da CORTEX sobre *Startups* no Brasil realizado em julho de 2022, o Brasil possuía, até o referido período, 11.562 *Startups*.

De acordo com dados estatísticos do Governo Federal⁸ e do Cadastro de Base de dados do Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ)⁹, até o mês de junho de 2023 o Brasil acumula no número de 760 Empresas Simples de Inovação constituídas sendo distribuídas nas seguintes regiões:

- Centro-Oeste – 70 (9,21%)
- Nordeste – 210 (27,63%)
- Norte - 74 (9,73%)
- Sudeste – 287 (37,76%)
- Sul – 119 (15,65%)

A Associação Brasileira de *Startups* – ABSTARTUPS¹⁰, realizou pesquisa no período de agosto de 2022 e outubro de 2022. Na referida pesquisa, destacamos os seguintes indicadores:

a) Distribuição regional das *Startups*

- Centro-Oeste – 5,1%
- Nordeste – 13,1%
- Norte – 5,0%

⁷ Empresa especializada em consultoria de inovação.

⁸ <https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/innova-simples/preciso-de-informacoes/estatisticas>.

⁹ Dados atualizados até o mês de junho/2023.

¹⁰ Mapeamento do Ecossistema Brasileiro de *Startups*. ABSTARTUP, 2022.

- Sudeste – 53,2%
 - Sul – 23,6%
- b) Principais seguimentos
- Edtech (educação) – 14,5%
 - Fintech (finanças) – 9,1%
 - Health e Life Science (saúde e bem-estar) – 8,9%
 - Tech (desenvolvimento de software) – 6,7%
 - Retailtech (varejo) – 5,1%
 - HRTech (recursos humanos) – 4,8%
 - Martech (Marketing) – 4,2%
 - Agtech (agronegócio) – 4,1%
 - Logtech (logística) – 3,4%
 - Indtech (indústria) – 2,9%
- c) Público-alvo principal
- Empresas (B2B) – 52%
 - Empresas e consumidor final (B2B2C) – 30%
 - Consumidor final (B2C) – 13,1%
 - Governo (B2G) – 3,3%
 - Startups (B2S) – 1,3%
 - Peer-to-peer (P2P) – 0,3%
- d) Faturamento anual
- Até R\$ 10.000,00 – 15,5%
 - Entre R\$ 10.001,00 a R\$ 30.000,00 – 7,00%
 - Entre R\$ 30.001,00 a R\$ 50.000,00 – 6,9%
 - Entre R\$ 50.001,00 a R\$ 250.000,00 – 17,7%
 - Entre R\$ 250.001,00 a R\$ 500.000,00 – 9,8%
 - Entre R\$ 500.001,00 a R\$ 1.000.000,00 – 8,9%
 - Entre R\$ 1.000.001,00 a R\$ 2.500.000,00 – 9,9%
 - Entre R\$ 2.500.001,00 a R\$ 5.000.000,00 – 5,1%
 - Acima de R\$ 5.000.000,00 – 7,0%

- Sem faturamento / Não declarou – 12,2%

Analisando os dados apresentados a partir das pesquisas citadas, podemos inferir que no raio de abordagem do presente artigo, que se tratando de Empresa Simples de Inovação, destacamos o seguinte:

- Das 11.562 *Startups* existentes no Brasil, apenas 760 foram constituídas no regime Inova Simples;
- A maior concentração de Empresas Simples de Inovação é liderada pela região Sudeste com 37,76% e região Nordeste com 27,63%;
- Enquanto a maior concentração de *Startups* se mantém no Sudeste com 53,2%, seguido da região Sul com 23,6% e o Nordeste se apresenta apenas com 13,1%;
- Os principais seguimentos das *Startups* são as *Edtechs* (educação) com 14,5%, seguido das *Fintechs* (finanças) com 9,1% e *Health e Life Science* (saúde e bem-estar) com 8,9%;

No que tange o público-alvo, destacamos as que atendem Empresas (B2B) com participação na pesquisa de 52%, enquanto as atendem Empresas e consumidor final (B2B2C) com 30%, as que atendem o somente Consumidor final (B2C) com 13,1% e o dado mais relevante em razão do presente artigo, são das empresas que atendem o Governo (B2G) com uma participação de apenas 3,3%.

- Quanto ao faturamento anual, percebe-se que devido ao faturamento limite de R\$ 81.000,00 da Inova Simples, pode-se delimitar que estas encontram-se presentes no grupo com faturamento anual a seguir:

Até R\$ 10.000,00 – 15,5%

Entre R\$ 10.001,00 a R\$ 30.000,00 – 7,00%

Entre R\$ 30.001,00 a R\$ 50.000,00 – 6,9%

Entre R\$ 50.001,00 a R\$ 250.000,00¹¹ – 17,7%

Apesar do progresso significativo, ainda existem desafios a serem superados. Alguns destes desafios incluem a necessidade de maior acesso ao financiamento, a necessidade de mais programas de mentoria e formação para empreendedores e a necessidade de mais parcerias entre *startups* e empresas estabelecidas para a co-criação de soluções inovadoras.

O Inova Simples apresenta várias oportunidades para a inovação no Brasil. Além de facilitar a criação e desenvolvimento de *startups*, também proporciona uma plataforma para a colaboração entre diferentes stakeholders do ecossistema de inovação, incluindo governos, universidades, empresas estabelecidas e investidores. Além disso, o Inova Simples também tem potencial para promover a inovação em setores estratégicos da economia brasileira, como a saúde, agricultura, energia e educação.

¹¹ Nesse caso, considera-se para fins didáticos que a Inova Simples está contida nessa classe de faturamento, no entanto, limitada a R\$ 81.000,00.

CONTRATAÇÃO PÚBLICA DE SOLUÇÃO INOVADORA

A Contratação de Soluções Inovadoras pelo Estado faz parte de um novo momento da administração pública como fomento à inovação, objetivando resolver demandas públicas que exijam solução inovadora com emprego de tecnologia, bem como promover a inovação no setor produtivo por meio do uso do poder de compra do Estado¹².

Nesse sentido, observa-se que o surgimento das compras públicas inovadoras não representa a extinção das compras públicas tradicionais, mas é importante ressaltar as principais diferenças entre essas espécies de compra pública.

Conforme o Tribunal de Contas da União – TCU¹³, a compra pública tradicional se caracteriza através da disponibilidade do produto pronto ou com poucas adaptações no mercado, enquanto a compra pública inovadora ou compra pública de inovação, se caracteriza “quando o produto, serviço ou sistema a ser adquirido pelo poder público ainda não está disponível no mercado”, ou seja, se faz necessário um processo de desenvolvimento com a presença de risco tecnológico ou não, com a necessidade de pesquisa e desenvolvimento (P&D) ou não, a depender da solução objetivada, sempre por intermédio de um processo inovador.

Nesse contexto, a compra pública inovadora pode ocorrer através da aquisição de um processo de inovação ou aquisição de um resultado de inovação. Na aquisição de um processo de inovação, existe a necessidade de investimento em Pesquisa e em Desenvolvimento (P&D) na busca de se determinar qual a solução deverá ser desenvolvida ou ainda, para o atendimento de uma necessidade específica, podendo ser produtos inovadores e/ou processos inovadores, ambos que não existam no mercado.

Na aquisição de um resultado de inovação, “a administração pública funciona como primeiro utilizador e adquire o produto, serviço ou processo, novo no mercado e contém características substancialmente novas”.¹⁴

Poderão participar das compras públicas inovadoras as pessoas físicas ou jurídica, isoladamente ou em consórcio, para o teste de soluções inovadoras por elas desenvolvidas ou a ser desenvolvidas, com ou sem risco tecnológico, por meio de licitação na modalidade especial regidas pela LC 182/21.¹⁵

Atualmente, no Brasil, existem vários instrumentos jurídicos disponíveis para que o gestor público possa efetivar a compra pública inovadora, por exemplo¹⁶:

- Procedimento de Manifestação de Interesse (PMI) + processo de licitação tradicional previsto na Nova Lei de Licitações (concorrência ou pregão);
- Procedimento de Manifestação de Interesse + dispensa de licitação com base no artigo 75, inciso V, da Nova Lei de Licitações c/c artigo 20 da Lei no 10.973/2004;

¹² Art. 12, incisos I e II da LC 182/21.

¹³ Jornada de Compras Públicas de Inovação.

¹⁴ BRASIL. Tribunal de Contas da União. Jornada de compras públicas de inovação / Tribunal de Contas da União. – Brasília: TCU, Instituto Serzedello Corrêa, 2022. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/data/files/CF/47/FE/D5/BC3348102DFE0FF7F18818A8/Jornada%20de%20Compras%20Publicas%20de%20Inovacao.pdf>. P. 9. Acesso em: 14 jul. 2023.

¹⁵ Art. 13 da LC 182/21.

¹⁶ *Ibidem*, 2021.

- Procedimento de Manifestação de Interesse restrito a startups + dispensa de licitação ou licitação tradicional (concorrência ou pregão);
- Encomenda Tecnológica (ETEC)
- Licitação especial para aquisição de soluções inovadoras (LASI) + Contrato Público de Solução Inovadora (CPSI) + contrato por dispensa de licitação com a mesma empresa para o fornecimento do produto;
- Diálogo Competitivo;
- Realização de hackathons (para conhecimento das soluções existentes do mercado) + instrumento jurídico conforme o TRL da solução identificado no mercado;
- Concurso para elaboração de projeto + licitação tradicional ou dispensa de licitação.

Para o escopo deste artigo, nos concentraremos no mecanismo jurídico denominado Contrato Público de Solução Inovadora - CPSI, que será discutido a seguir.

Contrato Público de Solução Inovadora – CPSI

Os gestores públicos, em um momento legal anterior, navegavam na incerteza e no receio quanto a eventuais insucessos e conseqüentemente, sua responsabilização na contratação de inovação, dada a incerteza que está presente na base dessa categoria. Essa preocupação dos gestores públicos estava relacionada diretamente com o princípio da legalidade administrativa.

O princípio da legalidade administrativa é um princípio fundamental que governa a administração pública em muitos sistemas jurídicos, incluindo o brasileiro. Este princípio estabelece que a administração pública só pode agir segundo a lei, e que seus atos devem sempre estar conforme o que é permitido ou estipulado pela legislação.

Como aduz Vladimir da Rocha França¹⁷ (2014, p10):

O princípio da legalidade administrativa determina, portanto, que os administrados somente poderão ser obrigados a fazer (ou proibidos de não fazer) ou deixar de fazer (ou proibidos de fazer) junto à Administração Pública, sem seu consentimento, caso lei adequada assim o determine.

A instauração do Contrato Público de Solução Inovadora (CPSI), expresso no artigo 14 da Lei Complementar n.º 182/21, também conhecido como Marco Civil das Startups e Empreendedorismo Inovador (MSLEI), proporciona uma nova perspectiva epistemológica para os administradores públicos. Este instrumento legal confere-lhes a oportunidade de sondar e assimilar soluções inovadoras, muitas vezes previamente exploradas pelo setor privado, porém necessitantes de ajustes para sua aplicação ao ambiente público.

É importante ressaltar que, embora essas inovações possam estar impregnadas de risco e incerteza inerentes ao processo de inovação, o arcabouço jurídico do CPSI oferece

¹⁷ FRANÇA, Vladimir da Rocha. *Princípio da legalidade administrativa e competência regulatória no regime jurídico-administrativo brasileiro*. Revista de Informação Legislativa, Brasília, v. 51, n. 202, p. 7-29, abr./jun. 2014. Disponível em: https://www12.senado.leg.br/ril/edicoes/51/202/ri_l_v51_n202_p7.pdf. Acesso em: 14 jul. 2023.

uma salvaguarda, permitindo que tais gestores embarquem nessa jornada de inovação com uma margem de segurança. Dessa forma, o CPSI surge como um mecanismo estruturado e regulado para a contratação e implementação dessas propostas inovadoras no setor público.

O Contrato Público de Solução Inovadora (CPSI) pode ser categorizado como uma espécie de legislação “amiga” da inovação, ou melhor, *‘innovation-friendly legislation’* - um modelo de licitação intencionalmente estruturado para lidar com os desafios típicos de todas as compras públicas de inovação e assim, superar os obstáculos que afetam mais notavelmente as *startups* ao tentarem fornecer seus produtos para o Estado, assim, propiciando um ambiente próspero para a inovação.

Conforme aduz Ranchordás (2015, p. 1):

Experimenting with laws can be particularly useful to test new regulations on a small-scale basis, gather more facts on the response of the market to an innovative product, and improve regulation as more information becomes available. Both temporary legislative instruments can be part of a more innovation-friendly approach to regulation, combining on the one hand a certain openness to innovation, and on the other a responsible regulatory framework.¹⁸

Assim, o legislador deu um passo importante com a criação de uma legislação que contemplasse as compra pública inovadora. Mas como funciona o processo de compra inovadora a partir do CPSI? Antes, faz-se necessário compreender como funciona o processo licitatório sob a ótica do Marco Legal das *Startups* e do Empreendedorismo Inovador (MLSE).

Conforme o art. 13 da Lei Complementar 182/2001, a administração pública poderá contratar, por meio de licitação na modalidade especial a que trata a referida lei, com pessoas físicas ou jurídicas, podendo ser isoladamente ou em consórcio, para o teste de soluções inovadoras por elas desenvolvidas ou a ser desenvolvidas, com ou sem risco tecnológico.

Os testes e/ou desenvolvimento de inovações a partir da compra pública podem trazer um impacto positivo para a sociedade, pois possuem em sua essência parâmetros de redução de custos e escala aplicadas na resolução de problemas da administração pública. Quanto a esse tema destacamos a colaboração de Mendonça, Portela e Maciel Neto (2002, p. 468):

O processo inovativo pressupõe a exploração do terreno da incerteza e do desconhecimento. E a única forma de descobrir se uma solução vai funcionar ou não é experimentando. Cada teste e cada fracasso é uma fonte inestimável de informação, porque permite conhecer o que deu errado e o que deu certo. A partir de cada experimento, podem-se fazer ajustes e avançar na busca pela solução mais adequada. Dessa forma, é amplamente entendido que, para o êxito de qualquer processo inovador, é preciso mais que tolerar o fracasso, é preciso reconhecer o fracasso como etapa necessária e relevante para o alcance da solução desejada.

Conforme o manual emitido pelo Tribunal de Contas da União denominado “Jornada do Contrato Público para Solução Inovadora – CPSI”¹⁹, a trilha da contratação ocorrerá em

18 Experimentar como as leis podem ser particularmente úteis para testar novas regulamentações em uma base de pequena escala, reunir mais fatos sobre a resposta do mercado a um produto inovador e melhorar a regulamentação à medida que mais informações se tornam disponíveis. Ambos os instrumentos legislativos temporários podem fazer parte de uma abordagem mais amigável à inovação na regulamentação, combinando de um lado certa abertura para a inovação e, de outro, um quadro regulatório responsável.

19 https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp%3FfileId%3D8A81881E7DB4DC45017F564C3E470CDB&sa=U&ved=2ahUKEwiKroqk5piAAxVtppUCHU5kBZcQFn0ECAEQQAQ&usq=AOvVaw3GwJTsdUggy-MOgoI8u2Y_

quatro fases: a) fase interna – planejamento; b) Fase Licitatória; c) Fase de Celebração do CPSI; e se a solução resolver o problema identificado, poderá ser iniciada a fase a seguir; d) Fase Celebração do contrato de fornecimento, por meio dos instrumentos convencionais de contratação.

Na fase de planejamento, a administração pública deverá mapear os problemas que pretende solucionar, definir o desafio inovador, mapear o mercado para saber se já existe alguma solução desenvolvida ou não no mercado, definir instrumento de compra com foco no desenvolvimento.

Na fase licitatória, a administração pública deverá descrever o problema, bem como os resultados esperados. Em seguida definirá uma comissão especial composta no mínimo por 03 (três) pessoas de reputação ilibada e reconhecido conhecimento no assunto para julgamento das propostas, que por sua vez deverá elaborar o edital da licitação e a definição de critérios de julgamento das propostas.

O edital da licitação em modalidade especial deverá ser publicado em sítio eletrônico oficial de divulgação de licitações ou mantido pelo ente público licitante e no diário oficial do ente federativo²⁰, com antecedência mínima de 30 dias corridos a data de recebimento das propostas. A minuta “provisória” do contrato de CPSI, apenas com aspectos gerais, deve ser disponibilizada com edital como anexo, resguardando a possibilidade de alterações ao julgamento das propostas, sujeitas às negociações das condições econômicas.

Após apresentação das propostas por parte dos interessados, sejam pessoas físicas ou jurídicas, a comissão especial de avaliação realizará a avaliação e julgamento das propostas, podendo selecionar mais de uma proposta para celebração do contrato de CPSI.²¹

Posteriormente a fase de julgamento das propostas, a comissão iniciará a análise dos documentos de habilitação, diligência dos documentos e por fim, realizará a verificação de atendimento dos requisitos que por sua vez deverão ser comprovados frente aos requisitos de habilitação estabelecidos no edital. Essa etapa deverá contemplar somente os proponentes selecionados²².

No término da avaliação e da subsequente negociação, caso o custo final se apresente acima do valor estimado inicial para a contratação, é possível para a administração pública acatar o preço proposto. Contudo, tal aceitação só é considerada pertinente se a solução ofertada demonstrar, de forma concomitante, mediante justificativa expressa, com base na demonstração comparativa e que fique evidente um grau superior de inovação.

Após o exaurimento das fases de planejamento e licitatória, a administração pública homologará o resultado da licitação e em seguida celebrará o contrato público de solução inovadora com as empresas e *startups* selecionadas. Esse contrato vai orientar os testes e eventuais necessidades de desenvolvimento da solução e terá prazo de 12 meses, podendo ser prorrogado por mais 12 meses²³.

20 Art. 13 § 2º LC 182/21.

21 Art. 13, §§ 3º, 4º e 5º.

22 Art. 13, §§ 9º e 10.

23 Art. 14.

Além disso, CPSI deverá conter, dentre outras, as seguintes cláusulas²⁴:

- as metas a serem atingidas para que seja possível a validação do êxito da solução inovadora e a metodologia para a sua aferição;
- a forma e a periodicidade da entrega à administração pública de relatórios de andamento da execução contratual, que servirão de instrumento de monitoramento, e do relatório final a ser entregue pela contratada após a conclusão da última etapa ou meta do projeto;
- a matriz de riscos entre as partes, incluídos os riscos referentes a caso fortuito, força maior, risco tecnológico, fato do príncipe e álea econômica extraordinária;
- a definição da titularidade dos direitos de propriedade intelectual das criações resultantes do CPSI; e
- a participação nos resultados de sua exploração, assegurados às partes os direitos de exploração comercial, de licenciamento e de transferência da tecnologia de que são titulares.

Conforme o § 2º do art. 14 da LC 182/21 – Marco Legal das *Startups* e do Empreendedorismo Inovador, o valor máximo a ser pago à contratada será de R\$ 1.600.000,00 (um milhão e seiscientos mil reais) por CPSI, sem prejuízo da possibilidade de o edital de que trata o art. 13 desta Lei Complementar estabelecer limites inferiores.

A administração pública remunerará a empresa ou *startup* contratada de acordo com um dos seguintes critérios: preço fixo; preço fixo mais remuneração variável de incentivo; reembolso de custos sem remuneração adicional; reembolso de custos mais remuneração variável de incentivo; ou, reembolso de custos mais remuneração fixa de incentivo.

Em cenários caracterizados pela presença de risco tecnológico, a estrutura de pagamento segue uma proporção correspondente à realização dos trabalhos. Este procedimento é feito de acordo com um cronograma físico-financeiro que já foi aprovado, e respeita o método de remuneração acordado contratualmente.

Com uma exceção significativa: as remunerações variáveis de incentivo, atreladas ao cumprimento de metas específicas estabelecidas no contrato. Mesmo que os resultados desejados não sejam alcançados em virtude do risco tecnológico, a administração pública deve realizar os pagamentos conforme o critério adotado. Este procedimento ocorre sem que haja prejuízo à possibilidade de rescisão antecipada do contrato, caso seja comprovada a inviabilidade técnica ou econômica da solução proposta.

Há também a possibilidade de o objeto do contrato ser dividido em várias etapas, cada uma com seu próprio critério de remuneração. Nesse caso, os pagamentos serão realizados após a execução dos trabalhos relativos a cada etapa.

Para garantir que a empresa contratada disponha de recursos financeiros suficientes para implementar a etapa inicial do projeto, a administração pública deve prever, em seu edital, um pagamento antecipado de uma parcela do preço. Este pagamento deve ser realizado antes do início da execução do objeto contratual, e sua necessidade deve ser expressamente justificada.

²⁴ Art. 14, §1º.

Conforme estipulado no §7º deste artigo, a administração pública irá verificar a execução da etapa inicial do projeto. Caso seja constatada uma inexecução sem justificativa adequada, a administração pública pode exigir a devolução do valor que foi pago antecipadamente, ou realizar os descontos necessários nos pagamentos subsequentes.

A administração pública realizará o monitoramento da execução contratual, fazendo os devidos ajustes e efetuando os pagamentos. Destaca-se que, em contratações de Contrato Público de Solução Inovadora (CPSI), um pagamento antecipado pode ser feito para facilitar a inicialização dos testes. No cenário onde há risco tecnológico, os pagamentos devem ser feitos proporcionalmente ao trabalho executado, em concordância com o cronograma físico-financeiro aprovado.

Caso o contrato seja executado em fases, é possível adotar critérios de remuneração distintos para cada uma. Por se tratar de um instrumento orientado à contratação de inovação, é aconselhável que a gestão do contrato seja feita por um grupo de profissionais com habilidades diversas.

É importante enfatizar que o CPSI requer um acompanhamento mais intenso, com intervalos curtos e avaliações constantes dos resultados. Nesse contexto, registrar todas as decisões tomadas e suas respectivas justificativas de forma meticulosa é crucial para garantir uma gestão do conhecimento adequada e facilitar possíveis processos de controle.

PARTICIPAÇÃO DA EMPRESA INOVA SIMPLES NA COMPRA PÚBLICA INOVADORA

A Empresa Simples de Inovação (Inova Simples) representa um caminho de acesso rápido e livre de burocracia à formalização de negócios inovadores, no entanto, conforme demonstrado anteriormente, existem vários outros desafios a serem superados, um deles com certeza é conseguir fornecer inovação para o Estado.

Com o advento do Marco Legal das *Startups* e do Empreendedorismo Inovador (LC n.º182/21), foi criado o CPSI, amplamente estudado no capítulo anterior, que, por sua vez, possibilita que a Empresa Simples de Inovação participe da modalidade especial de licitação²⁵, o que favorece seu processo de amadurecimento, pois na fase de testes e desenvolvimento, o contrato pode durar até 24 meses, sem prejuízo da fase de contratação da solução que poderá ocorrer após o término do CPSI. Essa aparente estabilidade torna-se essencial para essa modalidade de empresa, conforme aduz Belice (2001, p. RB-7.4):

Sabe-se que *startups* e empresas em estágios iniciais necessitam de fluxo de capital para crescerem, então firmar contratos estáveis e perdurem por um tempo considerável ajuda tais companhias a se estabilizarem. O MLS gera a possibilidade de que empreendedores recentes celebrem contratos públicos por até quatro anos, dando mais fôlego para sua operação. Concluímos que é dessa maneira que o MLS abre as fronteiras das compras públicas de inovação, buscando contratar soluções que aumentem a eficiência, trazendo reflexos positivos para a sociedade.

No que tange os valores possíveis para o CPSI, o legislador estabeleceu o limite de R\$ 1.600.000,00 (um milhão e seiscentos mil reais)²⁶ por contrato. No entanto, a Empresa Simples de Inovação possui o limite de faturamento de apenas R\$ 81.000,00 (oitenta e mil

²⁵ Art. 13, LC n.º 183/21.

²⁶ Art. 14, § 2º, LC n.º 183/21.

reais)²⁷, ou seja, o legislador estabeleceu o mesmo limite atribuído ao Microempreendedor Individual – MEI²⁸, o que nos faz refletir: por quanto tempo a Empresa Simples de Inovação poderá permanecer nesse regime antes que ultrapasse o referido limite e como consequência, seja classificada como irregular”? Diante de cenário, se faz necessário compreender como se procede o reconhecimento da receita bruta da Empresa Simples de Inovação.

A receita bruta da ESI²⁹, quando optante do Simples Nacional, será a base, o fato gerador³⁰ para o cálculo do tributo, influenciando a alíquota do imposto e consequentemente o valor do imposto a pagar. Nesse caso, primeiramente, deve-se identificar a partir da atividade econômica da empresa (Código Nacional da Atividade Econômica – CNAE), a qual anexo ela está vinculada; para tanto, deve ser considerada a Receita Bruta Total acumulada nos últimos 12 meses para definição da faixa de tributação,

Considerando que a Empresa Simples de Inovação pode optar pelo Simples Nacional, Lucro Presumido e/ou Lucro Real, enquanto regime de tributação e que para os fins do presente artigo a apuração fiscal e o regime de tributação não afetam a permanência no regime Inova Simples, o que preocupa o presente estudo é, na verdade, o volume da receita auferida, pois esse foi o critério escolhido pelo legislador.

Analisando linearmente, se uma empresa sob o regime do Inova Simples for aprovada na modalidade especial de licitação do CPSI, esta ficará limitada a um faturamento médio de R\$ 6.750,00 (seis mil e setecentos e cinquenta reais) mensais, dessa forma pode-se concluir que o regime especial do Inova Simples contempla estritamente a empresa inovadora no início de suas atividades comerciais, pois, a depender do cronograma físico-financeiro do CPSI ou até mesmo da modalidade de pagamento (se parcelado³¹ – quando incorrer risco tecnológico; ou, antecipado³² - uma parcela do preço fim de garantir os meios financeiros para que a contratada implemente a etapa inicial do projeto), atingirá o valor estabelecido como limite pelo legislador.

Por essa perspectiva, o legislador não mensurou com precisão a jornada a ser trilhada pela Empresa Simples de Inovação, pois, o empreendedorismo inovador no Brasil precisa de uma *Innovation-friendly Regulation* que aspire mais compatibilidade com a realidade dessas empresas proporcionando efetividade no fomento à inovação.

A concepção do “Inova Simples”, uma estrutura empresarial especialmente projetada para atender às necessidades das *startups* no Brasil, constitui, por si só, uma inovação. Tal modelo, voltado para a simplificação dos trâmites burocráticos associados à constituição, alteração e dissolução de entidades de alta propensão inovadora, tem o potencial de mitigar diversos obstáculos que até então constroem o florescimento e a inovação nesse setor.

A relação desse mecanismo com a CPSI, um instrumento que permite à administração pública a aquisição de soluções inovadoras para problemas de alta complexidade, pode gerar um ambiente propício para o surgimento e crescimento de *startups*. As empresas emergentes têm agora a oportunidade de contribuir para a solução

27 Art. 65-A, § 10, LC n.º 123/06.

28 Art. 18-A, § 1º, LC 123/06.

29 Empresa Simples de Inovação.

30 CTN, arts. 114 e 115.

31 Art. 14, § 4º, LC 182/21.

32 Art. 14, § 7º, LC 182/21.

de desafios governamentais, beneficiando-se de um processo de aquisição aprimorado e eficiente.

Essa convergência de estratégias tem o potencial de fomentar o desenvolvimento de *startups*, estimulando a inovação e estabelecendo um percurso tangível para a adoção de soluções inovadoras pela administração pública. Tal fenômeno poderia acelerar a propagação de inovações tecnológicas e fomentar a transformação digital do setor público.

Contudo, é fundamental ponderar sobre as limitações e desafios potenciais inerentes a tal abordagem. Embora “Inova Simples” e CPSI possam proporcionar uma gama de oportunidades, as *startups* podem se deparar com dificuldades para atender aos requisitos contratuais, especialmente em cenários de elevado risco tecnológico. Além disso, questões ligadas à propriedade intelectual e à gestão de projetos de alta complexidade podem se apresentar como desafios consideráveis para essas empresas.

Logo, torna-se imprescindível a implementação de políticas de gestão efetivas e o provimento de capacitação adequada às *startups*. Isso assegurará que essas empresas possam usufruir ao máximo das oportunidades oferecidas pelo “Inova Simples” e pela CPSI, favorecendo a inovação no setor público e fortalecendo o ecossistema de *startups*.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise empreendida no presente estudo buscou fornecer uma compreensão holística e diversificada dos institutos do Inova Simples e do Contrato Público de Solução Inovadora (CPSI), além de permitir uma análise de sua interação no cenário de fomento à inovação e ao desenvolvimento de *startups* no Brasil. Mesmo reconhecendo as restrições inerentes a qualquer ferramenta regulatória, os avanços proporcionados por estes mecanismos mostraram-se notáveis.

No início, o Inova Simples tornou viável a formalização rápida e simplificada da Empresa Simples de Inovação (ESI), um marco que se baseou no princípio da autodeterminação do empreendedor. Posteriormente, a criação do Marco Legal das *Startups* e do Empreendedorismo Inovador abriu caminho para a implementação do CPSI, possibilitando assim que a ESI participasse de maneira direta nas contratações públicas voltadas para a inovação.

Conforme a legislação, a ESI foi concebida como um instrumento simplificado e direcionado, projetado para impulsionar iniciativas corporativas tanto incrementais quanto disruptivas. Entretanto, a abrangência da ESI foi limitada a um teto de receita anual de R\$ 81.000,00, uma restrição que influencia diretamente na amplitude dos contratos públicos que pode assumir via CPSI.

Apesar dessa limitação, a interação sinérgica entre a ESI e o CPSI tem potencial para gerar um impacto positivo e expressivo no incentivo à inovação tecnológica e no desenvolvimento de *startups* no Brasil. Este impacto é particularmente evidente na emergência das *Govtechs*, *startups* cuja principal finalidade é a otimização dos serviços públicos, que no Brasil ainda é muito incipiente, participando apenas em 3,3%³³.

³³ Mapeamento do Ecossistema Brasileiro de Startups. ABSTARTUP, 2022

É importante destacar que a presente análise, embora detalhada, não é definitiva. A complexidade do tema estudado justifica ulterior aprofundamento e aplicação de metodologias de teste. Essa ampliação da pesquisa poderia incluir, por exemplo, um estudo que utilize estatísticas governamentais para medir a participação da ESI em processos de compras públicas que empregam o CPSI.

Além disso, os dados coletados poderiam servir como base para uma proposta de reformulação da Lei Complementar n.º 167/19. Uma possível sugestão de ajuste seria a ampliação do limite de faturamento para R\$ 1.600.000,00 anuais sem precisar alterar o regime do Inova Simples, pois seria compatível com o valor-limite do CPSI, em caráter especial, para impulsionar ainda mais a criação de *startups* dedicadas ao desenvolvimento de soluções inovadoras para o setor público.

Tal aprimoramento legislativo poderia contribuir ainda mais para o estímulo à inovação tecnológica e ao fortalecimento do ecossistema de *startups* no Brasil, principalmente das *Govtechs*, que desempenham um papel crucial na otimização dos serviços públicos.

REFERÊNCIAS

ABSTARTUP. Mapeamento do Ecossistema Brasileiro de Startups. 2022. Disponível em: <https://abstartups.com.br/wp-content/uploads/2023/01/Mapeamento-de-Startups-Brasil-2022.pdf>. Acesso em: 13 jul. 2023.

BLANK, S. What's A Startup? First Principles. 2010. Disponível em: <https://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/>. Acesso em: 8 jun. 2023.

BRASIL. Câmara dos Deputados. Projeto de Lei Complementar n.º462 de 2017. Disponível em: https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra?codteor=1634779&filename=PLP+462/2017. Acesso em: 2 jul. 2023.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Jornada de compras públicas de inovação / Tribunal de Contas da União. – Brasília: TCU, Instituto Serzedello Corrêa, 2022. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/data/files/CF/47/FE/D5/BC3348102DFE0FF7F18818A8/Jornada%20de%20Compras%20Publicas%20de%20Inovacao.pdf>. Acesso em: 14 jul. 2023.

BRASIL. Compras públicas para inovação no Brasil: novas possibilidades legais. Organizador: André Tortato Rauén. – Brasília: IPEA, 2022. Disponível em: https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/11623/16/Compras_publicas_para_inovacao_no_Brasil.pdf. Acesso em: 14 jul. 2023.

FRANÇA, Vladimir da Rocha. Princípio da legalidade administrativa e competência regulatória no regime jurídico-administrativo brasileiro. Revista de Informação Legislativa, Brasília, v. 51, n. 202, p. 7-29, abr./jun. 2014. Disponível em: https://www12.senado.leg.br/ril/edicoes/51/202/ril_v51_n202_p7.pdf. Acesso em: 14 jul. 2023.

LIMA, Luiz Gustavo. Innovation Survey 2023. ACE Cortex. 2023. Disponível em: https://www.acecortex.com.br/wp-content/uploads/2023/03/Report-Innovation-Survey.pdf?vgo_74it6qVuEbk5y iZlpEae%2FLmXkUw%2FdGxYB2hzhJz5px1Aaw%3D%3D%3AdeCQDCzLc4pcV1PwepsFN3sPz PnHKVcV. Acesso em: 13 jul. 2023.

MATIAS, E. F. P. (coord.); BELICE, Afonso Códolo *et al.* Marco Legal das startups [livro eletrônico]: Lei complementar 182/2021 e o fomento ao empreendedorismo inovador no Brasil. 1. ed. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2021.

RANCHORDÁS, Sofia. Innovation-friendly Regulation: The Sunset of Regulation, The Sunrise of Innovation. *Jurimetrics*, 55, 201-224, 2015. Disponível em <https://research.rug.nl/en/publications/innovation-friendly-regulation-the-sunset-of-regulation-the-sunri>. Acesso em: 13 jul. 2023.

VASCONCELOS, Felipe Torres. Os elementos do estabelecimento empresarial Conteúdo Jurídico, Brasília-DF. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5262555/mod_resource/content/1/Texto%2002%20-%20Estabelecimento%20de%20Empresa.pdf. Acesso em: 10 jul. 2023.

Estruturação de modelo de avaliação do compartilhamento do conhecimento no âmbito de uma instituição federal de ensino

Structuring a knowledge sharing assessment model within a federal education institution

Maria Regina Andreatto
Andressa Fontoura Maria
Ademar Dutra e Clarissa Carneiro Mussi

RESUMO

Compartilhar conhecimento na era da informação e do conhecimento é primordial para o desenvolvimento das organizações, principalmente em ambientes como instituições de ensino. O objetivo deste estudo é estruturar um modelo de avaliação do compartilhamento do conhecimento no âmbito de uma Instituição Federal de Ensino localizada em Santa Catarina. A literatura indica a importância do CC em organizações intensivas em conhecimento, além da carência de estudos sobre CC em instituições públicas. Quanto à metodologia, utilizou-se a MCDA-C que, com base na visão construtivista, permite ao decisor desenvolver e expandir o conhecimento do contexto decisional. O estudo classifica-se como estudo de caso, com abordagem quali-quantitativa, de natureza exploratória, envolvendo a coleta de dados primários e secundários. Foram identificados 32 EPAs, que contemplaram 51 conceitos; a operacionalização do PVF “RI”, por meio do PVE “Institucionalização”, contemplou 8 descritores; a mensuração do PVE “Institucionalização” que contemplou seis descritores com nível de desempenho “Comprometedor”, um em nível “Competitivo” e um com nível de “Excelência”; e a proposição de ações de melhoria para o descritor “Sensibilização dos colaboradores” - que apresentou desempenho “Comprometedor” -, por meio do método 5W2H. Conclui-se que o processo de CC acontece na instituição, porém, necessita de melhorias.

Palavras-chave: compartilhamento do conhecimento. repositório institucional. avaliação de desempenho. metodologia MCDA-C.



ABSTRACT

Sharing knowledge in the information and knowledge age is essential for the development of organizations, especially in environments such as educational institutions. The aim of this article is to structure a model for evaluating knowledge sharing within a Federal Education Institution located in Santa Catarina. The literature indicates the importance of CC in knowledge-intensive organizations, in addition to the lack of studies on CC in public institutions. As for the methodology, the MCDA-C was used, which, based on the constructivist view, allows the decision-maker to develop and expand knowledge of the decisional context. The study is classified as a case study, with a qualitative-quantitative approach, of an exploratory nature, involving the collection of primary and secondary data. 32 EPAs were identified, covering 51 concepts; the operationalization of the PVF “RI”, through the PVE “Institutionalization”, included 8 descriptors; the measurement of the “Institutionalization” PVE, which included six descriptors with a performance level of “Committal”, one at a “Competitive” level and one at an “Excellence” level; and the proposition of improvement actions for the descriptor “Employee awareness” – which presented a “Compromising” performance – through the 5W2H method. It is concluded that the CC process takes place in the institution, however, it needs to be improved.

Keywords: knowledge sharing. institutional repository. performance evaluation. MCDA-C methodology.

INTRODUÇÃO

O Compartilhamento do Conhecimento (CC) é um processo inerente às Instituições de Ensino Superior (IES), pois sua atividade fim envolve a produção e a geração de novos conhecimentos (SILVA *et al.*, 2017). Compartilhar o conhecimento gerado nessas instituições, onde acontece ampla produção e disseminação do conhecimento, é primordial. Assim, o compartilhamento do conhecimento é intrínseco à cultura institucional destas organizações, pois por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, atuam desenvolvendo processos de criação, compartilhamento e disseminação do conhecimento (FULLWOOD; ROWLEY; DELBRIDGE, 2017).

As IES são organizações intensivas em conhecimento e possuem a responsabilidade de conduzir a educação profissional e acadêmica, impulsionar pesquisas científicas, desenvolver a cidadania e a convivência em comunidade (SOUZA, 2009). Além disso, trabalham diretamente com o compartilhamento do conhecimento, visto que criam e transferem conhecimentos para a sociedade (ZANUZZO *et al.*, 2019). Desta forma, as IES são um lugar ideal para implementar práticas da gestão do conhecimento, como o compartilhamento do conhecimento (ROWLEY, 2000).

Há diversas formas possíveis de se compartilhar conhecimento em uma IE. O compartilhamento pode acontecer por meios formais – como eventos para a comunicação do conhecimento produzido nas instituições à toda comunidade, interna e externa, entre outros –, e meios informais com o uso de artefatos de comunicação – como sistema de e-mail, canais de conversação instantânea etc. –. Também há o registro do conhecimento por meio de sistemas institucionais, plataformas e repositórios digitais, Intranet, site institucional, bem como documentos institucionais que contribuem no CC. (ZANUZZO, 2020)

Algumas das ferramentas de CC foram criadas com base no desenvolvimento e com o suporte das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) (ALAVI; LEIDNER, 2000), como por exemplo os Repositórios Institucionais (RIs), bibliotecas digitais, espaços utilizados para armazenar e disseminar o conhecimento nas IEs (RIBEIRO, BERNARDES, AMARAL; NASCIMENTO, QUEIROZ E ARAÚJO, 2019). Os RIs surgiram como ferramentas de CC que possibilitam a disseminação da produção intelectual da instituição (URPIA *et al.*, 2019; SILVA *et al.*, 2017; BLANCO-OLEA, 2021). Permite serem reconhecidas e ter visibilidade pela comunidade acadêmica e por toda a sociedade, de forma local e global (RIBEIRO, BERNARDES, AMARAL, 2016; BLANCO-OLEA, 2021).

As IES são consideradas um berço da intensa produção de novos conhecimentos e, conseqüentemente, do processo de comunicação científica para possibilitar o uso dessas informações à sociedade (SILVA *et al.*, 2017). Para tanto, necessitam de constante atualização de recursos inovadores e seguros, favoráveis à construção, disseminação, recuperação, aplicação e transformação desses conhecimentos Silva *et al.* (2017). Marcondes e Sayão (2009) ressaltam que os RIs trazem para universidades e instituições de pesquisa a oportunidade de se fortalecer institucionalmente a partir da visibilidade de sua produção acadêmica organizada e disponível, como um retrato fiel de sua instituição, a partir de seu repositório institucional.

A instituição escolhida possui como característica a inserção em diversas regiões do estado de Santa Catarina. Isso impacta na organização dos processos de cada unidade, bem como na produção de conhecimentos de naturezas diversas. Por meio da realização de encontros, como seminários, reuniões e fóruns, da utilização de tecnologias, busca-se promover o CC. Não há um sistema de avaliação de desempenho do CC ou do que impacta este processo.

Conforme estudo realizado por Zanuzzo (2020) no Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC), instituição escolhida para este trabalho, o CC vem sendo realizado sob diversas práticas as quais englobam “ações que envolvem a interação face a face e outras mediadas por artefatos tecnológicos físicos ou digitais” (ZANUZZO, 2020). No CC que acontece por interação face a face, são promovidos por meios formais, como capacitações, reuniões, encontros periódicos, eventos institucionais e meios informais, como conversas cotidianas e observações (ZANUZZO, 2020). Nas práticas mediadas por artefatos tecnológicos físicos ou digitais, foram elencados sistema de e-mail, canais de conversação instantânea, ligações telefônicas, teletransmissão, sistemas institucionais, plataformas e repositórios, intranet institucional, sites e documentos institucionais (ZANUZZO, 2020).

A maioria das pesquisas sobre CC ocorre em organizações privadas, constatando-se uma carência de estudos sobre o tema em instituições públicas (LEE, 2018). Assim, avaliar o desempenho do CC nesta instituição fornecerá informações para dar suporte na melhoria dos processos internos, além da possibilidade de contribuir na aplicação da metodologia em outras instituições de ensino superior. Assim, como pergunta de pesquisa apresenta-se: Quais variáveis que devem ser consideradas na estruturação e um modelo de avaliação do CC em uma Instituição Federal de Ensino? Para responder a esta questão, tem-se como objetivo geral estruturar um modelo de avaliação do CC no âmbito de uma Instituição Federal de Ensino, por meio da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C).

As seções a seguir contemplam o referencial teórico da pesquisa, a metodologia utilizada no estudo, os resultados e, por fim, as conclusões.

REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção será apresentado o referencial teórico abordando os temas Gestão do Conhecimento (GC), compartilhamento do conhecimento, repositórios institucionais e avaliação de desempenho.

Gestão do conhecimento

A GC passou a ser utilizada pelas organizações como forma de desenvolver o capital intelectual, a inovação, trabalhar com a vantagem competitiva e no processo de tomada de decisão. É criado, transformado e utilizado pelos seus colaboradores a fim de efetivar o desenvolvimento, por meio de uma coleção de processos, que visam atingir os objetivos organizacionais (NONAKA; TAKEUCHI, 1994; EDVINSSON; MALONE, 1998; STEWART, 1998; LEE, YANG, 2000; SVEIBY, 2001). Davenport e Prusak (2008) identificaram quatro tipos de GC, sendo elas: para criar repositórios de conhecimento; para melhorar o acesso ao conhecimento; para melhorar o ambiente do conhecimento; e para gerir o conhecimento como um bem.

Os processos básicos da gestão do conhecimento são a criação, armazenamento/recuperação, transferência e aplicação de conhecimentos (ALAVI; LEIDNER, 2001). Para Menezes *et al.* (2017), a GC também considera os processos do conhecimento em organizar, criar, compartilhar e proteger. Assim a gestão do conhecimento compreende os processos de criação, organização, compartilhamento e armazenamento e aplicação do conhecimento.

Nas organizações, a GC traz duas dimensões, o conhecimento tácito e o conhecimento explícito (NONAKA; TAKEUCHI, 2008). O conhecimento tácito compreende o conhecimento que está no indivíduo, que é inerente a ele, que reside na mente humana e é difícil de formalizar (NONAKA; TAKEUCHI, 2008; POLANYI, 1966). Diz respeito às crenças, valores, percepções, ideais, emoções e modelos mentais inseridos nos indivíduos que são considerados naturais, pois estão profundamente enraizados nas ações e na experiência corporal do indivíduo (NONAKA; TAKEUCHI, 2008). O conhecimento tácito é complexo, desenvolvido e interiorizado pelo indivíduo ao longo do tempo, diferente do que ocorre com o conhecimento explícito, que é de fácil assimilação e disseminação, e está presente no ambiente (DAVENPORT; PRUSAK, 1999).

Já o conhecimento explícito é aquele que o indivíduo externaliza com facilidade e seu compartilhamento pode ser feito por meio do registro do conhecimento em documentos, como relatórios, livros, fontes formais e organizadas de conhecimento ou registradas por computador. Também por meio de palestras, conversas, trocas entre os colegas, reuniões, comunicação feita presencialmente ou por meio de redes de comunicação computadorizadas (ABDULLAH; DATE, 2009; AWAD; GHAZIRI, 2007; ALAVI; LEIDNER, 2001). O conhecimento explícito ou “codificado” refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática e pode ser facilmente “processado” por um computador, transmitido eletronicamente ou armazenado em banco de dados (SCATOLIN, 2015).

A aplicação das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) permite criar uma infraestrutura que contribua para a GC organizacional, atualizando, apoiando, aumentando, e reforçando os processos de conhecimento (ALAVI; LEIDNER, 2001). Por meio do uso das TICs, os sistemas de gestão de documentos possibilitam a organização, distribuição e proteção da informação e do conhecimento. Outro desafio é a concepção de estratégias de recuperação de conhecimentos organizacionais em fornecer acesso rápido e fácil ao conhecimento, porém procurando evitar ao mesmo tempo uma condição de sobrecarga de informação (ALAVI; LEIDNER, 2001).

Para “implantar uma gestão eficaz do conhecimento são necessárias algumas práticas cotidianas que colaborem no esforço de integrar os processos de uma empresa e promovam o aprendizado coletivo” (MENEZES *et al.*, 2017, p. 155). É preciso criar estruturas que possibilitem a dinâmica da criação, transformação, armazenamento e distribuição do conhecimento (GOLD; MALHOTRA; SEGARS, 2001). O sistema de gestão de documentos é uma prática de gestão do conhecimento que organiza e controla os documentos para “que as pessoas consigam acessá-las de forma segura” (MENEZES *et al.*, 2017) e possa ser compartilhado e disseminado por meio de ferramentas disponíveis para esse fim, como RIs. O sistema de gestão de documentos compreende a organização, proteção e armazenamento das informações e do conhecimento. Dessa maneira, a prática do CC realizada nas IES, por meio de ferramentas como os RI, auxilia na disseminação do conhecimento de forma sistematizada e organizada, além de contribuir para a guarda da memória institucional e permitir maior visibilidade da produção científica destas instituições (URPIA *et al.*, 2019; SILVA *et al.*, 2017).

Compartilhamento do conhecimento

O compartilhamento do conhecimento é considerado o principal processo da GC (CHONG; YUEN; GAN, 2014) e pode ocorrer nas instituições por meio de diversas práticas, (MACHADO, URPIA e FORNO, 2019; MENEZES *et al.*, 2017). Acontece com o envolvimento de dois ou mais atores (HENDRIKS, 1999). É um processo que objetiva a troca e transferência de conhecimentos de diferentes tipos e fontes entre as partes (PAREKH, 2009). O CC pode ser definido como um processo de interação social (LIN, 2007) onde essas trocas entre os indivíduos levam ao desenvolvimento de mais conhecimento e consequentemente a inovação, numa espiral que se retroalimenta (NONAKA; TAKEUCHI, 1998).

Dentre os conceitos de compartilhamento do conhecimento encontrados na literatura, são apresentados no Quadro 1 as seguintes definições:

Quadro 1 - Conceitos de compartilhamento do conhecimento

Conceitos	Autor
“Comportamento de disseminar o conhecimento adquirido com outros indivíduos, geralmente integrantes da mesma organização”	Nonaka e Takeuchi (1997)
“Relação entre pelo menos duas partes, uma que possua conhecimento e outra que adquira conhecimento”.	Hendriks (1999)
“Comportamento do indivíduo de repassar o que sabe a pessoas com quem trabalha e de receber o conhecimento que elas possuem”.	Tonet e Paz (2006)
“Cultura de interação social, envolvendo a troca de conhecimento, experiências e habilidades dos funcionários por todo o departamento ou organização”.	Lin (2007)

Conceitos	Autor
“Atividade através da qual o conhecimento (informações, habilidades ou conhecimentos) é trocado entre pessoas, amigos ou membros de uma família, uma comunidade ou uma organização”.	Parekh (2009)
“Troca de diferentes tipos de conhecimento entre indivíduos, grupos, unidades e organizações”.	Khalil e Shea (2012)
“Processo de comunicação social de indivíduos e grupos nas organizações em que o conhecimento é compartilhado pelas ideias das pessoas, pontos de vista entre eles para que surjam novos conceitos”.	Long et al. (2012)

Fonte: Adaptado de Zanuzzo (2019).

O compartilhamento pode se dar de acordo com a natureza do conhecimento, de forma explícita, ou implicitamente (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). A transferência espontânea está ligada aos conhecimentos tácitos, que possui foco na interação entre as pessoas (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). E a transferência estruturada, referente ao conhecimento explícito, é realizada com o apoio da tecnologia (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Várias são as práticas associadas à GC que abrangem o processo de compartilhamento. Dentre elas, citam-se, o *infomapping*, o coaching, as comunidades de prática, o *mentoring*, o shadowing, a educação corporativa, a auditoria do conhecimento, o mapeamento do conhecimento, o banco de competências individuais e organizacionais, a gestão por competências, a gestão do capital intelectual, o sistema de inteligência organizacional, o *benchmarking*, as melhores práticas e a memória organizacional (MACHADO; URPIA; FORNO, 2019). A prática intitulada memória organizacional “é o registro do conhecimento organizacional explícito em repositórios, sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os *stakeholders*, envolvendo recursos de gestão de conteúdo e mecanismos de consulta e recuperação” (MACHADO, URPIA E FORNO, 2019). Assim, a prática de memória organizacional compreende a utilização dos repositórios institucionais para o armazenamento do conhecimento produzido nestas organizações e que permitem a recuperação dessas informações para utilizações futuras.

Há um melhor aproveitamento do conhecimento quando este é compartilhado e disponibilizado em uma organização (LIAO; HSU; TO, 2013). Por meio dos RIs é possível torná-lo acessível à comunidade interna e a toda sociedade. Os processos da gestão do conhecimento são contemplados pelos RIs, pois estes permitem reunir, armazenar, organizar, preservar, recuperar e disseminar a produção científica dessas instituições (NASCIMENTO, QUEIROZ, ARAÚJO, 2019). São produtos informacionais que oferecem um conjunto de serviços voltados para a gestão e para a disseminação de informações em formato digital. Esses serviços incluem captura, armazenamento, tratamento técnico, organização, preservação e entrega de conteúdos digitais de toda a natureza – texto, imagem, vídeo, áudio, apresentações, programas de computador, datasets etc. (SILVA et al., 2017).

Os RIs são mecanismos que emergem da GC como alternativa para auxiliar na comunicação e na gestão do conhecimento científico (URPIA et al., 2019, p. 92). São ferramentas cada vez mais estratégicas nas instituições de ensino, promovendo maior visibilidade e oportunizando o acesso às informações produzidas e armazenadas

nestas instituições (RIBEIRO, BERNARDES, AMARAL, 2016). Estas já se consolidaram nas instituições de pesquisa brasileiras como importante ferramenta para a produção e circulação do conhecimento (NASCIMENTO, QUEIROZ, ARAÚJO, 2019).

Marcondes e Sayão (2009) ressaltam que os RIs são entendidos como elementos de uma rede ou infraestrutura informacional destinados a garantir a guarda, preservação a longo prazo e o livre acesso à produção científica de uma dada instituição. Nascimento, Queiroz e Araújo (2019) corroboram dessa ideia quando dizem que a preservação digital nos RIs possui grande importância e a instituição que os mantém, deve ser capaz de gerenciar toda sua informação digital a fim de mantê-la estável, utilizável e confiável, garantindo assim os seus propósitos operacionais atuais e futuros. Estas ferramentas cumprem o papel de preservar e disseminar o capital intelectual produzido nas organizações, porém precisam ser ferramentas consideradas confiáveis. Para isso, faz-se necessário a aplicação de mecanismos de avaliação de desempenho das ferramentas de compartilhamento do conhecimento.

Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho é um processo (ENSSLIN; ENSSLIN, 2009), que permite mensurar, medir, monitorar o desempenho organizacional (ENSSLIN; MONTIBELLER; NORONHA, 2001) para que os gestores tenham informações precisas que auxiliam na tomada de decisão, com vistas a alcançar os objetivos, missão e metas das organizações. Um sistema de avaliação de desempenho organizacional (ADO) deve considerar as particularidades de cada organização, ou seja, a missão, visão e estratégia (JACOBSEN; HOFMAN-BANG; NORDBY, 2005).

Para Igarashi e Ensslin (2006), uma avaliação de desempenho válida e legítima deve permitir identificar, o que será avaliado, a forma como proceder à avaliação e o modo como conduzir ao gerenciamento interno. Para que a avaliação de desempenho seja efetiva é preciso que o gestor/decisor conheça o objeto da avaliação, incluindo aqui a sua identidade, a cultura sobre a qual esta identidade é construída, as instâncias que respondem pelo objeto a ser avaliado, resultando nos objetivos a serem perseguidos. Identificar como cada objetivo será avaliado e quanto cada objetivo contribui para a avaliação do todo, possibilitando a identificação do perfil de desempenho do objeto avaliado, com base na análise das fragilidades e potencialidades identificadas, sugerir ações de aperfeiçoamento, promovendo a alavancagem do desempenho institucional (IGARASHI; ENSSLIN, 2006).

Desta forma:

Avaliação de Desempenho é o processo, com abordagem em harmonia com a complexidade do contexto, para construir conhecimento no decisor, a respeito do contexto específico que se propõe avaliar, a partir da percepção do próprio decisor por meio de atividades que identificam, organizam, mensuram ordinalmente e cardinalmente, integram e permitem visualizar o impacto das ações e seu gerenciamento (ENSSLIN; ENSSLIN, 2009).

Algumas ferramentas de ADO, como a *Analytic Hierarchy Process* (AHP), o *Intellectual Capital Sweden* (IC – Rating) e o *Balanced Scorecard* (BSC) (BORTOLUZZI; ENSSLIN; ENSSLIN, 2009) apresentam suas vantagens e conseguem atender alguns aspectos do contexto decisório, porém, não conseguem atender adequadamente e

simultaneamente alguns requisitos em relação à identificação, mensuração e integração dos critérios, bem como à geração de ações de aperfeiçoamento (IGARASHI *et al.*, 2008). Nesta conjuntura, surge a metodologia de avaliação de desempenho MCDA-C que permite a construção de conhecimento no decisor a respeito do contexto específico que se propõe a avaliar (ENSSLIN; ENSSLIN, 2009).

METODOLOGIA DA PESQUISA

O presente trabalho utilizou como metodologia de pesquisa a MCDA-C, composta de duas partes. A primeira parte destina-se ao enquadramento metodológico da pesquisa; a segunda parte apresenta o instrumento de intervenção escolhido para construir o modelo de avaliação do compartilhamento do conhecimento em uma IES.

Enquadramento metodológico

Segundo Richardson (2010), Yin (2005), Marconi; Lakatos, (2010), Creswell (2014), o enquadramento metodológico contempla as seguintes escolhas:

Quadro 2 - Escolhas do enquadramento metodológico.

I	A natureza do objetivo é exploratória, por promover a reflexão e a geração de conhecimento nas decisoras. Busca aprofundar o conhecimento sobre o tema, estruturando um conjunto de aspectos, na forma de indicadores de desempenho que possibilitem avaliar o compartilhamento do conhecimento em uma instituição federal de ensino, a partir da percepção e valores das decisoras.
II	A natureza da pesquisa classifica-se como aplicada, na forma de um estudo de caso, com vistas à construção de um modelo para avaliar o compartilhamento do conhecimento em uma instituição federal de ensino.
III	A abordagem do problema é quali-qualitativa, presente nas etapas de Estruturação e Recomendações da Metodologia MCDA-C. Na definição dos descritores aplica-se a abordagem quantitativa. A lógica construtivista, adotada na presente pesquisa, leva em consideração as escolhas e preferências do Decisor.
IV	A coleta de dados envolveu dados primários e secundários. Os dados primários foram obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas, onde buscou-se identificar as preocupações e preferências do decisor para a estruturação do modelo de avaliação. Os dados secundários consistiram na análise de documentos e normas utilizadas pela Instituição Federal de Ensino objeto do estudo, relacionado ao tema da pesquisa.

Fonte: elaborado pelos autores (2021)

Instrumento de intervenção: metodologia multicritério de apoio à decisão construtivista (MCDA-C)

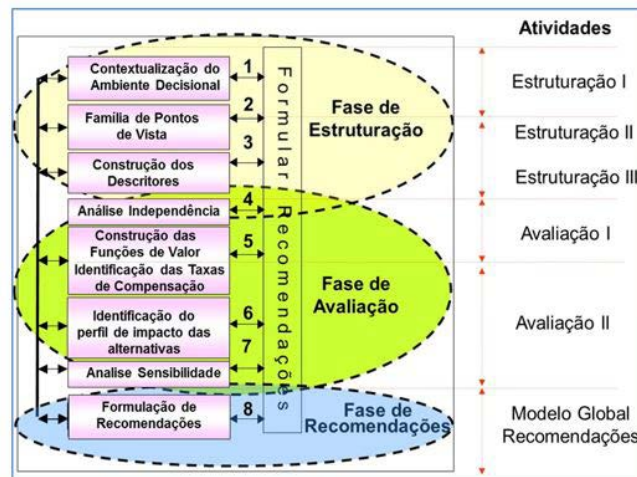
Conforme Ensslin *et al* (2010), a Metodologia MCDA-C consolidou-se a partir da década de 1980 como instrumento científico de gestão. As bases científicas da Metodologia MCDA-C surgem com a publicação dos trabalhos de Roy (1993) e Landry (1995), que definiram limites da objetividade para os processos de apoio à decisão; oriundas dos trabalhos de Skinner (1986) e Keeney (1992), que reconhecem que os objetivos e critérios são específicos para cada contexto, a partir das percepções do gestor/decisor; e, também com o trabalho de Bana e Costa (1993) ao explicitar as convicções da MCDA.

A MCDA-C difere-se das metodologias MCDA tradicionais principalmente pelo fato de que a MCDA tradicional delimita o apoio à decisão em duas etapas: a primeira de formulação, e a outra de avaliação para selecionar, segundo um conjunto definido de

objetivos (com pouca ou nenhuma participação do decisor), que, dentre as alternativas previamente estabelecidas, é a melhor. A lógica de pesquisa da MCDA tradicional é racionalista, enquanto a MCDA-C utiliza uma lógica de pesquisa construtivista, levando em consideração a percepção e os valores do decisor (responsável pela situação decisional). (ENSSLIN *et al.*, 2010)

A Metodologia MCDA-C alcança seu propósito pela realização de três fases principais, demonstradas na Figura 1: (I) Fase de Estruturação; (II) Fase de Avaliação; e, (III) Fase de Elaboração de Recomendações.

Figura 1 - Metodologia MCDA-C e suas etapas.



Fonte: Adaptado de Ensslin, Montibeller e Noronha (2001).

A metodologia MCDA-C, em função da visão construtivista, apresenta em todas as fases e etapas a possibilidade de recursividade, conforme pode ser visualizado na Figura 1. A seguir, apresenta-se uma breve descrição de cada fase.

Fase de Estruturação

A Fase de Estruturação tem por objetivo desenvolver, organizar e expandir o conhecimento do decisor a respeito do contexto decisional. Para que isso ocorra, algumas etapas necessitam ser realizadas (ENSSLIN; MONTIBELLER; NORONHA, 2001; BORTOLUZZI *et al.*, 2011; ENSSLIN, *et al.*, 2020a; ENSSLIN, *et al.*, 2020b; CALDATTO, *et al.*, 2021).

Na Estruturação I são realizadas: a Descrição do Ambiente (problema a ser abordado), Definição dos Atores (*stakeholders*), criação de um Rótulo para o problema e organização de um Sumário, que contempla uma síntese do contexto decisional (ENSSLIN; MONTIBELLER; NORONHA, 2001; BORTOLUZZI *et al.*, 2011; DUTRA *et al.*, 2015).

Na fase de Estruturação II são realizadas as atividades de Identificação dos EPAs – Elementos Primários de Avaliação, a construção dos Conceitos (polo presente e polo oposto) para os EPAS, a construção das FPV – Família de Pontos de Vistas e a validação dos EPAs quanto à suficiência e necessidade (CARDOSO; ENSSLIN; DIAS, 2016).

A Estruturação III, última atividade da Fase de Estruturação, contempla a construção dos Mapas Cognitivos com a identificação dos *Clusters* e *Subclusters*; a organização da

Árvore de Valor com os respectivos Pontos de Vistas Elementares – PVEs; a construção dos Descritores, com a definição dos níveis de referência (escala ordinal), o perfil de desempenho (*status quo*) e a atribuição dos estágios de desempenho denominados de Excelente, Competitivo e Comprometedor (ENSSLIN; MONTIBELLER; NORONHA, 2001; BORTOLUZZI *et al.*, 2011; ENSSLIN; ENSSLIN; ZANCOPE, 2012; DUTRA *et al.*, 2015).

Fase de Avaliação

A Fase de Avaliação propõe-se a traduzir o modelo qualitativo ordinal construído na Fase de Estruturação em um modelo matemático, no qual é possível identificar o desempenho quantitativo do contexto individual (em cada aspecto do modelo) ou globalmente (avaliação global do desempenho do contexto) (ENSSLIN; MONTIBELLER; NORONHA, 2001; BORTOLUZZI *et al.*, 2011; DUTRA *et al.*, 2015; CARDOSO; ENSSLIN; DIAS, 2016; ENSSLIN, *et al.*, 2017). Para isso, algumas etapas necessitam ser realizadas para alcançar esses objetivos: Construção das Funções de Valor; Construção das Taxas de Compensação; Identificação do perfil de desempenho (*status quo*); e, Cálculo da avaliação do desempenho do contexto em análise (ENSSLIN; MONTIBELLER; NORONHA, 2001; BORTOLUZZI *et al.*, 2011).

Esta fase tem como produto um modelo multicritério matemático que permite o cálculo do desempenho do contexto global e/ou de suas partes constituintes, possibilitando identificar o desempenho em cada descritor ou PVE.

Fase de Recomendação

A Fase de Recomendação tem por objetivo disponibilizar informações ao decisor que poderá colocá-las em prática para melhorar o desempenho do contexto analisado. O foco é no aprimoramento do desempenho dos descritores considerados no modelo (ENSSLIN; MONTIBELLER; NORONHA, 2001; BORTOLUZZI *et al.*, 2011; AZEVEDO *et al.*, 2013; ENSSLIN *et al.*, 2017; LACERDA *et al.*, 2014; DUTRA *et al.*, 2015; CARDOSO; ENSSLIN; DIAS, 2016). O conhecimento até aqui produzido permite ao decisor visualizar cada aspecto (indicador de desempenho) de forma gráfica e numérica, sendo possível avaliar se a performance é “Excelente”, “Competitiva” ou “Comprometedora”. Por sua vez, a escala cardinal/função de valor (gerada na Fase de Avaliação) fornece informações sobre quais benefícios serão agregados caso o desempenho no aspecto analisado melhore. O conhecimento adicional do decisor dará subsídio para a escolha da ação, ou estratégia, mais adequada (ENSSLIN; MONTIBELLER; NORONHA, 2001; CARDOSO; ENSSLIN; DIAS, 2016).

O produto desta fase são informações que apoiam o decisor em suas ações com o objetivo de melhorar o desempenho do contexto avaliado. Levando em consideração que o modelo informa a contribuição em cada descritor e de forma global, muitas ações/estratégias podem ser criadas e organizadas por ordem de contribuição para apoiar a tomada de decisão do gestor.

O diferencial central da Metodologia MCDA-C frente às outras metodologias multicritérios é a atividade de apoio à decisão, presente nesta pesquisa. Nesse contexto, é importante destacar que: a) o decisor constitui-se como elemento central, sem o qual, a

atividade, e a Metodologia MCDA, perdem sua razão de ser; b) o objetivo central é possibilitar aos intervenientes, envolvidos no processo decisório, aprendizagem gerada pelo grau de entendimento concebido no decorrer do processo, informado tanto pelo sistema de valor quanto pelos objetivos do decisor; c) o foco central da Metodologia MCDA-C é desenvolver um conjunto de condições e meios que sirvam de base para as decisões, em função daquilo que o decisor acredita ser o mais adequado, dentro de um dado contexto (ROY, 1993).

O modelo construído e apresentado, a partir da próxima Seção, fundamentado na Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C), tem como foco as Fases de Estruturação e Recomendação, apresentadas na Figura 1. Na Fase de Recomendação foi utilizada a técnica 5W2H, citada por Carrazzoni *et al.* (2021) e Santos *et al.* (2020).

RESULTADOS

Nesta seção apresenta-se a construção do modelo de avaliação de desempenho do RI de uma instituição federal de ensino, por meio da metodologia MCDA-C, sendo as seções divididas em: a) fase de estruturação do problema; e b) fase de recomendação.

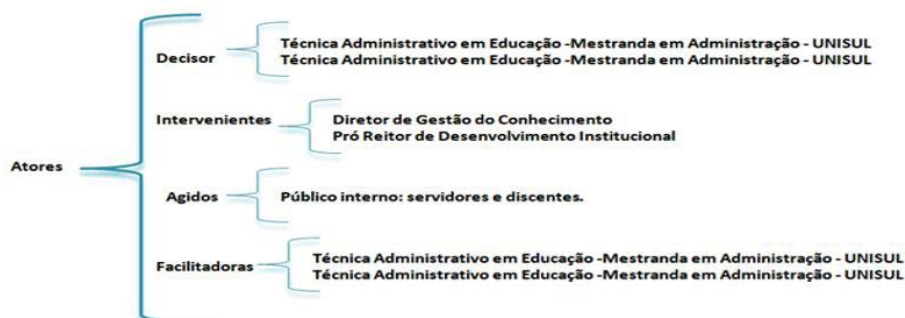
Fase de estruturação do problema

O estudo foi desenvolvido em uma instituição pública federal de ensino de Santa Catarina, caracterizada como uma instituição de educação superior, básica e profissional, *pluricurricular e multicampi*, especializada na oferta de educação profissional e tecnológica em diferentes modalidades de ensino (BRASIL, 2008). Está inserida em diversas regiões do estado, o que tem impacto direto na sua estrutura e em seus processos.

A organização possui diversas formas estabelecidas de CC, porém não há nenhum tipo de avaliação deste processo e a existência dessas ferramentas não é suficiente para garantir que o compartilhamento aconteça. Trata-se de uma questão complexa, para a qual há poucas respostas delineadas e para compreender quais variáveis devem ser consideradas na estruturação de um modelo de avaliação do CC nesta instituição, foi colocada em prática a Metodologia MCDA-C.

Deu-se início ao processo em agosto de 2021, a partir da Fase de Estruturação. Nela foram identificados os atores que influenciam no processo decisório. Essas escolhas foram feitas com base na visão das decisoras e a Figura 2 detalha os atores envolvidos:

Figura 2 - Atores que influenciam o processo decisório.



Fonte: elaborado pelos autores (2021).

Na sequência definiu-se o rótulo do problema como “Avaliação do compartilhamento do conhecimento em uma instituição federal de ensino” e, a partir dessa definição, procedeu-se à obtenção dos Elementos Primários de Avaliação (EPAs). Fazendo uso da técnica de *brainstorming* foram elencados pelas decisoras aspectos que consideram importantes e elementos que causam impacto, direto ou indireto, no compartilhamento do conhecimento na instituição. Esse processo resultou em 32 EPAs, descritos no Quadro 4.

Quadro 3 - Recorte dos primeiros elementos primários de avaliação (EPAs).

Elementos Primários de Avaliação			
1	Fator humano	17	Política de gestão do conhecimento
2	Repositório institucional	18	Ferramentas tecnológicas
3	Reuniões	19	Dirigentes / Gestores
4	Conversas em espaços informais	20	Costumes
5	Tempo para reuniões	21	Comportamento
6	Seminários	22	Motivação
7	Encontros regionais	23	Desempenho
8	Workshops	24	Satisfação
9	Prática de compartilhamento do conhecimento	25	Falta de comunicação
10	Retenção do conhecimento	26	Tutoriais internos
11	Sobrecarga de trabalho	27	Manuais de procedimentos
12	Ajuda mútua / trabalho em equipe	28	Documentos institucionais internos
13	Falhas no compartilhamento	29	Documentos institucionais externos
14	Desenvolvimento da organização	30	Aulas gravadas
15	Valores	31	Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC)
16	Crenças	32	Aprendizagem organizacional

Fonte: elaborado pelos autores (2021).

Após a identificação dos EPAs que correspondem ao CC na instituição na visão das decisoras, o próximo passo consistiu em expandir o entendimento de cada um deles, transformando cada elemento em um (ou mais) conceitos orientados à ação. Para a construção dos conceitos, buscou-se compreender o que seria um bom desempenho para cada EPA (Polo Presente) e o que seria o pior desempenho, ou o mínimo aceitável (Polo Oposto). Realizar essa etapa exige solicitar ao decisor que fale abertamente sobre cada EPA, para melhor entendimento de suas preocupações. A partir dos 32 EPAs, foram construídos 51 conceitos orientados à ação e entre os dois polos são colocadas reticências (...) que passam a ser lidas como “ao invés de”. No Quadro 5 apresentam-se alguns exemplos dos EPAs e de seus respectivos conceitos:

Quadro 4 - Exemplo de EPAs e conceitos orientados à ação.

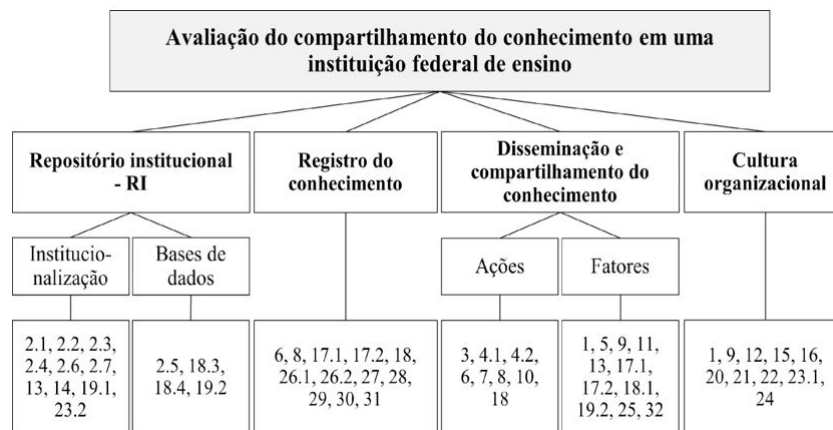
EPAs		Conceito (Polo presente ... polo oposto) Bom desempenho ... ao invés de ... Mínimo aceitável
2.1	Repositório institucional	Tornar oficial o uso do repositório institucional... evitar que cada campus utilize ferramentas próprias para guarda da memória institucional.
4.1	Conversas em espaços informais	Sensibilizar os gestores da importância dos espaços informais para troca de experiências/discussões... perceber os espaços de conversa informal como improdutivos.
11	Sobrecarga de trabalho	Garantir que a distribuição das atividades seja coerente com a carga horária de trabalho de cada servidor... ter servidores sobrecarregados sem tempo para trocar experiências.

EPAs		Conceito (Polo presente ... polo oposto) Bom desempenho ... ao invés de ... Mínimo aceitável
18	Ferramentas tecnológicas	Difundir o uso de ferramentas tecnológicas para compartilhamento do conhecimento... dificuldade em compartilhar conhecimento pela não utilização de ferramentas tecnológicas.
25	Satisfação	Sentir-se satisfeito em compartilhar o conhecimento... sentir-se obrigado a compartilhar o conhecimento.
28	Manuais de procedimentos	Ter manuais de procedimentos para as atividades principais... utilizar os manuais de forma limitada.

Fonte: elaborado pelos autores (2021).

Com a leitura de todos os conceitos orientados para a ação e sua validação quanto à suficiência e necessidade, foi possível organizá-los em uma FPV. Foram criados quatro PVFs (Repositório Institucional; Registro do Conhecimento; Disseminação e Compartilhamento do Conhecimento; e Cultura Organizacional). Além disso, no PVF “Repositório Institucional” foram identificados os PVEs Institucionalização e Base de Dados. Para o PVF Disseminação e Compartilhamento do Conhecimento foram identificados os PVEs Ações e Fatores. Cada EPA, e seu respectivo conceito, foi agrupado em um Ponto de Vista, sendo possível visualizar a FPV na Figura 2:

Figura 3 - Família de pontos de vista.



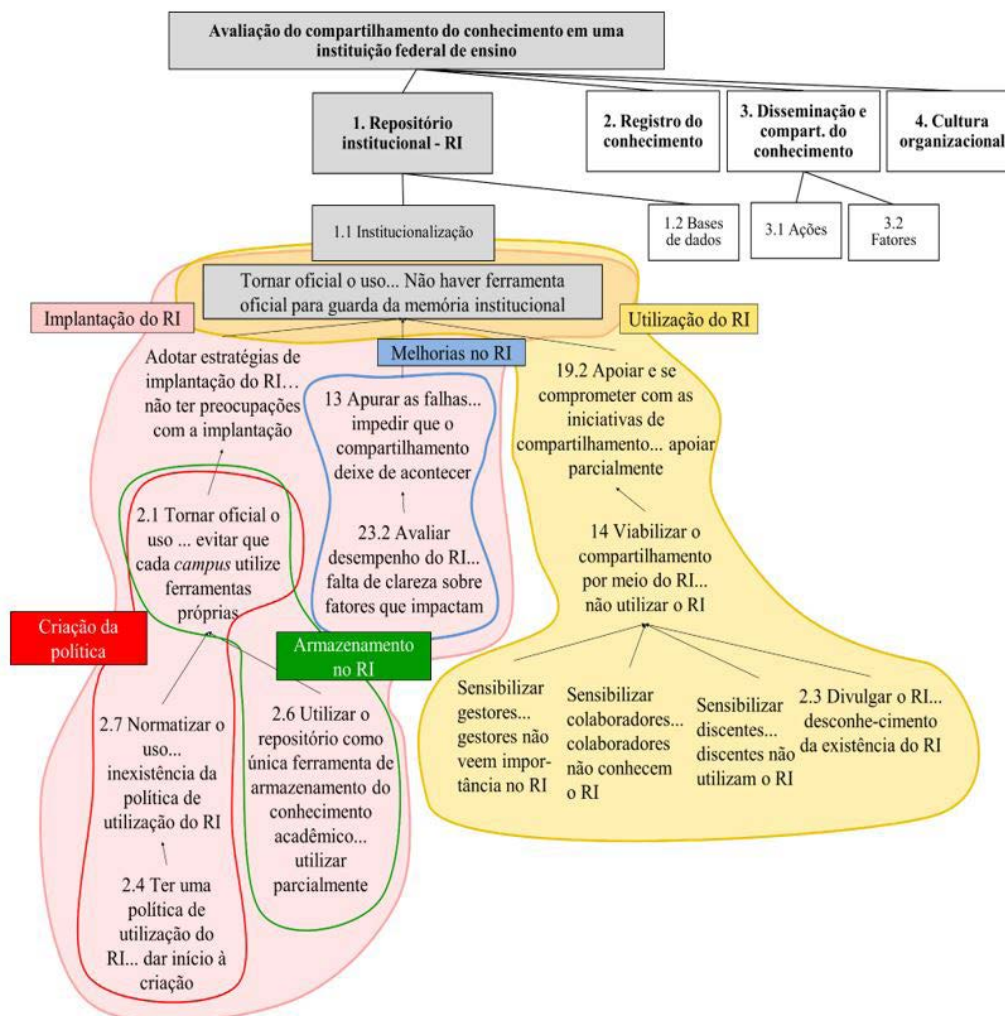
Fonte: elaborado pelos autores (2021).

A partir do agrupamento dos conceitos na FPV, seguiu-se para a próxima etapa da estruturação do modelo de avaliação: a construção dos mapas cognitivos. O mapa cognitivo é uma ferramenta gráfica, um instrumento para reflexão e análise do contexto, que auxilia na expansão do conhecimento do problema, visando organizar e desenvolver o entendimento do decisor. Nessa etapa, são elencados os conceitos que compõem cada PVF em forma de mapa. Na base encontram-se os conceitos meios e, no topo, os conceitos fins. Na Figura 3 encontra-se o Mapa Cognitivo do PVE 1.1 “Institucionalização” - que faz parte do PVF “Repositório Institucional” -, com a identificação dos *clusters* e *Subclusters* que o compõem.

É possível verificar na Figura 3 que o mapa do PVE “Institucionalização” apresenta dois clusters: o primeiro contém aspectos relacionados à implantação do RI, no qual estão identificados três *Subclusters* - criação da política, armazenamento no RI e melhorias no RI; o outro *cluster* contém aspectos da “utilização do RI”. Com base no mapa cognitivo, foi possível hierarquizar conceitos, transcrevê-los para a Estrutura Hierárquica de Valor e

construir os descritores.

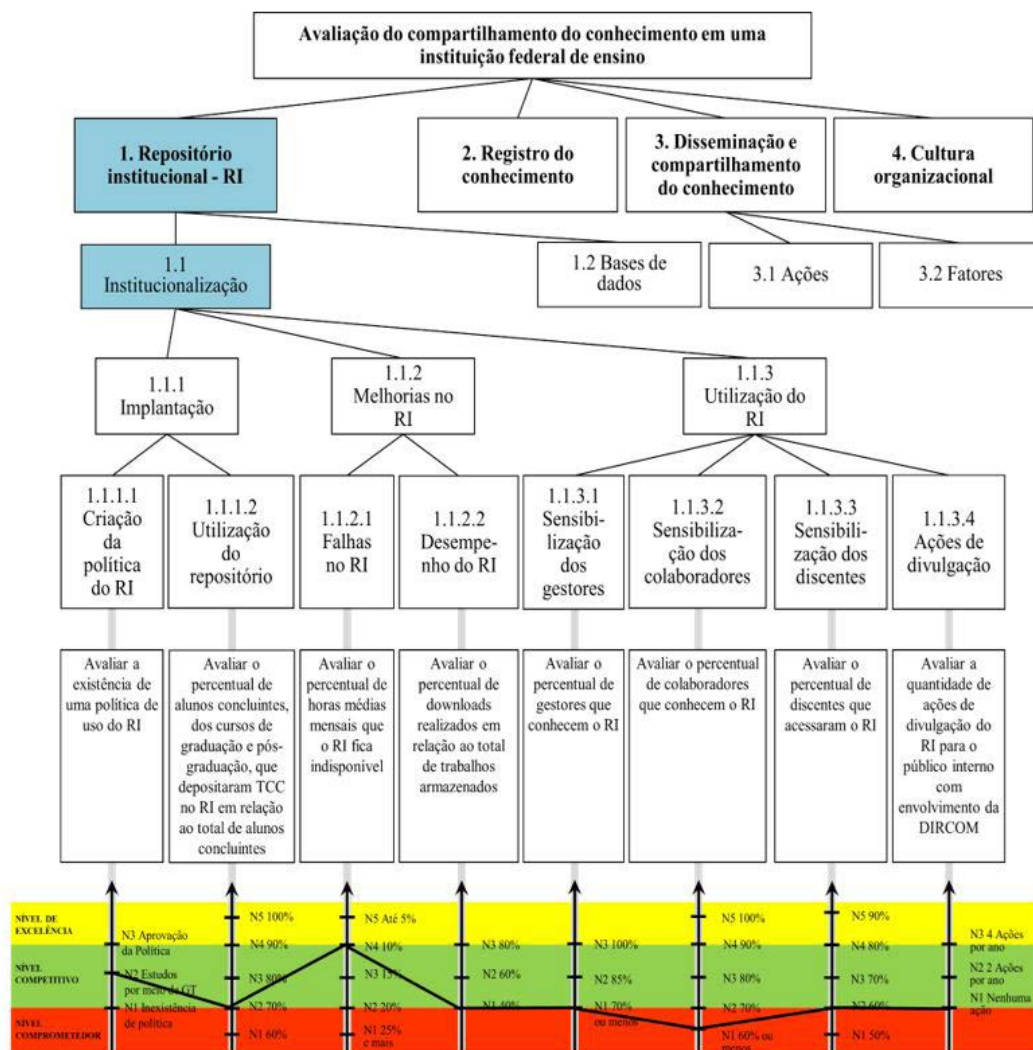
Figura 4 - Mapa cognitivo do PVE 1.1 Institucionalização, com sinalização dos clusters e sub-clusters.



Fonte: elaborado pelos autores (2021).

A construção dos descritores (ou Indicadores de Desempenho) é feita baseada nas informações constantes nos mapas cognitivos e os polos oposto e presente lá registrados auxiliam nesta criação. O polo oposto presente no mapa ajuda a definir o nível de impacto mais baixo em um descritor. O polo presente ajuda a compreender qual o entendimento do decisor sobre nível de excelência. Os descritores estabelecem “o que” e “como” mensurar, a partir da compreensão do que o decisor julga ser importante e sua ordem de preferência, melhoram o entendimento da performance atual e permitem a mensuração, subsidiando ações. As escalas de avaliação de impacto construídas para cada descritor são ordinais. A Figura 4 contém a Estrutura Hierárquica de Valor do PVF “Repositório Institucional” e do PVE “Institucionalização”. Também nela está ilustrado o perfil de desempenho atual (status quo) traçado com relação ao processo de Institucionalização do Repositório Institucional.

Figura 5 - Estrutura hierárquica de valor e descritores do PVF “Repositório Institucional” e do PVE “Institucionalização”



Fonte: elaborado pelos autores (2021).

A linha traçada na Figura 4 indica o desempenho atual (*status quo*) da instituição nos indicadores acima. É possível perceber que apenas um descritor apresenta nível de desempenho de “Excelência” (1.1.2.1 Falhas no RI), um apresenta nível de desempenho “Competitivo” ((1.1.1.1 Criação da política do RI), enquanto outros seis descritores (1.1.2 Utilização do repositório; 1.1.2.2 Desempenho do RI; 1.1.3.1 Sensibilização dos gestores; 1.1.3.2 Sensibilização dos colaboradores; 1.1.3.3 Sensibilização dos discentes; e 1.1.3.4 Ações de divulgação) apresentam nível de desempenho “Comprometedor”.

Fase de recomendação

Na fase de Recomendação, fez-se uso do conhecimento gerado ao longo do processo de construção do modelo com o objetivo de buscar ações que permitam melhorar o desempenho atual (*status quo*). Ela permitiu identificar onde é conveniente agir, a partir da verificação de quais propriedades do contexto apresentam desempenho aquém do esperado. Além disso, também é viável vislumbrar possíveis ações e suas consequências.

Avaliando o desempenho atual, foi possível identificar aspectos da institucionalização do Repositório Institucional que possuem possibilidades de melhoria. Foram propostas

ações para aperfeiçoamento do descritor “1.1.3.1 Sensibilização dos colaboradores”, baseado na metodologia 5W2H, com o objetivo de alcançar o nível de excelência, conforme indica o Quadro 5.

Quadro 5 - Recomendações de melhoria do descritor 1.1.3.2 - Sensibilização dos colaboradores.

INDICADOR	1.1.3.2 Sensibilização dos colaboradores	
5W2H	RECOMENDAÇÕES DE MELHORIA	
	Desempenho atual (<i>status quo</i>)	N1 - 60% ou menos
	Meta	N3 - 80%
1 - What (O que)	AÇÕES DE MELHORIA	1 - Estimular que os gestores promovam reuniões com seus colaboradores com o objetivo de explicar o funcionamento do RI 2 - Promover eventos institucionais com o objetivo de demonstrar a importância do repositório para a instituição 3 - Realizar campanhas de divulgação do RI nas redes sociais
2 - Who (Quem)	RESPONSÁVEL	Ação 1: Pró-reitora de Ensino (PROEN) Ação 2: Pró-reitora de Ensino (PROEN) e Pró-reitora de Desenvolvimento Institucional (PRODIN) Ação 3: Diretoria de Comunicação (DIRCOM)
3 - When (Quando)	PRAZO	Durante o exercício de 2022
4 - Where (Onde)		No âmbito do IFSC, considerando a Reitoria e os campi
5 - Why (Por que)		Para promover o conhecimento da existência, no IFSC, do RI
6- How (Como)		Por meio de uma política institucional de divulgação das ações de melhoria relacionadas
7 - How much (Quanto)	INVESTIMENTO	Valor estimado de R\$10.000,00

Fonte: elaborado pelos autores (2021).

A partir das informações elencadas, foi possível proporcionar informações para a tomada de decisão que favoreça as práticas de compartilhamento do conhecimento na instituição. O trabalho permitiu identificar e organizar fatores importantes ao compartilhamento do conhecimento na instituição (na visão das decisoras), estabelecer níveis de referência e identificar o *status quo* da Institucionalização de seu RI, além de recomendar ações de melhoria que garantam uma maior sensibilização de seus colaboradores com relação ao repositório.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O compartilhamento do conhecimento tem se mostrado como um dos principais processos da GC. Dada sua relevância, é possível perceber a importância de que organizações invistam em ações e infraestrutura que contribuam para o CC organizacional. Isso envolve diversos aspectos, como estabelecer práticas que garantam espaços de compartilhamento, investir em instrumentos de guarda da memória institucional por meio da implantação de ferramentas de CC, dentre outros.

O estudo teve por objetivo estruturar um método de avaliação de desempenho do compartilhamento do conhecimento em uma instituição federal de ensino, identificando, organizando, estabelecendo níveis de referência e o *status quo* por meio do RI da instituição. O conhecimento gerado a partir do ponto de vista das decisoras permitiu gerar um modelo para analisar como o processo de institucionalização do RI acontece, auxiliando, assim, na tomada de decisão que favoreça práticas de compartilhamento na instituição.

Na sociedade contemporânea trabalhar com a GC tornou-se primordial, pois esta auxilia na criação, no compartilhamento da informação e do conhecimento. Assim, os repositórios institucionais têm contribuído para a promoção da criação, desenvolvimento e busca da inovação nas instituições de ensino e pesquisa, por meio da guarda e disseminação da sua memória institucional, com as publicações acadêmicas disponibilizadas nos RIs. Considerando o status quo identificado para o PVE 1.1 Institucionalização, foi possível perceber que nenhum dos descritores apresenta desempenho considerado em nível de excelência. A maior parte deles encontra-se em nível comprometedor, com alguns destes estando em nível competitivo. Dada a importância da institucionalização do RIs para o garantir o compartilhamento do conhecimento, essa constatação serve de base para a gestão implementar melhorias a este processo.

Dentre as limitações da pesquisa, cabe destacar que os resultados são, em grande parte, fruto da análise das decisoras, também autoras do trabalho. Com diferentes atores envolvidos no processo é possível que se chegue a diferentes resultados. Para pesquisas futuras, recomenda-se ampliar o modelo de avaliação, abrangendo não apenas o compartilhamento do conhecimento, mas todas as iniciativas de gestão do conhecimento da instituição.

REFERÊNCIAS

ABDULLAH, K.; DATE, H. Public sector knowledge management: a generic framework. *Public Sector ICT Management Review*, v. 3, n. 1, 2009, p. 1–14.

ALAVI, M.; LEIDNER, D. E. Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, v. 25, n. 1, 2001, p. 107–136. Disponível em: www.jstor.org/stable/3250961. Acesso em: 28 julho 2021.

AWAD, I. M.; GHAZIRI, H. *Knowledge management*. New Delhi: Dorling Kindersley, 2007.

AZEVEDO, R. C.; LACERDA, R. T. O.; ENSSLIN, L.; JUNGLES, A. E.; ENSSLIN, S. R. Performance measurement to aid decision making in the budgeting process for apartment building construction: a case study using MCDA-C. *Journal of Construction Engineering and Management*, v. 139, p. 225-235, 2013.

BANA E COSTA, C. A. Três convicções fundamentais na prática do apoio à decisão. *Pesquisa Operacional*, v.13, n.1, p. 09-20, jun. 1993.

BATISTA, F. F. *Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão*. Brasília: IPEA, 2012.

BLANCO-OLEA, F.S. “Comparative Quality Evaluation of Universities’ Institutional Repositories of Peru.” *JLIS.it*, v. 12, n. 2, maio, 2021, p. 99–121. DOI: 10.4403/jlis.it-12688.

BORTOLUZZI, Sandro César *et al.* Avaliação de desempenho em redes de pequenas e médias empresas: estado da arte para as delimitações postas pelo pesquisador. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, [S.l.], v. 4, n. 2, p. 202-222, dez. 2011.

BORTOLUZZI, S. C.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. A. Contribuição da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C) na avaliação de desempenho econômico-financeiro da empresa Seprol Computadores e Sistemas Ltda. Anais... Congresso Brasileiro De Custos - ABC. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/1047>. Acesso em: 15 nov. 2021.

BRASIL. Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Brasília, DF, Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm. Acesso em: 08 nov. 2021.

CALDATTO, F. C.; BORTOLUZZI, S. C.; PINHEIRO DE LIMA, E.; GOUVEA DA COSTA, S.E. Urban sustainability performance measurement of a small brazilian city. Sustainability, v. 13, p. 1-16, 2021.

CARRAZZONI, R. S. N.; CARVALHO, P. L.; CARRAZZONI, M. D.; LEAL, J. S. Inovação Organizacional: Melhoria na Gestão de Processos de Micro e Pequenas Empresas. Revista Brasileira de Gestão e Inovação, v. 8, n. 2, p. 44-64, 2021.

CARDOSO, T. L.; ENSSLIN, S. R.; DIAS, J. Avaliação de desempenho da sustentabilidade financeira da Universidade do Mindelo (Cabo Verde): um modelo multicritério construtivista. Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, [S.l.], v. 9, n. 2, p. 234-264, set. 2016.

CRESWELL, J.W. Research design qualitative, quantitative and mixed methods approaches. Los Angeles: Sage, 2014.

CHONG, C. W.; YUEN, Y. Y.; GAN, G. C. Knowledge sharing of academic staff: A comparison between private and public universities in Malaysia. Library Review, v. 63, n. 3, p. 203–223, 2014. Disponível em: <http://it.toolbox.com/blogs/dr-dan/knowledge-sharing-barriers-12245>. Acesso em 15 mar. 2019.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

DUTRA, A.; RIPOLL-FELIU, V. M.; ENSSLIN, S. R.; Ensslin, L.; Gonçalves, L. R. P. Opportunities for research on evaluation of seaport performance: a systemic analysis from international literature. African Journal of Business Management, v. 9, p. 704-716, 2015.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. Capital intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1998.

ENSSLIN, L.; DUTRA, A.; ENSSLIN, S. R. MCDA: A constructivist approach to the management of human resources at a governmental agency. International Transactions in Operational Research - ITORS, v. 17, p. 79 – 100, 2000.

ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. Processo de construção de indicadores para a avaliação de desempenho. (Conferência). In: Ciclo de debates: avaliação de políticas públicas, 5, 2009, Florianópolis: SEPLAN/SC, 2009.

ENSSLIN, L., GIFFHORN, E., ENSSLIN, S. R., PETRI, S. M. VIANNA, W. B. Avaliação do Desempenho de Empresas Terceirizadas com o Uso da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão - Construtivista. Revista Pesquisa Operacional, v. 30, n.1, p.125-152, 2010.

ENSSLIN, L., MONTIBELLER, N. G.; NORONHA, S. M. Apoio à decisão: metodologias para estruturação de problemas e avaliação multicritério de alternativas. Florianópolis, SC: Insular, 2001.

ENSSLIN, L.; DUTRA, A.; ENSSLIN, S. R. KRUGER, A. C.; GAVAZINI, A. A. Avaliação multicritério de desempenho: o caso de um Tribunal de Justiça. Cadernos Gestão Pública e Cidadania, São Paulo, v. 22, n. 71, jan. /abr. 2017, p. 57-82. Disponível em: <https://www.proquest.com/openview/3ab539f9ec64715a443792c9d81b01ae/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2040929>. Acesso em: 20 nov. 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.12660/cgpc.v22n71.60544>.

ENSSLIN, L.; MUSSI, C. C.; DUTRA, A.; ENSSLIN, S. R.; DEMETRIO, S. N. Management Support Model for Information Technology Outsourcing. Journal of Global Information Management, v. 28, p. 123-147, 2020a.

ENSSLIN, L.; MUSSI, C.C.; ENSSLIN, S. R.; DUTRA, A.; FONTANA, L. P. B. Organizational knowledge retention management using a constructivist multi-criteria model. Journal of Knowledge Management, v. 24, p. 985-1004, 2020b.

ENSSLIN, S. R.; ZANCOPE, F. C. Construção de um modelo para avaliação da sustentabilidade corporativa: um estudo de caso na indústria têxtil. Gest. Prod., São Carlos, v. 19, p. 303-321, 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/gp/v19n2/v19n2a06.pdf>. Acesso em: 4 abr. 2019.

FULLWOOD, R.; ROWLEY, J. An investigation of factors affecting knowledge sharing amongst UK academics. Journal of Knowledge Management, 2017. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JKM-07-2016-0274/full/html?fullSc=>. Acesso em 07 mar. 2019.

GOLD, A. H.; MALHOTRA, A.; SEGARS, A. H. Segars. Knowledge management: an organizational capabilities perspective. Journal of Management Information Systems, v. 18, n.1, p. 185-214, 2001. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/07421222.2001.11045669>. Acesso em: 26 jul. 2021.

HENDRIKS, P. Why share knowledge? The influence of ICT on the motivation for knowledge sharing. Knowledge and Process Management, v. 6, n. 2, p. 91-100, 1999.

IGARASHI, D.; ENSSLIN, S. Avaliação de desempenho institucional como subsídio para o gerenciamento interno: estudo de caso no Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 6., 2006, São Paulo. Anais... São Paulo: FEA-USP, 2006. p.763-779.

IGARASHI, D.C.C; ENSSLIN, S.R; ENSSLIN, L; PALADINI, E.P. A qualidade do ensino sob o viés da avaliação de um programa de pós-graduação em contabilidade: proposta de estruturação de um modelo híbrido. RAUSP, São Paulo, v. 43, n. 2, p. 117-137, abr/maio/jun 2008.

JACOBSEN, K.; HOFMAN-BANG, P.; NORDBY JUNIOR, R. The IC Rating? model by Intellectual Capital Sweden. Journal of Intellectual Capital, v. 6, n. 4, p. 570-587, 2005. <http://dx.doi.org/10.1108/14691930510628834>

KEENEY, R. L. Value-focused thinking: a path to creative decisionmaking. London: Harvard University Press, 1992.

LACERDA, R. T. O.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R.; DUTRA, A. A constructivist approach to manage business process as a dynamic capability. Knowledge and Process Management (Print), v. 21, p. 54-66, 2014.

- LANDRY, M. A note of the concept of 'problem'. *Organization Studies*, v.16, n.2, p.315-343, 1995.
- LEE, J. The Effects of Knowledge sharing on individual creativity in higher education institutions: socio-technical view. *Adm. Sci.*, v. 8, n. 2, p. 21, 2018.
- LEE, C. C.; YANG, J. Knowledge value chain. *Journal Management Development*. v. 19, n. 9, 2000.
- LIAO, C.; HSU, F.-C.; TO, P.-L. Exploring knowledge sharing in virtual communities. *Online Information Review*, v. 37, p. 891-909, 2013.
- MACHADO; URPIA; FORNO. Diagnóstico do nível de amplitude do alcance de práticas de gestão do conhecimento: um 'survey' em escolas públicas. *NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia*, v. 9, n. 1, p. 105-121, 2019. Disponível em: <http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/783>. Acesso em: 16 set. 2021.
- TOS, E. M. Fundamentos de metodologia científica. São Paulo: Editora Atlas, 2010.
- MARCONDES, C. H; SAYÃO, L.F. À guisa de introdução: repositórios institucionais e livre acesso. IN: SAYÃO, L. *et al.* (Org.). Implantação e gestão de repositórios institucionais: políticas, memória, livre acesso e preservação. Salvador: EDUFBA, 2009. 365 p. il.
- MENEZES, K. C. de *et al.* Gestão do conhecimento nas organizações: uma aprendizagem em rede colaborativa. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, João Pessoa, v. 7, Número Especial, p. 145-159, mar. 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/33294>. Acesso em: 26 jul. 2021.
- MONTIBELLER, G. N. Mapas cognitivos difusos para o apoio à decisão. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis, 2000.
- NASCIMENTO, A. G; QUEIROZ, C. F.; ARAÚJO, L. D. De. Garantindo acervos para o futuro: plano de preservação digital para o Repositório Institucional Arca. *Ci.Inf.*, Brasília, DF, v.48 n.3 (Supl.), p.54-65, set. /dez. 2019. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/4924/4430>. Acesso em: 04 ago. 2021.
- NONAKA, I. A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, v. 5, n. 1, p. 14-37, 1994.
- PAREKH, R.A. Knowledge sharing: collaboration between universities and industrial organizations. In: *International Conference on Academic Libraries: globalizing academic libraries: Vision 2020*, 2009. Delhi. Proceedings [...]. Delhi: University of Delhi, 2009, p. 146-51.
- RIBEIRO, N. C.; AMARAL, F. V.; BERNARDES, E. J. Importância dos repositórios institucionais para a divulgação institucional e a democratização do acesso aos resultados de pesquisas científicas: uma percepção internacional dos atores envolvidos em seu gerenciamento. In: *Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias*, 19, 2016, Manaus. Anais eletrônico... Manaus: UFAM, 2016.
- RICHARDSON, Roberto. J. Pesquisa social: métodos e técnicas. 3.ed. São Paulo: Atlas. 2010.
- ROY, Bernard. Decision science or decision-aid science? *European Journal of Operational Research*, v.66, n.2, p.184-203, 1993. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/037722179390312B>. Acesso em: 7 mar. 2019.

ROWLEY, J. Is higher education ready for knowledge management? *International Journal of Educational Management*, v. 14, n. 7, p. 325-333, 2000.

SANTOS, A. S. D.; HUBER, A.; ALVES, C. F.; CARBONARI, N. I.; BUSS, T. Método para Formulação de Plano Operacional Aplicado ao Planejamento Portuário: Contribuição para Elaboração dos Planos de Desenvolvimento e Zoneamento (PDZS) dos Portos Brasileiros. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, v. 13, n. Ed. Especial. 3, p. 178-208, 2020.

SCATOLIN, H. G. A gestão do conhecimento nas organizações: o legado de Nonaka e Takeuchi. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, João Pessoa, v. 5, n. 2, p. 4-13, jul./dez. 2015. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/21772>. Acesso em: 28 jul. 2021.

SILVA *et al.* Repositório institucional: potencializando a visibilidade da produção científica do centro de humanidades da UFC. *Bibliocanto*, v. 3, n. 1, p. 124-143, 2017. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/120310>. Acesso em: 08 ago. 2021.

SKINNER, W. (1986). The productivity paradox. *Management Review*, 75, 41-45.

SOUZA, I. M. Gestão das Universidades Federais brasileiras: uma abordagem fundamentada na Gestão do Conhecimento, 2009. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

STEWART, T. A. *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. 17. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998

SVEIBY, K. E. *Gestão do conhecimento: as lições dos pioneiros*. Global Brands – Sveiby Associados, 2001.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e método*. Porto Alegre: Bookman, 2010.

URPIA, A. G.B. da C.; DAL FORNO, L. F.; SILVA, I. V. da. The management of knowledge in special education: case study of the autistic students of the city of TOLEDO - PR. *Perspectivas em Diálogo*, Naviraí, v. 6, n. 11, p. 81-113, jan/jun 2019. Disponível em: <https://desafioonline.ufms.br/index.php/persdia/article/view/7884>. Acesso em: 26 jul. 2021.

ZANUZZO, L. T. *et al.* Compartilhamento do conhecimento: um estudo de caso no Instituto Federal de Santa Catarina. *Navus*, Florianópolis, SC, v. 9, n. 4, p. 177-194. out./dez. 2019. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/58378/compartilhamento-do-conhecimento--um-estudo-de-caso-no-instituto-federal-de-santa-catarina>. Acesso em: 05 nov. 2021.

ZANUZZO, L. T. *Compartilhamento do conhecimento nas atividades administrativas de um campus do Instituto Federal de Santa Catarina*. 2020. Dissertação. (Mestrado em Administração). Universidade do Sul de Santa Catarina, Florianópolis, 2020.

O consumo gastronômico de produtos com indicação geográfica: o caso da pizza D.O.P. (Curitiba, PR) e do mel de Ortigueira, PR

Ricardo Gomes Ramos
Jasmine Cardozo Moreira

RESUMO

Sendo um recorte de uma pesquisa de tese desenvolvida para o Programa de Doutorado em Geografia da Universidade Estadual de Ponta Grossa, esse trabalho considera que, numa perspectiva global, os adeptos às atividades do turismo gastronômico têm noção de preços diferenciados nos estabelecimentos de alimentação e, locais que evidenciam de alguma forma seus ingredientes e preparos, geralmente possuem valores distintos aos produtos similares no mercado em que se encontram. Um dos exemplos é a Pizza Napoletana com Denominação de Origem Protegida (DOP), significando que os ingredientes para seu preparo seguem os padrões de Nápoles, na Itália, mesmo quando servida em Curitiba. Vale ressaltar, que o termo DOP equivale à DO (Denominação de Origem), aqui no Brasil. Nesse sentido, se questiona: um produto gastronômico, ao receber um reconhecimento de Indicação Geográfica intensifica, na realidade paranaense, um estímulo ao consumo? Assim, essa pesquisa determinou como objetivo geral, averiguar as relações de consumo de dois produtos gastronômicos com Indicação Geográfica no contexto paranaense e, como específicos: a) compreender as características de certificação de Indicação Geográfica; b) identificar as relações entre a gastronomia e o território; e c) descrever influências geográficas na produção e consumo gastronômico. A organização desse artigo está dividida em quatro seções, além da introdução e referências. Os instrumentos de coleta de dados adotados para essa pesquisa foram questionários semiestruturados para entrevista com os atores representantes dos produtos selecionados para essa averiguação, bem como com a gestora do programa Origens Paraná, responsável pela certificação da IG no estado.

Palavras-chave: território. gastronomia. Paraná.

ABSTRACT

Being a clipping of a thesis research developed for the Doctoral Program in Geography of the State University of Ponta Grossa, this paper takes in consideration that, in a global perspective, the adepts to the activities of gastronomic tourism have notion of differentiated prices in eating es-



establishments and, places that show somehow their ingredients and preparations, normally have different value to similar products in the market in which it is found. One example is Pizza Napoletana with Protected Designation of Origin (PDO), meaning that the ingredients for its preparation follow the standards of Naples, Italy, even when served in Curitiba. It is worth mentioning that the term DOP is equivalent to OD (Origin Designation) here in Brazil. In this sense, it is questioned: a gastronomic product, when receiving a recognition of Geographical Indication intensifies, in the reality of Paraná, provides a stimulus to consumption? Thus, this research determined as a general objective, to investigate the consumption relations of two gastronomic products with Geographical Indication in the context of Paraná and, as specific: a) Understand the characteristics of Geographical Indication certification; b) Identify the relations between gastronomy and the territory; and; c) Describe geographical influences on gastronomic production and consumption. The organization of this article is divided into four sections, in addition to the introduction and references. The data collection instruments adopted for this research were semi-structured questionnaires for interviews with the actors representing the products selected for this investigation as well as with the manager of the Origens Paraná program, responsible for the GI certification at Paraná state.

Keywords: territory. gastronomy. Paraná State.

INTRODUÇÃO

A gastronomia é um campo do conhecimento que, em aspectos gerais é entendida como a “ciência do comer bem”, conforme descreve Flandrin (1998, p. 667). Esta definição refere-se às possíveis combinações de ingredientes, bem como métodos de cocção, considerando as condições de estocagem da época.

Dentre os destaques gastronômicos mundiais, tem-se a França como referência global, uma vez que, desde o séc. XV publica livros de métodos diversos de cocção, técnicas de preparo, os quais se fazem presentes até os dias de hoje nas cozinhas mundo afora.

Muitos dos processos adotados naquele contexto francês têm a ver com fatores de produção. Tanto que, até os dias de hoje a França é geograficamente regionalizada por suas vocações agrícolas.

Cada uma dessas regiões possui seu produto de referência e isso, em muitos casos, se dá pela caracterização geográfica, tal qual ocorre na região de *Champagne* ou *Dijon*, por exemplo. No primeiro caso, há uma apropriação errônea do termo para espumante, já que o espumante do tipo *Champagne* só se encontra nesta região. O mesmo ocorre com a mostarda *Dijon*, que leva este nome por conta de sua origem territorial. (WILSON, 1999)

A referência do alimento ao lugar é evidenciada na observação de Plá (*apud* SCHLÜTER, 2003), ao considerar que os ingredientes postos numa caçarola representam a paisagem de um país. Tal reflexão, apesar de poética, possui uma validade ao se considerar os hábitos alimentares de uma nação.

Mesmo numa realidade globalizada, os povos e países possuem alimentos de específico ou popular consumo, como o diário arroz e feijão brasileiro, o qual aparece em versões diferentes como o baião de dois nordestinos e, às vezes, na ausência do feijão, o arroz se transforma, junto com um charque, no arroz de carreteiro sulista.

Da mesma forma, o feijão se transforma em tutu mineiro, dentre outras muitas variações do que se considera ingrediente brasileiro. Diferente desses exemplos, os produtos que possuem Indicação Geográfica (IG) recebem tal reconhecimento por algum tipo de relevância em seu processo de produção.

INDICAÇÃO GEOGRÁFICA, TERROIR E A TERRITORIALIDADE DA GASTRONOMIA

De acordo com o portal do Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), o termo Indicação Geográfica foi introduzido, no Brasil, por ocasião da promulgação da Lei da Propriedade Industrial 9.279 de 14 de maio de 1996 – LPI/96, a qual:

Considera Indicação Geográfica a Indicação de Procedência e a Denominação de Origem, dando ao INPI a competência para estabelecer as condições de registro das indicações geográficas no Brasil. A indicação de procedência refere-se ao nome do local que se tornou conhecido por produzir, extrair ou fabricar determinado produto ou prestar determinado serviço. (BRASIL, 1996).

Já a Denominação de Origem (DO) refere-se ao nome do local, que passou a designar produtos ou serviços, cujas qualidades ou características podem ser atribuídas a sua origem geográfica.

Ainda de acordo com o portal do INPI, além da legislação não prever o prazo de validade do registro, a obtenção de uma IG permite delimitar a área geográfica, restringindo o uso da IG aos produtores e prestadores de serviços da região (em geral, organizados em entidades representativas) que, ao manter os padrões locais, impede que outras pessoas utilizem, indevidamente, o nome da região em produtos ou serviços.

Tais questões fazem compreender a importância do conceito de Denominação de Origem (DO) uma vez que,

Considera-se Denominação de Origem o nome geográfico de país, cidade, região ou localidade de seu território, que designe produto ou serviço cujas qualidades ou características se devam exclusiva ou essencialmente ao meio geográfico, incluídos fatores naturais e humanos (BRASIL, 1996).

Na prática, a DO, a partir do uso de um nome geográfico de um país, região ou lugar específico, assegura que o produto é originário daquele lugar e as qualidades que compõem sua caracterização são essencialmente e exclusivamente do ambiente geográfico de origem, garantindo sua tipicidade. São exemplos de DO o Café Colombiano, o Camarão da Costa Negra (Ceará) e a Banana da região de Corupá (Santa Catarina).

Caldas *et al.* (2005, p.11) sintetizam as diferenças entre DO e IP, como apresentado no Quadro 1:

Quadro 1 – Diferenças entre DO e IP.

ITEM	DENOMINAÇÃO DE ORIGEM	INDICAÇÃO DE PROCEDÊNCIA
Meio Natural	O meio geográfico marca e personaliza o produto; a delimitação da zona de produção é indispensável	O meio geográfico não tem necessariamente uma importância especial, e o nome geográfico pode referir-se à origem do produto, à localização da cantina ou ao local de processamento
Renome / prestígio	Indispensável	Não necessariamente indispensável
Uniformidade da Produção	Mesmo existindo mais de um tipo de produto, eles estão ligados por uma certa homogeneidade de características	Pode ser aplicada a um conjunto de produtos de características diferentes, que tenham em comum apenas o lugar de produção, o centro de distribuição ou o local de processamento
Regime de Produção	Há regras específicas de produção e características qualitativas mínimas dos produtos	Não existe uma disciplina de produção à qual devem ser submetidos os produtos; existe apenas uma disciplina de marca
Constância das Características	Os produtos devem conservar um mínimo de qualidade e certa constância nas suas características	Não implica um nível determinado de qualidade, nem da constância das características

Fonte: Caldas *et al.* (2005)
Nota: Organizado pelos autores

No intuito de se evitar a utilização indevida de uma Indicação Geográfica para determinado produto ou serviço, o registro no INPI surge como fator decisivo para garantir a proteção do nome geográfico e desta forma obter uma diferenciação do produto ou serviço no mercado. Ademais, como afirma Medeiros (2015), em territórios de IG há uma maior conservação e aproveitamento das condições geográficas que possibilitaram o registro.

Assim, pode-se considerar que a IG possui um forte vínculo mercadológico, ao compreender que a obtenção de tal registro pode colaborar com o posicionamento do produto no mercado, uma vez que, como afirmam Carvalho e Dias (2012 *apud* MEDEIROS, 2015), a IG é colaborativa ao marketing ao evidenciar uma determinada região.

Soma-se a isso o fato de colaborar com o turismo, como o ocorrido a partir de análise de diferentes autores, os quais, segundo Medeiros (2015), apontam um aumento significativo de turistas na região do Vale dos Vinhedos (RS), a partir da obtenção do registro. E, em casos onde há a possibilidade de se comprar o que se come (ou bebe), o produto oriundo da IG torna-se ainda um potencial souvenir, já que dão identidade ao destino. Por esse motivo, Medeiros (2015) busca compreender a IG como um mecanismo de proteção do patrimônio material, sendo o turismo um meio para tal.

Importante salientar que o uso de IG já ocorre há bastante tempo em território europeu, especialmente vinculado à produção de vinhos e produtos alimentícios, principalmente na França, Portugal e Espanha.

No estado do Paraná, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), por meio do programa 'Origens Paraná', é um dos meios para a identificação de produtos alinhados ao conceito de IG. No portal referente a esse programa, consta, como benefícios de registro de IG, a afirmação da imagem autêntica de um produto, ferramenta de reconhecimento internacional, facilitação de presença no mercado, acesso ao mercado por meio de uma ação coletiva, a identificação do produto pelo consumidor e estímulo a melhoria qualitativa dos produtos.

O programa Origens Paraná divide-se em cinco fases: Análise do potencial (verificar se o produto ou território pode ser IG); Estruturação (busca do registro junto ao INPI); Mercado diferenciado (expandir canais de venda e público alvo); Visibilidade (disseminar o conceito de IG); e União (fortalecer a rede de empreendedores participantes do Origens Paraná) (ORIGENS PARANÁ, 2020).

Assim, entende-se que a IG é uma estratégia mercadológica significativa à inserção, valorização e manutenção de produtos caracterizados como tal. Glass e Castro (2009, p. 11) observam que “ganham destaque os produtos com denominação de origem (...) que exercem grande apelo sobre o consumidor, atraído tanto por aquela característica quanto pela qualidade superior do produto”.

Por esse motivo, a exposição de um atributo ou denominação por meio de um reconhecimento como a IG, torna-se importante para uma maior visibilidade tanto do produto, como do destino, ao considerar que Porto (2012 *apud* MEDEIROS, 2015) comenta que elementos como Indicação Geográfica e Terroir podem afetar a determinação de escolha e consumo.

Relacionado à produção de vinhos, o Terroir, termo de grafia francesa, originou-se no contexto viticultor e refere-se a observações que, mesmo empíricas, permitem a obtenção de vinhas de excelente qualidade a partir do plantio numa combinação de clima e solo. (SANTOS, 2014)

Wilson (1999) observa que, no Atlas Francês do Vinho, há uma observação de Hugh Johnson¹, acerca da terminologia Terroir, o qual afirma que, o senso de lugar, somado ao entendimento de que a terra, a partir da composição geológica é influenciada por aspectos geográficos, define os territórios de produção por meio da observação dos atributos de sabor notados no alimento.

Em relação à etimologia, pode se dizer que,

Inicialmente aparecendo como modificação linguística de antigos termos (tioroer, tieroir) derivados do termo latino ‘territorium’, o termo Terroir já foi usado para se referir a limitadas extensões de terra com funcionalidades agrícolas, ou como solo apto para produção de vinhas (TONIETTO, 2007). Porém, a etimologia do termo Terroir se forma, em verdade, a partir do radical francês ‘terr’ que origina terre (terra ou solo), terrain (terreno), terrass (terraço) (COELHO-COSTA, 2015), mas como palavra-noção complexa que é, abarca características que abrangem desde condições geoambientais, o espaço físico, ligando-se também a aspectos de composição de solo, subsolo, aspectos morfológicos, climáticos, culturais e humanos que, por isso lhe difere do conceito de território – este último, um conceito da geografia política, que não consegue abarcar tudo o que o termo Terroir traz consigo. (COELHO-COSTA 2019, p. 269)

Neste entendimento, sabe-se, por exemplo, que o inverno é útil para o repouso da planta, enquanto uma temperatura regular na primavera permite boa floração e, os frutos, quando em contato com o sol, concentram mais açúcar, o que impacta significativamente no sabor final do vinho.

Nota-se uma influência de ambos os fenômenos climáticos, e, a partir disto, determina-se que o clima, enquanto um fenômeno geográfico é um fator predominante no

¹ Hugh Eric Allan Johnson é um autor britânico e especialista em vinho. Ele é considerado o escritor de vinhos mais vendido no mundo. Um vinho que ele provou em 1964, um Steinwein de 1540 da vinha alemã Würzburger Stein, é considerado um dos mais antigos que já foram provados. (WILSON, 1999).

entendimento do Terroir. Além disso, Wilson (1999, p, 55), observa, sobre o Terroir que:

O conceito original não é facilmente digerido, mas inclui elementos físicos do habitat natural da vinícola – o vinho, o subsolo, preparação do solo, drenagem e microclima. No âmbito do ecossistema também surge uma outra dimensão, o aspecto espiritual que reconhece os esforços, o sentimento, o orgulho, o suor e a frustração da história. Por isso o Terroir é tão significativo

Assim, pode-se concluir que o Terroir se refere a técnicas que, somadas às características geográficas e/ou geológicas de uma região determinam a produção de alimentos com sabor único e notável.

Para Perrier-Cornet (2009), a compreensão do Terroir é fator crucial de identificação e distinção para o que é produzido, tendo alavancado a utilização das indicações geográficas como meio para conquistar consumidores e novos mercados a partir de especialidades locais.

Aurieur *et al.* (2005) observam o caráter de palavra-noção que o Terroir detém e confere uma autenticidade indiscutível a produtos de Terroir que acabam sendo incluídos na categoria de produtos especiais que, por si só, alavancam a visibilidade e consumo desses tipos de produtos.

PRODUÇÃO E CONSUMO GASTRONÔMICO NA PERSPECTIVA GEOGRÁFICA

Conforme destaca Savarin (1995), para uma compreensão mais ampla da gastronomia, deve-se considerar que essa é fruto de uma perspectiva multidisciplinar, abordando questões físicas e químicas do cultivo e composição do alimento, bem como inserida no campo econômico, já que o valor dos ingredientes está diretamente relacionado a fatores mercadológicos e geográficos. Além disso,

Na análise da alimentação estão implícitos diversos fatores, dentre os quais: a relação entre o homem e a natureza (clima, solo, pluviosidade média, modificações na paisagem) na produção dos alimentos; as questões políticas de produção para subsistência ou em larga escala; as questões sociais e culturais nas escolhas dos produtos alimentares. Cada um desses fatores apresentados vai provocar um novo sistema que pode ser analisado e, da mesma forma, interferir em outro subsistema. (MASCARENHAS, 2009, p. 79)

Importante comentar ainda a existência da interseção entre a geografia física e a geografia humana, ao considerar que, as relações de clima e solo determinam territórios especializados de produção, influenciando em conhecimentos voltados ao estudo do homem e sua relação com o meio, pois é

Através da pesquisa em geografia que se verifica a relação que se estabelece entre a alimentação tradicional e a localidade que produz o alimento, as variedades encontradas, a época de produção relacionada ao solo, clima, estações do ano e a produção de refeições, os modos de preparo que se originam dos produtos vindos da agricultura regional. Dentro de uma abordagem geográfica, apresenta-se a análise do espaço do cotidiano, o espaço da ação no que se refere às mudanças nos costumes sociais e da paisagem natural. (MASCARENHAS, 2009, p. 18)

Quando se busca compreender tais conhecimentos no contexto da produção do alimento, o solo e o clima são os elementos que se evidenciam, na consideração de que, é

a partir da composição pedológica, somada à condição climática que se consegue mensurar as vocações de cultivo de um dado território. Isso se dá, pois, é a partir da compreensão da fertilização do solo e das características de clima, que as relações entre o homem e o ambiente físico em que se encontra inserido se concretizam por meio do uso da terra para as atividades agrárias (MASCARENHAS, 2009).

Assim, um território com condição física de produção de vinhos, como acontece em Mendoza (Argentina), por exemplo, dialoga com a geografia física pelas condições de plantio e transformação das vinhas, e, com a geografia humana, a partir das múltiplas relações que a produção do vinho desencadeia, por atividades como o turismo. Conforme cita Mascarenhas (2009, p. 84):

A comercialização da gastronomia pode ser vista no sentido de consumo do espaço, sob a vertente do turismo, como uma atividade que usufrui dos locais de interesse, se transformando em um agente importante nas relações sociais e nas relações entre o homem e o ambiente no qual está inserido. A atividade turística, portanto, se configura como um rearranjo que o indivíduo faz da natureza, ampliando sua esfera de ação e sua maneira de ser.

Dessa forma, características de Mendoza, como sua localização corresponder a uma extensão territorial que está entre 900 e 1300 metros acima do nível do mar; clima árido e seco, onde a água somente é encontrada nos chamados oásis, onde os rios que nascem nos pontos mais altos dos Andes escoam suas fortes correntes de água; temperaturas que costumam variar intensamente, com grandes oscilações, tendo como média de 25°C no verão e -10°C no inverno; chuvas escassas; ventos secos; verão quente e úmido e o inverno muito frio, com geadas noturnas; e dias ensolarados dando o caráter geral do clima na região, são objetos de estudo da geografia física (CLUBE DOS VINHOS, 2013).

Já a variedade de opções turísticas de Mendoza, tais como o chamado 'Caminho do Vinho', pode ser considerado objeto da geografia humana, pois trata da relação comercial que o homem, a partir da roteirização de empreendimentos produtores de vinho desenvolveu, ao se apropriar de um território.

Tendo em vista que, ao longo desse roteiro, é possível degustar os mais diversos sabores da bebida e suas variações nos processos de elaboração nas diferentes sub-regiões da Província (são cinco no total: Zona Alta do Rio Mendoza, Vale de Uco, Zona Este, Zona Sul), que possuem características próprias e dão personalidade única a cada tipo de vinho, tem-se a interseção entre a geografia física (sabores e características) e a geografia humana (os processos produtivos) (CATA VINO, 2016).

A condição específica de Mendoza a contempla com o conceito de Terroir, em tempo de fazer com que a sua produção de vinhos seja tão significativa, a ponto de ter sido caracterizada, por meio do conceito de IG, por uma DOP: Luján de Cuyo, a partir da resolução C 015/05, do Instituto Nacional de Vitivinicultura, da Secretaria de Agricultura, Ganaderia, Pesca y Alimentos, do Ministério de Economía y Producción, da Argentina. (ARGENTINA, 2005)

Deste modo, as condições favoráveis ao processo de produção, dando ao produto final um sabor ou característica especial, pode ser uma forma de compreender o Terroir e sua importância, inclusive para fins comerciais, dotando regiões especializadas em determinado nicho e, por consequência, por meio da gastronomia, o consumo do território.

Assim, as relações de consumo de uma dada região, com referências gastronômicas únicas, a partir da sua identificação por meio de uma IG, tornam-se um potencial chamariz aos consumidores, em tempo de destacar e diferenciar produtos ou serviços inseridos num determinado nicho, valorizando o que se comercializa, dando reputação a uma marca e agregando experiência à comensalidade.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

O primeiro entrevistado, responsável pela introdução da Pizza DOP no estado do Paraná, é proprietário do estabelecimento localizado na cidade de Curitiba. O intuito de entrevistá-lo visou averiguar de que forma um produto com tal destaque, é percebido pela clientela.

A primeira questão tratou compreender o porquê de se oferecer um produto com DOP, mesmo sabendo que, suas especificidades podem ser um fator de encarecimento do preço final ao cliente. O entrevistado diz que o que o foco do negócio é “a busca pela excelência, o que se pode servir de mais legal, que ao consumir, marque o cliente. Produtos com DOP possibilitam entregar isso ao cliente”.

Tal afirmação assemelha-se ao dito por Rand e Heath (2006), os quais comentam que o alimento vem se tornando uma das mais importantes ferramentas para uma experiência autêntica. Assim, agregar valor a um determinado produto ou cardápio, estabelece-se cada vez mais como uma contemporânea tendência em ofertar um diferencial nas opções para o consumo existentes numa dita localidade.

Quanto ao custo, o empresário diz que o valor está embutido no preço e, enquanto tiver saída, continuará sendo produzida. Hall e Gössling (2016) afirmam que, adeptos às atividades gastronômicas têm noção de preços diferenciados em distintos estabelecimentos de alimentação. Locais que evidenciam de alguma forma seus ingredientes e preparos certamente possuem preços pouco similares ao do mercado em que se encontra.

Isso vem de encontro à essência do empresário, que busca oferecer pratos distintos, como a pizza DOP, porém inclui em sua oferta pratos mais ‘normais’, ou seja, que se pode encontrar em outros restaurantes. É dar a opção ao cliente de se ter tanto o básico, como o diferente, para proporcionar a comensalidade aos diferentes estilos ou poder de consumo das pessoas.

Tendo em vista que Hall (2013) considera que, o alimento oferecido ao turista, além de padrões e serviços determinados, possibilita desenvolvimento local agrícola e econômico, foi questionado de que forma a DOP é apresentada e comunicada ao cliente.

O empresário diz ter sido predominantemente por redes sociais. A pizza DOP gera mídia espontânea e, no cardápio, o que a diferencia das demais é o preço. Porém, o garçom possui um volume de informações para ilustrar as peculiaridades da pizza a qual, diferente das demais, é finalizada pelo chef, a partir da inserção do azeite de oliva imediatamente antes de servida.

Para Rand e Heath (2006), uma das formas de adicionar valor a uma experiência gastronômica é evidenciar os insumos e ingredientes. Logo, a forma de servir a pizza, bem

como o volume de informações obtidas a partir da conversa com o garçom, demonstram a capacidade da Pizza DOP em proporcionar uma experiência de consumo distinta a da ingestão de uma pizza “comum”.

Por isso, buscou-se entender se a DOP é um fator determinante de decisão, por parte do cliente, em consumi-lo. O entrevistado diz que muitos clientes reconhecem a peculiaridade de um produto muito mais pelo preço do que pela indicação ou sabor em si. A maioria compra pela ideia de consumir algo sofisticado. Como afirmam Cook e Crang (1996), os produtos gastronômicos são corriqueiramente adotados como poderosos emblemas de identidade, nesse caso, de status.

O entrevistado fez uma analogia bem interessante com o vinho, ao considerar que esse produto já possui uma tradição em identificar denominações e prêmios. Assim, comenta que, um indivíduo que está acostumado a tomar um vinho de 150 reais, ao escolher uma garrafa de 350 reais não necessariamente a fez pelos atributos do vinho, mas sim pela qualidade associada ao preço por ele cobrado.

Logo, o valor diferenciado é o que estimula o consumidor a buscar algo mais elaborado, podendo essa experiência agregar um conhecimento quanto à diferença de produtos mais em conta. Ao longo de suas experiências gastronômicas, esse indivíduo pode aprimorar sua percepção gustativa. O entrevistado cometa ainda que, as pizzas em geral, no estabelecimento onde a DOP é oferecida, já possuem um padrão diferenciado. Logo, a pizza DOP tem o lugar ou função no estabelecimento, de aprimorar a opção de experiência de quem frequenta o lugar.

Importante destacar, contudo, que mesmo seguindo os padrões da tradicional pizza Napoletana, a experiência em comê-la em Nápoles certamente agrega valores não possibilitados pelo consumo do mesmo produto em Curitiba.

Aproveitou-se a entrevista para saber as percepções do empresário, quanto às relações gastronomia-território e a culinária, tanto de Curitiba como do estado do Paraná:

Barreado sempre, sem dúvida. Campos Gerais pierogi, cracóvia, polenta, quirera. Pratos bem consagrados da cozinha típica do imigrante. Alimentos presentes nos lares, restaurantes de estrada. O saber fazer repassado entre gerações nem sempre é presente nos restaurantes das grandes cidades. Na cultura de consumo popular, file mignon com massa e molho de queijo (jantar) ou camarão – pratos que vendem bem, assim como massa e pizza. A visão do hábito de consumo como entendimento da representação da culinária é um fator a ser validado. Arroz, feijão, bife, picadinho como prato popular brasileiro, ganhando espaço em restaurantes premiados, como os dos chefs Manu Bufara e Lenin Palhano. (MASCARENHAS,2009)

Everett e Aitchison (2008) comentam que a gastronomia, quando estimulada por novas habilidades, fomenta o uso de insumos locais, possibilita a reinserção de produtos alimentares tradicionais, fatos associados à sustentabilidade e a manutenção de uma identidade alimentar local. Assim, a gastronomia do Paraná, de acordo com o entrevistado, é composta por pratos historicamente consagrados como o barreado, mas também pela releitura de pratos tradicionais por chefs locais.

Para o entrevistado, a tipicidade da gastronomia paranaense é percebida também na Polenta com cracóvia, quirera, pão no bafo, schnitzel, entrevero de pinhão, dentre outros. Hall e Sharples (2003) comentam que, há muito tempo, a comida do dia-a-dia foi deixada

de ser vista como uma área alheia à oferta gastronômica. Com o que Ortiz (2006) chama de *high value*, a apresentação de pratos rotineiros como os citados pelo entrevistado, hoje compõem parte do cenário gastronômico do estado do Paraná.

Considerando que parte da valorização de um produto gastronômico está na forma em que é disposto à venda, foi questionado se o empresário acha importante a existência de um rótulo ou totem informativo associado a um produto gastronômico, respondendo: 'Sempre, sem dúvida. Bater o olho e saber o que está comprando é importante'.

Ainda nessa perspectiva, quando questionado se em sua oferta de cardápio (independente do estabelecimento, já que possui mais de um), há a opção de um prato típico: "Não. Já teve algumas vezes. Mas serve polenta com carne de panela. Pode-se considerar a tipicidade do prato (mas não...). Consiste num prato de família italiana". O entrevistado comenta também que o posicionamento de seus estabelecimentos não visa a tipicidade, propriamente.

Em relação à opinião sobre o potencial para o turismo gastronômico no estado do Paraná, o entrevistado diz que, quando foi presidente da Paraná Turismo, o grupo de trabalho sempre acreditou que não existe turismo sem gastronomia. A presença do turismo na gastronomia acaba sendo muito mal desenvolvida como um componente de oferta (elemento turístico). Dá o exemplo de fluxos turísticos religiosos a Maringá, que ao invés de jantar num restaurante típico, escolhe um *fast food*.

Com isso, de acordo com o entrevistado, há uma perda, por parte do viajante / turista, já que a oportunidade de se provar algo local foi desperdiçada. Por isso, deve-se perceber a gastronomia não somente como o 'matar fome', mas sim um coadjuvante em todos os momentos do turismo. Inclusive quando complementar da atividade (com a função primária de nutrir). Por isso, evidenciar o típico e trazer para o consumo é importante, tanto para turistas como moradores.

Como destino, cita a região de Morretes como bem trabalhada, já que o Barreado é o chamariz principal de se ir a Morretes. Exemplifica que os convites para Morretes são normalmente para 'comer um Barreado' e não para 'descer o rio de boia'.

Como oferta, acredita que o turismo gastronômico é subvalorizado e sugere que campanhas de identificação de tipicidades, com conseqüente reprodução desses preparos em restaurantes, de forma a se criar um ciclo sinérgico de apoio e fortalecimento ao segmento do turismo gastronômico.

Evidencia ainda o lado do turista, que nem sempre está conectado com a comida típica local, assim como os moradores locais nem sempre estão habituados a consumir o que se entende como típico. De acordo com o entrevistado, a valorização do típico ainda é muito maior por parte dos *chefs*, líderes da gastronomia, mas ainda não possuem um alcance geral de mercado. Por fim, cita que muitos *chefs* estão receptivos à inserção da comida regional, porém nem sempre essa é a principal aceitação de mercado.

Em relação ao Mel de Ortigueira, a entrevista foi concedida pela presidente da Associação de Produção Ortigueirense de Mel (APOMEL), a qual afirmou que o mel de Ortigueira possui a IG desde 01 de setembro de 2015. Sua identificação visual consiste

numa ilustração que destaca a apicultura e, ao fundo, a representação de uma cadeia de montanhas, em referência ao relevo do município (Figura 1).

Figura 1 - Selo de identificação da IG do mel de Ortigueira.



Fonte: Origens Paraná (2020)

Quando questionada sobre os fatores mercadológicos de um produto com IG, foi dito que “é a agregação de valor no mercado [...], se tem uma maior visualização do produto por parte do consumidor” Podem-se observar similaridades com a resposta dada pelo empreendedor da pizza DOP, ao comentar que é a sigla que distingue a pizza no cardápio.

Em relação ao processo de solicitação da IG, foi afirmado ser longo e complexo, porém uma vez obtido, agregou alguns fatores tais como o aumento de venda do produto e o destaque, de certa forma, da região na mídia internacional.

Esse ganho pode ser significativo ao considerar que, para Hall e Sharples (2003), o alimento, por ser a expressão de uma região, seu reconhecimento pode ser usado como um fator de diferenciação num mercado globalmente competitivo.

Os mesmos autores afirmam ainda que há um interesse significativo no papel do alimento para o marketing e a imagem de um destino. Assim, um produto com denominação de origem destaca-se em relação a similares, especialmente pela identificação associada à sua embalagem.

Como impactos, a IG fez o produto ficar mais caro, devido às adaptações nas embalagens, a fim de comunicar tal reconhecimento, sendo essa a forma de apresentar ao cliente a distinção do produto, além de banners e cartazes informativos em alguns dos pontos de venda localizados na BR 376.

Sobre selos e rótulos que evidenciem uma característica como a IG, a entrevistada diz ser essa uma boa forma de mostrar aos potenciais consumidores o valor do que se está prestes a adquirir. Diz ainda ser interessante que em estabelecimentos que comercializem outros além do mel, um espaço específico para destacar os produtos com IG seria importante. Da mesma forma, evidenciar o território que o alimento foi produzido é mais uma forma de agregar valor ao produto.

Apesar de não ser possível visitar o processo produtivo de mel nas cooperativas, a entrevistada compreende o mel como elemento integrante ao turismo de Ortigueira e

região. É também representativo como tradicional da região, reconhecido por moradores.

Essa identificação pode ser um catalizador ao desenvolvimento do turismo no município, já que Hall e Gössling (2016) afirmam que quando um alimento representa um território com notoriedade, os demais atributos turísticos associados a esse território podem ser contextualizados a esse alimento.

Por esse motivo, buscou-se saber se na cidade já existem preparos gastronômicos que levem mel na receita e foi citado o Pernil de Porco com Mel e também um sorvete de mel a venda na cidade. No geral, pode-se compreender que o mel é integrante à imagem do município e, ao que tudo indica, essa situação fortaleceu-se a partir da obtenção da IG.

Por ser o SEBRAE Paraná, por meio do fórum Origens Paraná, um fomentador da IG no estado, realizou-se entrevista com a coordenadora de Agronegócios SEBRAE Paraná e integrante do fórum Origens Paraná, cuja função é secretariar o fórum.

A primeira pergunta foi se a gestora acredita na capacidade de um produto com IG estabelecer distintas relações de consumo, quando comparado a um similar, porém sem essa reputação ou reconhecimento:

No estado do Paraná a maioria das IG são de origem alimentícia, produtos os quais se associam à ideia da oferta gastronômica de um estado ou região. Assim, valorizar um produto por meio de uma IG há uma relação com o fortalecimento de um determinado alimento ou bebida, portanto associado ao segmento da gastronomia. (PARANÁ, 2020)

Como em outros estados, boa parte das IGs paranaenses, por estarem associadas à gastronomia, podem servir de subsídio a experiências e equipamentos turísticos, como meios de hospedagem servindo produtos de IG local em seu café da manhã, por exemplo.

Outro questionamento foi sobre a possibilidade em se determinar uma identidade gastronômica para o estado do Paraná:

O SEBRAE trabalha marcas coletivas, como café e pão (cafeterias e panificadoras). O lado gastronômico das regiões pode colaborar com a construção de uma identidade gastronômica, pois como pode se identificar uma região por meio da gastronomia, há a possibilidade de se determinar uma identidade para tal. Identidade gastronômica na ideia de como as pessoas identificam uma região a partir de um alimento. (PARANÁ, 2020)

Ao trazer a essência gastronômica como fator de reconhecimento de uma região em sua resposta, a entrevistada confirma as relações entre geografia e gastronomia já discutidas nesse trabalho. Associar o alimento ao território é uma importante ferramenta para a valorização do local e a dinamização econômica do consumo gastronômico, pois dá significado aquilo que nos é diário: o ato de comer.

Pensando nas possibilidades de oferta gastronômica do estado do Paraná, foi questionado se seu potencial gastronômico pode ser mensurado:

Vários locais que possuem Indicação Geográfica estão na região dos Campos Gerais. Witmarsum tem IG de queijo, a mesma região possui ainda potencial para matéria prima de cerveja e a gastronomia dos Campos Gerais, apesar de não mensurada, possui potencial de produção de derivados de carne e uma pesquisa associada a esse conhecimento é de grande importância para a identidade gastronômica da região. A pesquisa existente é associada ao agronegócio no intuito de se compreender o potencial de produção dos municípios que integram a região. (PARANÁ, 2020)

Por ser uma região tradicional no agronegócio, as potencialidades produtivas alimentares e respectiva apropriação pela gastronomia tem um vasto campo de desenvolvimento nos Campos Gerais. A partir disso, a entrevistada foi questionada se consegue identificar o potencial para o segmento do turismo gastronômico na região dos Campos Gerais:

Sim Com certeza. Já possuí, por si, a identificação de vários setores para a gastronomia, como a produção de laticínios e grãos. Já é possível notar esse potencial. Contudo, em relação à IG é importante destacar que o produto submetido ao processo já deve ter uma fama, o que ocorre com muitas produções associadas ao território dos Campos Gerais. (ORIGENS PARANÁ, 2021)

Como os produtos com IG possuem um selo de identificação, quis-se saber a opinião da entrevistada sobre a importância de um selo, para produtos gastronômicos:

A IG traz um selo / signo / marca que busca valorizar os produtos a ele associado. Assim, a importância está, sobretudo, na possibilidade de fazer o consumidor identificar que o produto com selo possui uma diferenciação (oriundo de uma específica região, forma de produção, etc.). No caso do Origens Paraná, o principal propósito é assegurar a qualidade e segurança do alimento que possui o selo. Cada signo que uma IG traz, leva consigo o espaço, dando fama a ele. No caso do Brasil, há muitos produtos gastronômicos com IG. A meta, para o Paraná é que até 2024 consiga-se ao menos 30 produtos com IG ou marca coletiva. (ORIGENS PARANÁ, 2021)

Com essa observação, é possível compreender que, para um alimento ou oferta gastronômica tenha destaque em relação a similares, há a necessidade de uma comunicação que destaque essa diferença. O selo, uma alternativa de fácil adaptação à impressão de etiquetas, demonstra ser a forma mais eficaz de realizar a ponte entre o alimento, o território e o consumidor.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da pergunta problema que norteou essa pesquisa, pôde-se constatar que a informação associada à origem de um alimento ou uma bebida, quando evidenciada ao consumidor, agrega outros significados ao consumo. Por outro lado, apesar do escopo das discussões centrarem-se na certificação de IG, é necessário ampliar o olhar para que outros produtos gastronômicos, mesmo sem essa reputação, também possam evidenciar ao comensal, a sua especificidade.

Isso é exequível, pois, caracterizada como um fenômeno multidisciplinar, a gastronomia possibilita diferentes experiências, seja pelo acesso de um chef ao agricultor familiar no intuito de resgatar saberes, sabores e ingredientes, à possibilidade de transformar um ingrediente numa experiência gustativa. Nesse caminho, valores como sustentabilidade e inovação devem se fazer presentes.

Essencial, portanto, é a identificação dos valores associados à gastronomia, nos diferentes modos de oferta e consumo para que, ao ser ingerido, o alimento não desempenhe somente a função do nutrir, mas traga consigo as subjetividades relacionadas aos saberes, sabores e conexões territoriais.

Importante ainda considerar que, dos meios para a valorização da gastronomia, o turismo possui um importante papel, já que, numa perspectiva regional, como é o caso

dos Campos Gerais do Paraná, citada pelos entrevistados, muitos municípios possuem produções gastronômicas com notória reputação, porém, se trabalhados individualmente, acabam por não ter uma atratividade significativa.

Logo, apropriar-se do modelo de regionalização do turismo, tido como método norteador da gestão dos territórios turísticos brasileiros, possibilita a formatação de potenciais rotas e roteiros que tenham a gastronomia como atrativo. Ademais, a proximidade geográfica de municípios como Ponta Grossa e Palmeira, por exemplo, demonstra tal possibilidade.

Assim, afirma-se que a relação entre geografia e gastronomia é indissociável. Por outro lado, pouco se pesquisa sobre essa relação, especialmente a partir da ótica do turismo. A gastronomia, como campo de estudo, acaba por abordar uma visão mais antropológica e trazê-la para a geografia é colaborar com a gestão do território.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M.J. O vinho na ponta da língua: tudo que você precisa saber sobre o vinho. Porto (Portugal): Edições Saída de Emergência, 2020.

ARGENTINA. Ministério de Economía y Producción. [2005]. Disponível em: <https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/resolucionc15-2005.pdf> Acesso em: 25 set. 2020.

AURIER, P.; FORT, F.S.L. Exploring terroir product meanings for the consumer. *Anthropology of food*, v. 4, n. 4, p. 1 -15 2005.

BRASIL. Lei nº 9279 de 14 de maio de 1996. [1996] disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9279.htm Acesso em: 03 set.2020.

CALDAS, A. S.; CERQUEIRA, P. S.; PERIN, T. F. Mais além dos arranjos produtivos locais: as indicações geográficas protegidas como unidades de desenvolvimento local. *RDE-Revista de Desenvolvimento Econômico*, v. 7, n. 11, 2007.

CATA VINO (2016) Caminho del vino. Disponível em <https://www.catadelvino.com/blog-cata-vino/vinos-de-argentina/el-enoturismo-en-argentina-camino-del-vino-valle-de-uco-ruta-40> Acesso em: 09 ago.2021.

CLUBE DOS VINHOS. Mendoza: um destino vinícola especial. Disponível em: <https://www.clubedosvinhos.com.br/?s=mendoza> Acesso em: 10 ago.2021.

COELHO-COSTA, E. R. Breves considerações sobre comida local, terroir, indicações geográficas e turismo gastronômico. *DRD - Desenvolvimento Regional em debate*, v. 9, n. 2, p. 262-293, 2019.

COOK, I.; CRANG, P. The world on a plate: Culinary culture, displacement and geographical knowledges. *Journal of Material Culture*. v. 1, n. 2, p. 131–153, 1996.

EVERETT, S.; AITCHISON, C. The role of food tourism in sustaining regional identity: A case study of Cornwall, South West England. *Journal of sustainable tourism*, v. 16, n. 2, p. 150-167, 2008.

FLANDRIN, J.L.; MONTANARI, M. História da alimentação. São Paulo: Estação Liberdade, 1998. p. 841-862

GLASS, R.F.; CASTRO, A.M.G. As indicações geográficas como estratégia mercadológica para vinhos. Brasília: Embrapa, 2009.

HALL, C. M.; GÖSSLING, S. Sustainable culinary systems: Local foods, innovation, and tourism & hospitality. Nova Iorque (EUA): Routledge, 2013.

HALL, C. M.; GÖSSLING, S. (Ed.). Food tourism and regional development: Networks, products and trajectories. Nova Iorque (EUA): Routledge, 2016.

HALL, C.M; SHARPLES, E. The consumption of experiences or the experience of consumption? An introduction to the tourism of taste. In C.M. Hall, E. SHARPLES, R. MITCHELL, N. MACIONIS AND B. CAMBOURNE (eds) Food Tourism Around the World: Development, Management and Markets. Oxford (Inglaterra): Butterworth Heinemann, 2003. p. 1-24

INPI. Marcas... [2020]. Disponível em: <https://www.gov.br/inpi/pt-br> Acesso em: 12 fev. 2020

MASCARENHAS, R.T.G. A diversidade gastronômica como atrativo turístico na região dos Campos Gerais do Paraná: um estudo de caso no município de Castro. 2009. Tese (Doutorado em Geografia). Universidade Federal do Paraná, 2009. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/22019> Acesso em: 25 ago. 2020.

MEDEIROS, M.L.M. Indicações geográficas, turismo e desenvolvimento territorial: uma análise sistêmica da indicação de procedência do queijo minas artesanais do serro. 2015. Tese (Doutorado em Administração) Universidade de São Paulo, 2015. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96132/tde-04012016-135644/pt-br.php> Acesso em: 20 set. 2020.

ORIGENS PARANÁ. Sebrae Paraná. [2020] disponível em: <https://www.sebraepr.com.br/origens-parana/> Acesso em: 10.ago. 2021

ORTIZ. R. Mundialização e Cultura. São Paulo: Brasiliense, 2006

PERRIER-CORNET, P. Les systèmes agroalimentaires localisés sont-ils ancrés localement? Un bilan de la littérature contemporaine sur les SYAL. In: AUBERT F. *et al.* Politiques agricoles et territoires. Paris (França): Editions Quæ, 2009. p. 49-68.

RAND, G.; HEATH. E. Towards a framework for food tourism as an element of destination marketing. *Current issues in tourism*. v.9, n.3, p. 206-234, 2006.

SANTOS, J.I. Vinhos: o essencial. São Paulo: SENAC, 2014.

SAVARIN, B. A fisiologia do gosto. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

SCHLÜTER, R. Gastronomía y turismo: historias detrás de las recetas. Buenos Aires (Argentina): CIET, 2003.

WILSON, J.E. Terroir: the role of geology, climate and culture in the making of French wines. Berkeley (EUA): University of California Press, 1999.

Gestão de pessoas: uma revisão da literatura

Tahyane Colombo Bueno Oliveira
Cristian dos Santos Aragão
Luiz Alves Pereira Neto

RESUMO

Nos dias atuais, a gestão de pessoas é um tema recorrente no mundo empresarial, sendo frequentemente um importante tema de pesquisa, tendo em vista os benefícios alcançados a partir de seu desenvolvimento dentro das empresas, que vão desde aprimoramento das relações interpessoais até mesmo resultados diretos dentro das organizações concentrada em vantagem competitiva. Deste modo, este trabalho busca apresentar uma revisão bibliográfica sobre a gestão de pessoas nas organizações empresariais. Por meio de pesquisa bibliográfica foram analisados conceitos pertinentes ao tema pelas quais as organizações podem elevar seus resultados e fortalecimento da gestão de pessoas.

Palavras-chave: gestão de pessoas. recursos humanos. organização.

ABSTRACT

Nowadays, people management is a recurring theme in the business world, often being an important research topic, in view of the benefits achieved from its development within companies, ranging from improving interpersonal relationships to even direct results. within organizations focused on competitive advantage. Thus, this paper seeks to present a bibliographical review on people management in business organizations. Through bibliographical research, concepts relevant to the theme through which organizations can increase their results and strengthen people management were analyzed.

Keywords: people management. human resources. organization.

INTRODUÇÃO

Para Chiavenato (2010), a globalização dos negócios, o desenvolvimento da tecnologia e o intenso movimento pela busca de produtividade e qualidade fizeram surgir uma constatação: a principal vantagem competitiva de uma empresa é seu capital humano. Visto que no ambiente organizacional é comum que haja uma relação entre as pessoas que nele trabalham, uma vez que, os relacionamentos internos e externos são importantes ferramentas no modo como a empresa desenvolve suas atividades, além de formar importantes resultados na entidade de negócios



(GRANT, 2002).

Além disso, ao longo do tempo, as organizações passaram a sofrer grandes transformações e precisaram buscar novas formas para um melhor nível de gerenciamento de seus funcionários com objetivo de garantir um melhor relacionamento e formar uma equipe de trabalho eficiente para alcançar as metas previstas dentro da empresa (LIMA E FREITAS, 2022).

De modo geral, as organizações empresariais buscam diferentes formas de gerenciar seu capital humano. Essa preocupação frequente é importante pois o ambiente organizacional necessita de uma ação personalizada, que seja efetiva para o grupo de pessoas onde ela está inserida (NUNES E BARBOSA, 2017).

Nessa temática, é interessante abordar sobre a gestão de pessoas, que se trata de um meio que vem avançando nos ambientes de trabalho com a finalidade de definir um maior ordenamento e interação entre as pessoas que trabalham nas empresas, proporcionando assim, um alinhamento estratégico e eficaz dentro da organização (CHIAVENATO, 2009).

Deste modo, considerando a pertinência do tema, a presente pesquisa objetiva apresentar uma revisão da literatura sobre os motivos pelos quais as organizações podem elevar seus resultados a partir do fortalecimento da administração de recursos humanos. Para tal, serão abordados conceitos pertinentes ao tema.

HISTÓRIA DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS (ARH)

Melo *et al.* (2012) explicam que a ARH exerce várias funções que são de extrema importância para as organizações empresariais. Neste ramo, normalmente, são definidos os critérios para avaliação de cargos e funções, elaboração de projetos, condução de funções e fornecimento de informações. Podendo estas, serem terceirizadas ou próprias, bem como possuírem estruturas diferenciadas, sendo capazes ou não de apresentar variedade na gestão.

Ainda segundo Melo *et al.* (2012) a ARH é um campo tão antigo quanto o homem e seus agrupamentos, onde sempre esteve presente, como atividade auxiliar da organização e direção de trabalho coletivo.

De acordo com Toledo (2003), as atividades de ARH até o fim do século XVIII, tinham uma natureza mais burocrática, sendo comumente discriminadas nas organizações. Entretanto, ao longo do tempo esta realidade foi se alterando, sendo bastante empregada para atingir metas em níveis mais rigorosos.

Em decorrência da revolução de 1930, o Estado por intermédio das políticas de Getúlio Vargas, assume uma postura intervencionista comprometida com a questão social. Insere-se nesse ponto de vista social o procedimento de regulamentação das relações de trabalho por meio da legislação, o qual proporciona intensos debates e disputas entre a classe patronal, a classe trabalhadora e o Estado. Sendo criado o Ministério do Trabalho e a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) (GIL, 1994; LUZ E SANTIN, 2010). Na época a ARH era de natureza legal, disciplinada, punitiva e paternalista. O administrador era um

profissional que cuidava basicamente de atividades burocráticas e disciplinares. Não se preocupava com os aspectos de integração, produtividade e bem-estar dos colaboradores, apenas era responsável pela documentação e os procedimentos legais, ou seja, seu papel consistia em administrar papéis e não pessoas (GIL, 1994).

Na década de 1960 passou a ser usada a expressão ARH, substituindo as expressões administração de pessoal e relações industriais (GIL, 2011; MELO *et al.*, 2012). A introdução deste novo setor nas organizações de médio e grande porte se caracterizou como um grande avanço. Porém, na prática, alterou-se apenas o nome do setor, permanecendo com as mesmas atividades (MELO *et al.*, 2012).

Na década de 1980, os profissionais passaram a ser mais desafiados, sendo solicitadas novas habilidades como, por exemplo, a de negociação, bem como maiores conhecimentos referentes a teorias e técnicas gerenciais. Certo otimismo começou por volta da década de 1990, com as propostas de modernidade do presidente Collor. Porém, suas propostas não vingaram e o desemprego aumentou e os salários baixaram consideravelmente (GIL, 1994).

O modelo atual de ARH tende a acelerar seu movimento de mudança, adaptando-se às transformações políticas, econômicas, sociais e tecnológicas, sendo necessário se adequar cada vez mais rápido para se qualificar e poder administrar os funcionários das organizações empresariais (MELO *et al.*, 2012).

Segundo Bertelli (2004):

AARH tem como propósito ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão, proporcionar competitividade à organização e empregados bem treinados e bem motivados, aumentar a autorrealização e a satisfação dos empregados no trabalho, desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho, administrar a mudança, manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável.

Melo *et al.* (2012) salientam que no Brasil essa evolução ocorreu em cinco fases distintas, conforme mostrado na Tabela 1.

Tabela 1 - Evolução do ARH no Brasil.

Período	Paradigma	Característica
Antes de 1930	Contábil	Mão-de-obra era “comprada” - enfoque contábil.
1930 a 1950	Legal	Leis Trabalhistas.
1950 a 1965	Tecnicista	Treinamento, recrutamento e seleção, cargos e salários, higiene e segurança no trabalho, benefícios.
1965 a 1985	Administrativa	Foco: indivíduos e suas relações (sindicatos, sociedade).
1985 até hoje	Estratégica	Aumentar o envolvimento dos funcionários e integrar sistemas de suporte.

Fonte: Bittencourt (2008).

CONCEITOS SOBRE A GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Gil (2006) a gestão de pessoas é um conceito vasto que trata de como os indivíduos se estruturam para orientar e gerenciar o comportamento humano no ambiente organizacional de trabalho, que pode ser um diferencial para empresas que sabem selecionar pessoas certas para o trabalho a ser realizado, isto é, com as qualificações necessárias para desenvolver as funções pertinentes, consciência do valor da sua colaboração para a

organização empresarial atingir seu objetivo e comprometimento com seu trabalho.

Marras (2000) define a gestão de pessoas ou ainda administração de recursos humanos como um conjunto de habilidades e metodologias, políticas, técnicas e práticas definidas com objetivo de gerenciar os comportamentos internos e potencializar o capital humano a fim de gerir e nortear os colaboradores na direção dos objetivos e metas da empresa. A gestão de pessoas também pode ser definida como um conjunto de empregados ou colaboradores de uma organização (VIEIRA E CARVALHO, 2015).

De acordo com Chiavenato (2014), a gestão de pessoas vem se tornando um excelente método de desenvolvimento e ampliação nas organizações empresariais, especialmente no que diz respeito aos seus colaboradores, possibilitando um maior foco no ambiente organizacional de trabalho e, conseqüentemente, um melhor resultado.

Segundo Melo *et al.* (2012) a gestão de pessoas nas organizações tem sido amplamente estudada e discutida por diversos pesquisadores. Muito se tem falado sobre as alterações que vêm ocorrendo na gestão de pessoas sob o contexto organizacional, salientando-se um grande paradoxo.

Para Mascarenhas (2003) define a gestão de pessoas como a forma de uma organização se estrutura para gerenciar e orientar o comportamento humano no ambiente de trabalho. Um modelo de gestão de pessoas é constituído por todos os elementos que interferem de alguma maneira no comportamento do grupo no contexto organizacional. Ainda segundo, o conceito de gestão de pessoas não se restringe ao caráter instrumental da gestão de pessoas, mas sim relaciona-se às diferenças lógicas que influenciam o comportamento na organização.

De um lado, destaca-se a ênfase à implementação de novos sistemas de gestão, no qual o ser humano passa a ser o foco principal na administração das organizações.

De outro lado, observa-se a grande distância que existe entre o discurso (aquilo que se quer) e a ação (aquilo que realmente se faz), o que exige das organizações “novas maneiras de pensar e fazer recursos humanos (RH)”. O mesmo autor ressalta ainda que as empresas bem sucedidas serão aquelas capazes de transformar estratégias em ação rapidamente, de gerenciar processos de forma inteligente, de maximizar o compromisso e a colaboração do funcionário e de criar condições para uma mudança consistente. (ULRICH, 2000, p.233)

Para Melo *et al.* (2012) tais mudanças possibilitam o questionamento de paradigmas, provocando nos gestores um estado de abertura e flexibilidade para debater, visualizar e produzir uma nova forma de pensar e agir em relação à gestão de pessoas.

Ainda de acordo com os autores, na década de 90 passou-se a considerar tanto o impacto no alinhamento dos processos de RH na efetivação da estratégia organizacional, quanto aos aspectos positivos trazidos pelo estreitamento e compatibilização. Deste modo, o RH passou pelos seguintes procedimentos:

- Perspectiva de pessoal;
- Perspectiva de remuneração;
- Perspectiva de alinhamento; e
- Perspectiva de alto desempenho.

A partir desse direcionamento, o RH sai da função de trabalhos rotineiros, passando a melhor remunerar o alto desempenho, reconhecendo as pessoas como ativos estratégicos, chegando-se à percepção do RH como um sistema inserido em outro sistema macro de implementação e execução da estratégia organizacional (ULRICH, 200).

Todavia, nas últimas décadas, a gestão de recursos humanos (GRH) foi alterando seu direcionamento de modo a se alinhar à estratégia do negócio (MELO *et al.*, 2012).

Sovienski e Stigar (2008) verificaram que a gestão de pessoas é definida pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do bem mais precioso de uma organização, o capital humano que nada mais é do que os colaboradores que a integram.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou-se apresentar uma revisão literária sobre a gestão de pessoas em organizações empresariais, e por meio dos estudos mostrados no presente trabalho, verificou-se que dentro de uma nova perspectiva de mercado, é essencial uma boa gestão de pessoas para construção de uma organização saudável. Além disso, é necessário o desenvolvimento de uma boa gestão organizacional, visto que está relacionado ao oferecimento de condições ideais para que os colaboradores tenham um desenvolvimento continuado. Fato este que pode ser feito quando há uma preocupação em determinar os resultados e o progresso de cada funcionário.

REFERÊNCIAS

- BERTELLI, S. B. Gestão de pessoas em administração hospitalar. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 2004.
- CHIAVENATO, I. Administração de recursos humanos: fundamentos básicos. 7ª ed. Barueri, SP: Manoele, 2009.
- CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas. 3ª ed. Revista atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4ª ed. São Paulo: Manole, 2014.
- GIL, A. C. Administração de recursos humanos: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.
- GIL, A. C. Gestão de Pessoas. Enfoque nos Papéis Profissionais. São Paulo: Atlas, 2006.
- GIL, A. C. Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2011.
- GRANT, R. M. Corporate strategy: managing scope and strategy content. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. (Org.). Handbook of strategy and management. Londres: Sage, 2002.
- LIMA, V. L. C.; FREITAS, M. C. A importância da Gestão de Pessoas no ambiente organizacional. Revista de Casos e Consultoria, v. 13, n. 1, p. E28809, 2022.

LUZ, A. F.; SANTIN, J. R. As relações de trabalho e sua regulamentação no Brasil a partir da revolução de 1930. *História* (São Paulo), v. 29, n. 2, p. 268-278, 2010.

MARRAS, J. P. *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Futura, 2000.

MASCARENHAS, A. *Tecnologia da informação e gestão de pessoas – o valor da TI na transição da área de RH*. Fundação Getulio Vargas - FGV-EAESP. São Paulo 2003.

MELO, F. A. O.; SANTOS, A. R.; HAYASHIDA, M. C. B. P.; MACHADO, T. F. A Influência da Gestão de Pessoas no Desempenho Empresarial através do perfil do líder. In: *Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, 2012.

NUNES, W. F.; BARBOSA, V. S. *Gestão de pessoas: uma revisão bibliográfica*. Trabalho de Conclusão de Curso em Ciências Contábeis, Faculdades Integradas de Caratinga (FIC), 2017.

TOLEDO, F. *O que são recursos humanos*. São Paulo: ed. Brasiliense, 2003.

SOVIENSKI, F.; STIGAR, R. Recursos Humanos X Gestão de Pessoas. *Gestão: revista científica de Administração*, v.10, n.10, 2008.

ULRICH, D. *Recursos Humanos Estratégicos*. São Paulo: Editora Futura, p. 53-78, 2000.

O conhecimento dos universitários sobre auditoria: uma avaliação crítica das competências e percepções

University students' knowledge of auditing: a critical assessment of competencies and perceptions

Ismar Gurgel Coqueiro

Mestrado acadêmico em Administração pela Universidade Potiguar-UNP, especialista em Finanças Públicas pela Universidade Regional do Cariri- URCA.

Caroline Heide Félix Fiuza

Mestrado acadêmico em Administração pela Universidade Potiguar-UNP

Cicero Pereira da Silva

Mestrado acadêmico em Administração pela Universidade Potiguar-UNP

RESUMO

Auditoria é o exame feito em meios de informações das empresas bem como a averiguação da confiabilidade e veracidade das demonstrações contábeis. O Objetivo desse trabalho foi investigar o conhecimento de universitários de uma instituição de ensino superior (IES) sobre a auditoria. Foi realizado um estudo descritivo com abordagem quantitativa com 90 estudantes. Para coleta de dados utilizou-se um questionário semiestruturado compostos por 7 questões. Os dados foram analisados utilizando o teste do qui-quadrado sendo considerados significativos ao apresentarem o $p < 0,05$. A amostra foi composta de 58,9% dos integrantes do sexo feminino e 41,11% do sexo masculino, não existindo diferença estatisticamente significativa entre a média de idade dos participantes. Foi identificado que existe uma diferença estatisticamente significativa entre a percepção de conhecimento de auditoria entre os estudantes sendo que 31% dos alunos possuem uma falsa percepção do conhecimento de auditoria. A pesquisa mostra o nível de conhecimento dos estudantes universitários longe do desejado, já que mais de 75% dos universitários não sabem o papel da auditoria ou definem erradamente. Constatou-se que os estudantes entrevistados não possuem um conhecimento adequado de auditoria, demonstrando assim que há necessidade de implantar disciplina optativa sobre auditoria ou curso de extensão que abordem a temática. Além disso, torna-se necessário a revisão das ementas e plano de ensino para intro-



dução ou contemplação do ensino de auditoria na graduação.

Palavras-chave: auditoria. averiguação. estudantes. conhecimento.

ABSTRACT

Audit examination is done in means of company information as well as to investigate the reliability and veracity of financial statements. The objective of this study was to investigate the knowledge of university an institution of higher education (IHE) on the audit. We conducted a descriptive study with a quantitative approach with 90 students. For data collection we used a semi-structured questionnaire consisting of 7 questions. Data were analyzed using the chi-square test were considered significant when submitting $p < 0,05$. We observed that the sample consisted of 58.9% of members were female and 41.11% male, with no statistically significant difference between the mean age of the participants. Identified that there was a statistically significant difference between the perception of audit knowledge among students of which 31% of students have a false perception of the knowledge audit. The research shows the level of knowledge of students far from desired, since over 75% of college students do not know the role of the audit or set wrongly. It was found that the students interviewed did not have an adequate understanding of audit, thus demonstrating that there is need to deploy elective course on audit or extension course on the theme. Moreover, it is necessary to revise the syllabus and teaching plan for introduction or contemplation school graduation audit.

Keywords: audit. investigation. students. understanding.

INTRODUÇÃO

Todo estudo que buscar esclarecer e avaliar o conhecimento atende ao princípio maior da ciência que é estimular a curiosidade do novo e inexplorado, assim o estudo busca fazer uma análise sobre a competência de descrição a respeito da área de auditoria.

A auditoria, seja interna ou externo, é uma importante atividade em qualquer empresa que busca através de processos padronizados verificar conformidade na execução de tarefas pertinentes à parte administrativa, contábil, jurídica ou operacional.

Sabendo da necessidade de auditoria em qualquer organização, é cabível que todos os profissionais tenham conhecimentos da área de auditoria como forma de colaborar com a perícia e mesmo participar do processo de verificação.

Objetiva-se analisar o grau de conhecimento sobre a auditoria entre universitários. Auditoria nada mais é do que um estudo e diagnóstico elaborado através da análise dos sistemas de armazenamento de dados da empresa que demonstram a situação financeira e o desenho do patrimônio da empresa (CREPALDI 2004).

O presente estudo foi até o cenário acadêmico verificar o conhecimento dos estudantes de três áreas do conhecimento que possuem estreita aproximação com a auditoria, seja por se tratar de uma subárea de atuação ou mesmo pelo exercício de sua função necessitar inteiramente dos processos de auditoria para que atendam adequadamente o cliente/comunidade, são eles os estudantes de administração, contabilidade e enfermagem.

Com isso a pesquisa busca identificar qual o grau de conhecimento sobre auditoria em estudantes universitários na cidade de Icó?

REFERENCIAL TEÓRICO

A auditoria é uma área muito antiga suas primeiras manifestações foram a mais de 2000 a.C, porem em relação ao Brasil foi trazida da Inglaterra, seu berço de desenvolvimento, foi em plena revolução industrial brasileira que na medida que a demanda e a expansão de capital cresciam surgiam conseqüentemente mais problemas contábeis e cada vez de maior complexidade, devido ao aumento das atividades empresarias e dos novos sistemas contábeis (MATTOS, 2005).

As duas fases da Auditoria a Externa e a Interna surgiu em tempos diferentes uma que a externa surgiu no acompanhamento ao sistema capitalista do mercado, isso ocasionado pelo fato que após o período capitalista muitas empresas deixaram de ser exclusivamente familiares expandindo para outras áreas, necessitando de pessoas que pudessem mostrar a posição patrimonial financeira destas novas filiais bem como a capacidade lucrativa. Já a Auditoria Interna surgiu um pouco depois como uma ramificação da Auditoria Externa, devido ao crescimento desenfreado de algumas empresas necessitava-se de um profissional que além de analisar as demonstrações contábeis também avaliasse outras áreas não contábeis, ainda pelo custo benefício que seria tê-lo como um cargo interno (ALMEIDA, 2007).

Segundo o Conselho Federal de Contabilidade (CFC) a Auditoria Interna é um conjunto de procedimentos técnicos que com integridade e eficácia avaliam as condições contábeis ou mesmo os controles internos e de processos da empresa que impacta diretamente na tomada de decisão.

Auditoria é o diagnóstico de documentos livros e qualquer sistema de armazenamento de dados da empresa buscando averiguar o quanto são verídicas suas informações e suas escrituras contábeis bem como analisar a ordem geral das atividades realizadas (JUND, 2007).

Já para Sá (2009) trata a auditoria como sendo um fator de orientação para a tomada de decisão da organização através de um membro que se utiliza de habilidades associadas à tecnologia para obtenção de situações de envolvam e ponha em risco o patrimônio da empresa.

A auditoria tem se destacado na atualidade devido à descentralização das empresas e do governo necessitando de pessoas que venham a examinar as atividades das empresas como forma de controle para monitorar o capital das organizações e sua real destinação (ALMEIDA, 2007). As Empresas juntamente com a sociedade e governo vêm sofrendo constantes mudanças devido à globalização do conhecimento e na maioria das vezes não são fraudes e desvios provenientes de corrupções que preocupam os gestores das organizações privadas e principalmente públicas, mas o excesso de despesas e a má gestão do capital (SILVA, 2009).

De acordo com Almeida (2004) embora a auditoria esteja presente e de maneira inseparável com as gestões organizacionais não é de hoje que a atividade possui grande importância e credibilidade e seu desenvolvimento está fundamentado paralelamente ao desenvolvimento do mercado bem como os desafios impostos pela sociedade moderna.

Com isso a abrangência da auditoria no meio organizacional atualmente tem sido foco de muita discussão isso devido as constantes adaptações ao planejamento de um modelo de gestão estratégico que maximizem a eficiência das empresas de médio e grande porte, que necessitam do apoio de um profissional que possui competências de examinar e prover ações para menos impactar a empresa as turbulências do mercado, tornando assim uma das profissões com maiores perspectivas de crescimento no mundo (MARION, 1998).

Os trabalhos dos auditores nunca foram tão essenciais para as organizações no Brasil e no mundo como atualmente. Num cenário econômico superaquecido pelo majestoso momento do país e pelos números de grandes eventos que implicam em grandes obras de infraestrutura impondo desafios ao setor administrativo e demais segmentos (IBRACON, 2012).

Surgiu assim uma oportunidade única para a discussão se os universitários que futuramente estarão trabalhando com os auditores e se estes possuem a primeira ferramenta básica para lidar com o profissional de auditoria que é de fato conhecer o objetivo do seu trabalho, deste modo a presente pesquisa busca analisar se os estudantes do centro sul cearense conhecem a Auditoria.

MÉTODOS E MATERIAIS

A pesquisa é do tipo Exploratório descritiva, transversal com abordagem quantitativa. Métodos são regras de fácil manuseio que propiciam ao pesquisador uma precisão nas respostas aos fatores os quais estão sendo observados, eliminando as possibilidades de tratar algo desmentindo da verdade, economizando esforços mentais (LAVILLE E DIONNE, 1999).

Esta pesquisa teve como propósito analisar o conhecimento de estudantes de uma faculdade na região Centro sul do Ceará, mais precisamente na cidade de Icó, quanto a Auditoria, isto sendo observado num determinado intervalo entre fevereiro e abril de 2012, por isso dar-se um estudo transversal (COOPER, 2003).

De acordo com Gil (2006) o estudo exploratório é utilizado quando se almeja explorar fatos que pouco foram estudados o que torna difícil a criação de hipóteses precisas. Ainda conforme Gil (2006) a pesquisa descritiva é utilizada para a exposição das características de uma determinada população.

Pesquisa exploratória tem como objeto de estudo explorar um problema e prover possíveis respostas se utilizando de uma pequena amostra até mesmo não representativo e sem levantamento de hipóteses, apenas com o propósito de descoberta dentro do assunto em questão (MALHOTRA, 2001).

Segundo Malhotra (2001) a pesquisa quantitativa busca quantificar os dados e tornar a amostra uma representação da população almejada, sendo feita através da coleta

dos dados e analisada através de técnicas estatísticas. Métodos quantitativos são ideais para estudos descritivos já que induzem a uma ação. Uma das técnicas é a utilização de questionários que objetivam coletar dados primários.

Foram coletados dados sócio econômicos dos entrevistados como: idade, sexo, renda, curso em estudo e o respectivo período. As questões com relação ao termo auditoria foram organizadas em um questionário semiestruturado adaptado de Remor (2009), a amostra foi do tipo por conveniência que neste tipo de amostra o pesquisador possui maior liberdade para escolher qual a parte da população que adapta melhor no estudo (MATTAR, 1997; CHEIN in: SELLTIZ *et al.*, 1974).

Foram coletados ao todo 90 candidatos de três cursos da faculdade Vale do Salgado, localizado em Icó na região Centro Sul do Ceara muito conhecido pela riqueza hídrica em meio ao sertão cearense além do destaque para a agricultura, População igual a 65.456 habitantes (IBGE, 2007).

Após a coleta dos dados os mesmos foram trabalhados no Excel 2007 de autonomia da Microsoft, os dados estatísticos foram calculados com suporte do aplicativo Graph Pad Prisma versão 5.0.

O participante foi esclarecido quanto à possibilidade de desistência na participação do estudo, em qualquer etapa do seu desenvolvimento, sem que este acarrete nenhum prejuízo ou constrangimento. A identidade dos participantes foi mantida no anonimato e estes assinaram um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, o qual informa o teor científico e as características da pesquisa no momento da coleta de dados.

DISCUSSÃO E ANALISE DOS RESULTADOS

Analisar os dados significa trabalhar com adquirido em campo seja informações coletadas da população como também de documento e quaisquer outras fontes pesquisadas, com o propósito de identificar respostas para a pesquisa (COLAUTO E BEUREN, 2004).

Foram identificados 40 estudantes do curso de Administração com média de idade de $23,73 \pm 1,00$; 40 do curso de enfermagem com média de idade de $26,17 \pm 1,10$; e 10 alunos de contabilidade com média de idade igual a $24 \pm 1,29$. Sendo no total 41,1% do sexo masculino e 58,9% do sexo feminino (conforme quadro 01).

Quadro 1 - Média de idade da amostra.

Sexo	Média \pm DP	Mediana	Max	Min	P
Administração	$23,73 \pm 1,00$	22	44	17	
Ciências contábeis	$24 \pm 1,29$	23	31	19	
Enfermagem	$26,17 \pm 1,10$	23	42	18	
					0,2238

Fonte: Dados da pesquisa.

Valores representam a média \pm erro padrão da média; Valores significativos quando $p < 0,05$. Utilizando o teste ANOVA one way seguido do pós-teste Newnam Keuls.

Com relação a idade entre os três cursos não foi encontrado diferença estatisticamente considerável ($P > 0,05$), sendo apresentados idades de 17 a 44 anos, onde mostra um público bem diversificado.

Quadro 2 - Conhecimento e comprovação do conhecimento.

Percepção do conhecimento	Conhece auditoria				X ²	p-valor
	Sim 50		Não 40			
	n	%	n	%		
Conhece	22	24	40	45	32,52	0,0001
Falso conhecimento	28	31	0	0		

Fonte: Dados da pesquisa.

***Teste Qui-quadrado. Valores significativos quando $p < 0,05$. *** $p < 0,0001$**

Na quadro 02 foi feita a captação da percepção do conhecimento dos alunos com relação à auditoria no primeiro instante da pesquisa quase 56% dos entrevistados disseram saber o que é Auditoria, porém o questionário aplicado proporcionou confirmar ou não o conhecimento através de uma pergunta subjetiva que solicitava que o aluno descrevesse seu conhecimento com relação à Auditoria, Assim ao analisar a questão por um especialista na área de Auditoria provou que 31% dos alunos pesquisados possuíam na verdade um conhecimento errôneo a respeito, ou seja, mais de 50% dos alunos que em primeira instancia disseram saber o que é auditoria na verdade obtinham um falso conhecimento.

Em todas as áreas de formação profissional encontram-se pessoas que usam termos e conhecimentos errôneos a respeito de algo e é por meio deste pecado estudantil que os futuros profissionais quando em contato com o mercado evidenciam os transtornos ao processo, além dos prejuízos gerados (GARCIA, 2005).

De modo geral apenas 24% dos estudantes entrevistados souberam responder o que é auditoria, confirmando o despreparo dos discentes de áreas que possuem grande interação com o auditor sabem tão pouco ou nada sobre o assunto.

Sabe-se que atualmente as empresas devem desempenhar ações preventivas ao invés de reativas já que a segunda representa maior custo ao empresário ou mesmo aos cofres públicos necessitando assim do auxílio do auditor para a melhoria e eficiência das organizações (FRANCO E REIS, 2004).

Com o valor de $p < 0,05$ a análise possui uma diferença estatisticamente significativa quanto a relação entre o conhecimento considerado pelo participante e o conhecimento comprovado dos entrevistados, existindo apenas 24% dos estudantes aptos a descrever o que é Auditoria.

De acordo com o teste estatístico a probabilidade da ocorrência do conhecimento é de 32,52% conforme mostrado no quadro 02.

Na análise por curso as porcentagens foram feitas em relação a sua própria amostra, ainda em análise ao quadro 03, verifica-se que não existe uma diferença estatisticamente significativa entre o real conhecimento dos estudantes ao relacionar ao seu curso (p-valor: 0,1009) *. Verificando que o desconhecimento dos alunos é comum entre os diferentes cursos.

Quadro 3 - Relação conhecimento por curso.

CONHECIMENTO COMPROVADO	Conhece auditoria				X ²	P-valor
	Sim 22		Não 68			
	N	%	N	%		
Administração	7	17,5%	33	82,5%	4.587	0,1009
Ciências Contábeis	5	50%	5	50%		
Enfermagem	12	30%	28	70%		

Fonte: Dados da pesquisa.
***Teste Qui-quadrado. Valores significativos quando $p < 0,05$.**

Porém se analisados separadamente por curso vemos que os alunos que possuem menos conhecimentos sobre auditoria é o curso de administração onde 82,5% dos acadêmicos não souberam responder ou responderam de modo equivocado. E o curso que mais estudantes souberam responder foi o de Ciências contábeis, isso se explica por ser o único curso que possui a disciplina de auditoria da IES onde foi realizada a pesquisa.

Na verdade, os estudantes erram os conceitos básicos como o de Auditoria por de fato confundir com outros termos semelhantes ou com finalidades semelhantes fazendo uma verdadeira confusão dos conceitos. Deste modo existe um estudo feito por Garcia (2005) onde é feito um estudo para esclarecer as finalidades do papel do Auditor Interno e do Consultor, estes com funções muito confundidas, deixando claro que o Auditor interno é responsável por fazer um diagnóstico onde é testado o sistema interno identificando os problemas financeiros e ao patrimônio, já o consultor é um agente de mudanças o qual cabe auxiliar aos executivos na criação de estratégias para que venham a solucionar estes problemas.

Na análise por curso as porcentagens foram feitas em relação a sua própria amostra, a tabela 3 mostra que não existe significância estatística. Deste modo Administração possui a menor porcentagem de conhecimento, no entanto não possui relevância estatística ($p > 0,05$).

Quadro 4 - Relação do conhecimento por sexo.

CONHECIMENTO COMPROVADO	CONHECE AUDITORIA				X ²	p-valor
	Sim 22		Não 68			
	N	%	n	%		
Masculino	7	7,7%	30	33,3%	1.039	0,308
Feminino	15	16,6%	38	42,2%		

Fonte: Dados da pesquisa.
***Teste Qui-quadrado. Valores significativos quando $p < 0,05$.**

Na relação do conhecimento em relação ao sexo não foi encontrado diferença considerável estatisticamente, porem pode-se observar que as mulheres conhecem mais que os homens o conceito de auditoria, com $x^2 = 1,039$ isto representa que a probabilidade de haver o conhecimento é de pouco mais de 1% numa população como esta.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Podemos observar que o conhecimento dos alunos do centro sul cearense está distante do ideal já que menos de 25% dos alunos sabem descrever o que realmente é auditoria, isso consequência da inexistência de disciplinas optativas para estes cursos ou mesmo cursos de extensão para realçar os conhecimentos dos universitários sobre o assunto.

Deste modo vale rever a grade curricular de estudantes dos cursos de Administração e Enfermagem sobre auditoria, servindo este estudo de contrapartida para outros seguintes que venham a debater da importância da Auditoria para Enfermeiros e Administradores e outras áreas afins.

Há uma limitação da pesquisa devido à pouca amplitude em relação a todos os cursos e ao um número maior de estudantes de cada curso a serem consultados, assim abre-se oportunidades de pesquisas maiores, usando diferentes cursos para que seja visto as necessidades de implementações de disciplinas e discussões do campo de auditoria em todas áreas do conhecimento.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Bruno José Machado de. Auditoria e sociedade: o diálogo necessário. Rev. contab. finanç., São Paulo, v. 15, n. 34, abr. 2004. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S151970772004000100006&lng=pt&nrm=iso> Acesso em 05 nov. 2022.
- ALMEIDA, M. C. Auditoria: um curso moderno e completo. – 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- BOYTON, William C. Auditoria. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- CHEIN, Isidor. Uma introdução à amostragem. In: SELLTIZ, Claire; JAHODA, Marie;
- DEUTSCH, Morton; COOK, S. W. Métodos de pesquisa nas relações sociais. São Paulo: E.P.U., 1974.
- COLAUTO, Romualdo Douglas; BEUREN, Ilse Maria (Org.). In: Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. 2. ed. São Paulo, Atlas, 2004. 195p.
- CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. Princípios fundamentais e normas brasileiras de contabilidade de auditoria e perícia. Brasília: CFC, 2003.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. Métodos de Pesquisa em Administração. 7. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- CREPALDI, Sílvio Aparecido. Auditoria Contábil: Teoria e Prática. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- FRANCO, A. A. D.; REIS, J. A. G. O Papel da Auditoria Interna nas Empresas. In: VIII Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e IV Encontro Latino Americano de Pós-Graduação, 2004, São José dos Campos. Anais do VIII Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e IV Encontro Latino Americano de Pós-Graduação. São José dos Campos: UNIVAP, 2004.

GARCIA, Adriana Amadeu. Auditoria interna: realidade ou mera rotulagem?. Cad. EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 3, n. 4, Dec. 2005 . Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S167939512005000400013&lng=en&nrm=is> . Acesso em: 09 nov. 2012.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 2006.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/painel/painel.php?codmun=230540>> Acesso em: 03 nov. 2012.

INSTITUTO DOS AUDITORES INDEPENDENTES DO BRASIL. Auditoria Registros de Uma Profissão. São Paulo: IBRACON, 2007. Disponível em: <http://www.ibracon.com.br/ibracon/Portugues/detInstitucional.php?cod=2>. Acesso em: 13 Set. 2023.

JUND, Sergio. Auditoria: conceitos, normas, técnicas e procedimentos. 9 ed.-Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

MALHOTRA, N. K. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARION, J. C. Preparando-se para a Profissão do Futuro. IN: Revista do CRCPR, nº 120, 1998.

MARQUES, W. L. Contabilidade Gerencial a necessidade das empresas. Gráfica e Editora Bacon LTDA: Cianorte. 2004.

MATTAR, F. N. Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

MATTOS, M. S. Os auditores no Brasil e a satisfação desses profissionais nas grandes empresas de auditoria. 2005. 145 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2005.

REMOR, Lourdes de Costa. Auditoria de conhecimento em saúde. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento)- Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

SÁ, Antônio Lopes. Ética Profissional. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA, Ricardo Luiz Menezes da. Divulgação de informações e liquidez de ações: evidências do setor de siderurgia e metalurgia do Brasil. 2009. 155 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Faculdades de Economia, Administração e Ciências Contábeis de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2009.

Indicadores de desempenho sustentável, e valor de mercado das empresas

Emerson Antonio Freire Pavão

RESUMO

Este estudo aborda a relação entre os indicadores de desempenho sustentável e o valor de mercado das empresas. O conceito de sustentabilidade tem ganhado crescente importância no ambiente empresarial e financeiro, com investidores e *stakeholders* demandando uma abordagem mais holística da performance corporativa que leve em consideração não apenas aspectos financeiros, mas também impactos sociais e ambientais. Nesse contexto, os indicadores de desempenho sustentável surgem como ferramentas para mensurar e comunicar a contribuição das empresas para um desenvolvimento mais equitativo e ecologicamente responsável. A pesquisa explora a literatura atual sobre indicadores de desempenho sustentável e sua relação com o valor de mercado das empresas. Diversos estudos têm demonstrado uma associação positiva entre práticas sustentáveis e desempenho financeiro, refletindo-se no valor das ações das empresas. Indicadores relacionados à redução de emissões de gases de efeito estufa, eficiência no uso de recursos naturais, diversidade e inclusão, entre outros, têm sido investigados quanto à sua influência nos resultados econômicos das organizações. Contudo, é importante ressaltar que a relação entre indicadores de desempenho sustentável e valor de mercado não é unidirecional e pode ser influenciada por diversos fatores, como características setoriais, regulação governamental e perfil dos investidores. Portanto, este Paper busca uma compreensão mais abrangente do papel dos indicadores de desempenho sustentável no contexto do valor de mercado das empresas, destacando a importância de estratégias empresariais alinhadas com princípios de sustentabilidade para a criação de valor a longo prazo. Além disso, são analisados os mecanismos pelos quais os indicadores de desempenho sustentável podem afetar o valor de mercado das empresas. Evidências sugerem que empresas comprometidas com práticas sustentáveis tendem a atrair investidores preocupados com questões de responsabilidade social e ambiental, resultando em um aumento da demanda por suas ações e, conseqüentemente, em uma valorização das mesmas. Ademais, a gestão eficiente de riscos ambientais e sociais, bem como a construção de uma reputação positiva, também contribuem para a melhoria da avaliação de mercado.

Palavras-chave: indicadores de desempenho sustentável. valor de mercado. sustentabilidade corporativa. desempenho financeiro. responsabilidade social e ambiental.



ABSTRACT

This study addresses the relationship between sustainable performance indicators and firms' market value. The concept of sustainability has gained increasing importance in the business and financial environment, with investors and stakeholders demanding a more holistic approach to corporate performance that takes into account not only financial aspects, but also social and environmental impacts. In this context, sustainable performance indicators emerge as tools to measure and communicate the contribution of companies to a more equitable and ecologically responsible development. The research explores the current literature on sustainable performance indicators and their relationship with firms' market value. Several studies have shown a positive association between sustainable practices and financial performance, reflected in the value of companies' shares. Indicators related to the reduction of greenhouse gas emissions, efficiency in the use of natural resources, diversity and inclusion, among others, have been investigated for their influence on the economic results of organizations. However, it is important to emphasize that the relationship between sustainable performance indicators and market value is not unidirectional and can be influenced by several factors, such as sectoral characteristics, government regulation and investor profile. Therefore, this paper seeks a more comprehensive understanding of the role of sustainable performance indicators in the context of firms' market value, highlighting the importance of corporate strategies aligned with sustainability principles for long-term value creation. In addition, the mechanisms through which sustainable performance indicators can affect firms' market value are analyzed. Evidence suggests that companies committed to sustainable practices tend to attract investors concerned with social and environmental responsibility issues, resulting in an increase in demand for their shares and, consequently, in their valuation. Moreover, efficient management of environmental and social risks, as well as building a positive reputation, also contribute to improving market valuation.

Keywords: sustainable performance indicators. market value. corporate sustainability. financial performance. social and environmental responsibility.

INTRODUÇÃO

O ambiente empresarial contemporâneo é caracterizado por uma concorrência acirrada, em que as empresas buscam constantemente alcançar vantagens competitivas e maximizar seus resultados. Nesse contexto, a mensuração do desempenho empresarial é fundamental para que as organizações avaliem sua eficiência operacional, identifiquem oportunidades de melhoria e acompanhem seu progresso em relação aos objetivos estabelecidos.

Os indicadores de desempenho, tem um papel crucial nesse cenário, pois permitem que as empresas avaliem e monitorem seu desempenho em diversas áreas, como financeira, operacional, comercial de recursos humanos e de indicadores de desempenho sustentável. Eles fornecem informações valiosas sobre o desempenho passado e presente, além de embasar a tomada de decisões estratégicas para o futuro.

Além disso, a análise do valor de mercado das empresas é um aspecto central para os investidores, acionistas e gestores. O valor de mercado reflete a percepção dos investidores sobre o potencial de crescimento e a rentabilidade da empresa, influenciando diretamente o preço das ações e, por consequência, o retorno dos investimentos.

Nesse contexto, a pesquisa sobre a relação entre os indicadores de desempenho e o valor de mercado das empresas e indicadores de sustentabilidade é de extrema relevância para o ambiente empresarial. Compreender como esses indicadores se relacionam e como afetam o valor das organizações pode fornecer *insights* valiosos para os gestores, investidores e demais *stakeholders*.

Ao analisar os indicadores de desempenho e sua influência no valor de mercado das empresas, poderemos identificar quais fatores têm maior impacto na percepção dos investidores sobre a saúde financeira e o potencial de crescimento das organizações. Essas descobertas podem orientar a formulação de estratégias que visam aumentar o valor das empresas e atrair investidores interessados em seu crescimento sustentável.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Indicadores de desempenho empresarial

Os indicadores de desempenho são ferramentas essenciais para avaliar a eficácia e a eficiência das operações das empresas. Eles fornecem métricas quantitativas e qualitativas que permitem monitorar e mensurar o progresso em relação aos objetivos e metas estabelecidos. Dessa forma, os indicadores de desempenho ajudam a direcionar a gestão estratégica e a tomar decisões fundamentadas (Kaplan & Norton, 1996).

Os indicadores de desempenho podem abranger diversas áreas da empresa, como financeira, operacional, de recursos humanos e de sustentabilidade. Exemplos de indicadores financeiros incluem o retorno sobre o investimento (ROI), margem de lucro líquido e o EBITDA. Já os indicadores operacionais podem medir a produtividade, a eficiência dos processos e o tempo de entrega. Indicadores de recursos humanos podem avaliar o engajamento dos funcionários, a rotatividade e o desenvolvimento profissional (Kaplan & Norton, 1992). Por um longo período, a premissa fundamental que norteava os negócios nas organizações consistia em buscar o sucesso através da maximização da riqueza dos acionistas. Costa (2007) explica que esse pensamento derivava da convicção dos executivos de que a estratégia empresarial deveria levar em consideração as opiniões e conveniências dos acionistas, os quais seriam os mais interessados na empresa. Rabelo e Silva (2011) definem os acionistas, também conhecidos como *shareholders*, como os proprietários do negócio. Segundo Brealey e Myers (2000), os gestores devem tomar decisões que visem aos interesses dos proprietários, cujo objetivo é maximizar sua própria riqueza. Borba (2005) enfatiza a compreensão das principais teorias que explicam a teoria da firma, a qual atribui aos proprietários o direito aos lucros e à tomada de decisão na empresa. De acordo com Jensen (2001), a maioria dos economistas defende a avaliação dos executivos com base em critérios bem definidos, com o propósito de verificar se estão priorizando a maximização do valor da empresa.

Contudo, em decorrência das transformações ambientais e sociais ao longo do tempo, as organizações têm enfrentado uma intensa pressão social em relação à percepção de valor atribuída ao negócio. Apesar da longa história da Teoria do Shareholder e suas bases vinculadas às teorias de economia e finanças, conforme explicado por Borba

(2005), a concepção de valor em relação à entidade não se restringe somente ao sucesso econômico-financeiro, sem considerar os recursos utilizados e todas as partes envolvidas direta e indiretamente no negócio.

À medida que se percebe que o êxito empresarial está cada vez mais vinculado à gestão adequada dos recursos e à imagem que a sociedade tem da organização, a noção de valor puramente financeiro tem sido objeto de intensos debates tanto no âmbito organizacional quanto no acadêmico. A Teoria dos *Stakeholders* passa a ser enfatizada, na qual as organizações são instadas a assumir responsabilidades por suas ações diante de todas as partes interessadas legítimas nas atividades da entidade (Garcia, 2017; Freeman, 1984; Ashley, 2002).

Rabelo e Silva (2011) estabelecem o conceito de stakeholders como todos os indivíduos que interagem de alguma forma com as organizações, sendo afetados por elas ou afetando-as. Segundo Freeman (1984), stakeholders abrangem todos os grupos de interesse direta ou indiretamente envolvidos nas atividades da empresa, tais como empregados, clientes, fornecedores, investidores e autoridades governamentais. A preocupação das organizações em atender aos interesses não apenas dos acionistas, mas de todas as partes interessadas no negócio, conduziu ao investimento em práticas de desenvolvimento sustentável.

A ideia de criação de valor no longo prazo tornou-se mais disseminada e discutida, levando em conta essas duas teorias opostas. De acordo com a teoria dos *shareholders*, investir em práticas de desenvolvimento sustentável implica em custos e desvio de recursos financeiros dos acionistas, reduzindo sua riqueza e, conseqüentemente, o valor da organização. Essa perspectiva argumenta que uma entidade com baixo retorno financeiro não seria atrativa para os investidores (Simpson & Kohers, 2002).

Por outro lado, segundo a teoria dos stakeholders, os gestores devem, de forma estratégica, elaborar e implementar procedimentos que atendam, além dos acionistas, a todos os grupos de interesse relacionados à organização. Essa abordagem administrativa prioriza o relacionamento entre os participantes e a promoção dos diferentes interesses, objetivando o sucesso da entidade e a sustentabilidade do negócio a longo prazo (Borba, 2005; Freeman; McVea, 2000).

No cenário atual, em que instituições de todo o mundo enfatizam a importância de considerar o cuidado com o meio ambiente, a sociedade e a ética nos negócios, a discussão sobre a relação entre o investimento em sustentabilidade e o desempenho financeiro das entidades se baseia cada vez mais nessas duas teorias. Nesse sentido, a utilização dessas teorias possibilita compreender as possíveis relações existentes entre o desempenho sustentável e o desempenho financeiro, como estudado nesta pesquisa. A teoria do *shareholder* é empregada para embasar uma possível relação negativa entre sustentabilidade e desempenho financeiro, no que diz respeito à criação de valor, visto que a intenção dos acionistas é maximizar valor em benefício próprio. Por outro lado, a teoria dos stakeholders é utilizada para explicar uma possível relação positiva, na qual se leva em consideração a visão ampla da criação de valor, e segundo a qual as organizações apresentarão um melhor desempenho, inclusive financeiro, ao atender as necessidades de todas as partes relacionadas ao negócio.

Valor de mercado da empresa

O valor de mercado das empresas é um indicador-chave que reflete a avaliação dos investidores sobre o desempenho e a perspectiva futura dos negócios. Ele representa a capitalização de mercado, ou seja, o valor total das ações da empresa multiplicado pelo preço de mercado de cada ação em circulação. O valor de mercado é influenciado por diversos fatores, como o desempenho financeiro, a reputação da marca, as perspectivas de crescimento, a concorrência do setor e as condições econômicas globais (Damodaran, 2012).

Relação entre indicadores de desempenho e valor de mercado

A análise da relação entre indicadores de desempenho e valor de mercado é de grande relevância para compreender como o mercado percebe o desempenho da empresa e como isso se reflete em seu valor de mercado. Estudos empíricos têm demonstrado que indicadores financeiros como o retorno sobre o patrimônio líquido (ROE), o lucro por ação (EPS) e a margem de lucro líquido estão positivamente correlacionados com o valor de mercado das empresas (McNally, Eng, & Hasseldine, 2018).

Além disso, os indicadores não financeiros também podem influenciar o valor de mercado, especialmente aqueles relacionados à reputação da empresa, à satisfação do cliente e à sustentabilidade (Eccles, Ioannou & Serafeim, 2014). A incorporação de práticas de responsabilidade social corporativa e estratégias de sustentabilidade, por exemplo, pode aumentar a atratividade da empresa para os investidores e melhorar sua reputação no mercado.

MÉTODOS DE ANÁLISE DE INDICADORES DE DESEMPENHO

Balanced Scorecard (BSC): O Balanced Scorecard é uma metodologia desenvolvida por Kaplan e Norton em 1992, que utiliza indicadores financeiros e não financeiros para medir o desempenho em quatro perspectivas: financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento. Essa abordagem integrada permite uma visão holística do desempenho empresarial, alinhando as atividades com a estratégia organizacional e facilitando a comunicação entre diferentes níveis hierárquicos (Kaplan & Norton, 1996).

Six Sigma: O Six Sigma é uma metodologia voltada para a melhoria da qualidade e a redução de defeitos nos processos empresariais. Esse método utiliza uma abordagem estatística para analisar os indicadores de desempenho, identificar as causas dos problemas e implementar soluções eficazes. O objetivo é alcançar uma performance de quase zero defeitos, resultando em maior eficiência e satisfação do cliente (Pyzdek & Keller, 2014).

Análise de Variância (ANOVA): A Análise de Variância é uma técnica estatística utilizada para comparar as médias de três ou mais grupos de dados. Na análise de indicadores de desempenho, a ANOVA pode ser aplicada para identificar diferenças significativas entre grupos ou períodos de tempo, auxiliando na identificação de fatores que influenciam o desempenho da empresa (Montgomery, 2017).

Análise de Regressão: A análise de regressão é uma técnica estatística que explora a relação entre uma variável dependente e uma ou mais variáveis independentes. Na análise de indicadores de desempenho, a regressão pode ser usada para prever o desempenho futuro com base em variáveis passadas, permitindo uma tomada de decisões mais embasada e estratégica (Gujarati & Porter, 2009).

Índice de Lucratividade: Também conhecido como margem de lucro líquido, é uma medida que expressa a relação entre o lucro líquido obtido por uma empresa e sua receita líquida de vendas. Em outras palavras, esse índice mostra a parcela de lucro que a empresa obteve em relação às suas vendas. O índice de lucratividade é uma das principais métricas utilizadas para avaliar a eficiência e a rentabilidade operacional de um negócio (Gitman & Zutter, 2012).

O cálculo do índice de lucratividade é realizado pela divisão do lucro líquido pela receita líquida de vendas, e o resultado é multiplicado por 100 para expressar a margem em percentual. A fórmula para o cálculo do índice de lucratividade é a seguinte:

$$\text{Índice de Lucratividade} = (\text{Lucro Líquido} / \text{Receita Líquida de Vendas}) \times 100$$

O lucro líquido é obtido deduzindo-se todas as despesas e impostos do resultado bruto das vendas, e a receita líquida de vendas é a receita total subtraída das devoluções, abatimentos e impostos sobre vendas (Gitman & Zutter, 2012). O índice de lucratividade é uma ferramenta fundamental para a análise financeira empresarial. Ele permite avaliar a eficiência das operações da empresa em transformar vendas em lucro, fornecendo *insights* sobre a rentabilidade do negócio e a eficácia da gestão financeira (Weston & Brigham, 2000).

Índice de Produtividade: O índice de produtividade é uma medida que relaciona a produção de uma empresa com a quantidade de recursos utilizados para alcançar essa produção. Ele representa a relação entre a quantidade de produtos ou serviços produzidos e os insumos empregados, como mão de obra, materiais, capital e tempo. Esse índice é utilizado para avaliar a eficiência da empresa na utilização de seus recursos na geração de valor (Hitt *et al.*, 2015). O cálculo do índice de produtividade pode variar de acordo com o contexto específico da empresa e o setor de atuação. No entanto, de forma geral, o índice de produtividade é calculado pela divisão da quantidade de produtos ou serviços produzidos pela quantidade de recursos utilizados. A fórmula básica para o cálculo do índice de produtividade é a seguinte:

$$\text{Índice de Produtividade} = \text{Quantidade de Produção} / \text{Quantidade de Recursos Utilizados}$$
 o resultado do cálculo representa a quantidade de produtos ou serviços obtidos por unidade de recurso empregado, indicando a eficiência da empresa na utilização dos seus recursos na produção (Schroeder *et al.*, 2014).

A aplicação do índice de produtividade é relevante em diferentes áreas da empresa, como produção, logística, recursos humanos e marketing. Por exemplo, na área de produção, o índice de produtividade pode ser utilizado para avaliar a eficiência do processo de produção e identificar gargalos que afetam o desempenho da empresa (Schroeder *et al.*, 2014).

Índice de Custos Fixos: O índice de custos fixos é uma medida que expressa a parcela dos custos fixos em relação ao total de custos de uma empresa. Os custos fixos são aqueles que não variam proporcionalmente com o volume de produção ou vendas da empresa, ou seja, permanecem constantes em curto prazo, independentemente da atividade da empresa. Esses custos incluem, por exemplo, aluguel, salários administrativos, depreciação de ativos fixos, seguros e outros gastos fixos (Gitman & Zutter, 2012).

O cálculo do índice de custos fixos é realizado pela divisão dos custos fixos pelo total de custos da empresa, e o resultado é multiplicado por 100 para expressar o índice em percentual. A fórmula para o cálculo do índice de custos fixos é a seguinte:

$$\text{Índice de Custos Fixos} = (\text{Custos Fixos} / \text{Total de Custos}) \times 100$$

O total de custos engloba tanto os custos fixos quanto os custos variáveis, que são aqueles que variam proporcionalmente com a atividade da empresa, como custos de matéria-prima, comissões de vendas e gastos diretos de produção (Gitman & Zutter, 2012)

O índice de custos fixos é uma métrica relevante para a gestão financeira das empresas, pois oferece *insights* valiosos sobre a estrutura de custos e a margem de segurança financeira. Empresas com alto índice de custos fixos tendem a ser mais sensíveis às flutuações de vendas e produção, uma vez que seus custos permanecem constantes independentemente do volume de atividade. Por outro lado, empresas com baixo índice de custos fixos possuem uma estrutura de custos mais flexível, o que pode oferecer maior margem para enfrentar variações no ambiente de negócios (Van Horne & Wachowicz, 2009).

O conhecimento do índice de custos fixos é fundamental para a tomada de decisões estratégicas, táticas e operacionais. Ele permite aos gestores avaliar o ponto de equilíbrio operacional da empresa, ou seja, o nível de atividade necessário para que a receita cubra todos os custos fixos e variáveis. Além disso, o índice de custos fixos auxilia na análise da alavancagem operacional, ou seja, o impacto das variações de vendas nos lucros da empresa (Van Horne & Wachowicz, 2009).

O índice de custos fixos é uma métrica essencial na gestão financeira das empresas, fornecendo informações valiosas sobre a estrutura de custos e a sensibilidade financeira da organização. Sua correta utilização permite aos gestores tomarem decisões embasadas e adotarem estratégias adequadas para a eficiência operacional e a rentabilidade do negócio.

PRINCÍPIOS NORTEADORES DA ATUAL GOVERNANÇA CORPORATIVA E ESG

A Governança, ESG e seus princípios têm um papel crucial para as empresas. Esses valores corporativos promovem uma política transparente, natural e democrática, sendo elementos essenciais para a aplicação em toda a extensa rede da organização. Entretanto, diante do cenário atual, em uma escala global cada vez mais regulamentada, complexa e interdependente, com crescentes pressões externas, a Estrutura organizacional precisa se ajustar e se adaptar ao ambiente externo. Isso é fundamental para garantir a sustentabilidade da empresa, transcendendo os limites da propriedade e gestão e abrangendo todos os seus stakeholders em um amplo espectro de relacionamentos.

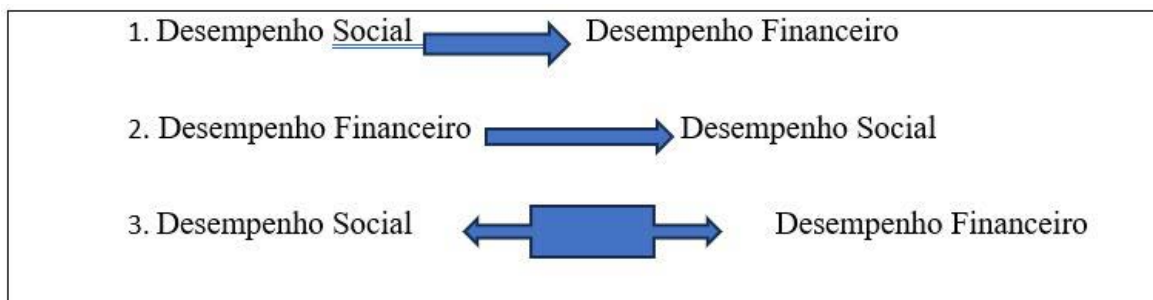
Transparência, equidade e prestação de contas (*accountability*)

Conforme este novo cenário expandido e suas implicações na estrutura da empresa, a transparência no ambiente interno pode indicar a disposição da organização em expor seus mecanismos internos, relatando a situação atual e esclarecendo quem toma as decisões. Essa abordagem está de acordo com as conclusões de Giacomelli *et al.* (2017). Por outro lado, “outras definições podem ser consultadas, mas, em última análise, todas giram em torno dos mesmos princípios” (Mazzali; Ercolin 2018, p. 50). Assim, os princípios básicos que orientam a Governança e ESG podem apresentar uma significativa intersecção entre si, tornando a linha que os distingue sutil. No entanto, em harmonia, a gestão deve sempre se pautar por padrões éticos, de forma que os critérios seguidos ao tomar uma decisão possam ser claramente comunicados às partes interessadas que têm o direito de conhecê-los. Isso se aplica a uma ampla gama de stakeholders e acionistas em última análise.

No que se refere à *accountability* (ou prestação de contas), esse conceito faz parte da transparência e envolve a divulgação de relatórios públicos abordando impactos, processos, estruturas de Governança e ESG, fontes de financiamento e fluxo de recursos. Essa prática está em sintonia com Silva (2016), representando um ato de responsabilidade corporativa, onde a entidade e sua diretoria avaliam e comunicam suas conquistas, fracassos e planos de melhoria. Essa abordagem, por sua vez, tem uma influência inegável na percepção de competitividade, inovação e produtividade da empresa. Nessa circunstância, a estrutura organizacional de uma empresa transparente deve assumir a responsabilidade perante qualquer questionamento, levando em conta o ambiente organizacional e suas fontes de incerteza. No entanto, somente a prestação de contas isolada pode não assegurar a transparência, pois, como afirmado por Rossetti e Andrade (2012), os princípios têm sentido somente quando aplicados em conjunto. Além disso, esses mesmos autores enfatizam a predominância da ideologia de criação de valor, que está em sintonia com os princípios de boa Governança e ESG corporativa. Por conseguinte, eles ressaltam de forma unânime o objetivo de gerar valor para a organização.

Responsabilidade corporativa

Considerado o mais amplo dos princípios, pois quando analisado superficialmente pode englobar todos os outros, a Responsabilidade Corporativa, de acordo com o Instituto Brasileiro de Governança e ESG - IBGC (2015), ao abordar os princípios fundamentais de Governança e ESG, pode ser compreendida como a forma de conduzir os negócios das empresas, caracterizada por levar em conta o impacto que todas as suas atividades têm em seus respectivos *stakeholders* e *shareholders*, ou seja, seus clientes, funcionários, acionistas, as comunidades locais, o meio ambiente e a sociedade como um todo, dito isto, conforme mencionado por Surroca, Tribó e Waddock (2010), há três opções no que diz respeito à relação causal entre o desempenho social e o desempenho econômico-financeiro das organizações.



Fonte: adaptado de Preston e O'Bannon (1997)

É possível notar, assim, que o desempenho social corporativo pode afetar o desempenho financeiro da organização, da mesma forma que o desempenho financeiro pode impactar o desempenho social. Além disso, pode existir uma relação sinérgica entre ambos (Preston; O'Bannon, 1997).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo revela a interligação crescente entre sustentabilidade corporativa e valor percebido por investidores. Empresas com práticas sustentáveis têm vantagem competitiva, melhor imagem e valor de mercado superior. Indicadores de desempenho sustentável medem progresso, incluindo impacto ambiental, engajamento com partes interessadas e transparência. Investidores focam em critérios ESG, impulsionando investimentos e valorização de empresas sustentáveis. Além do valor de mercado, sustentabilidade gera benefícios como redução de riscos, atração de talentos e relações com consumidores. Integração eficiente de indicadores é essencial, mas a jornada é complexa e exige melhoria contínua. Indicadores de Desempenho Sustentáveis são cruciais para avaliar comprometimento e impacto, refletindo mudança econômica que torna sustentabilidade essencial. Empresas devem aprimorar práticas, monitorar indicadores e abraçar sustentabilidade para sucesso em ambiente competitivo.

REFERÊNCIAS

- Ashley, P. A ética e a responsabilidade social nos negócios. São Paulo: Saraiva, 2002
- Borba, P. R. F. Relação entre desempenho social corporativo e desempenho financeiro de empresas no Brasil. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.
- Brealey, R. A.; Myers, S. C. Principles of corporate finance. 6th. ed. Boston: The Irwin/McGraw-Hill, 2000.
- Costa, E. A. Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- Damodaran, A. (2012). Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset. John Wiley & Sons.

- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance. *Management Science*, 60(11), 2835-2857.
- Eisenhardt, K. M., & Sull, D. N. (2001). Strategy as simple rules. *Harvard Business Review*, 79(1), 107-116.
- Freeman, R. Edward. *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman, 1984.
- Garcia, A. S. *Associações entre desempenhos financeiro e socioambiental: um estudo das circunstâncias em que vale a pena ser verde*. 2017. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2017.
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). *Principles of managerial finance*. 14th ed. Prentice Hall.
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). *Principles of managerial finance*. 14th ed. Prentice Hall.
- Gujarati, D. N., & Porter, D. C. (2009). *Econometria Básica*. 5ª ed. Editora McGraw-Hill.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2015). *Strategic management: Concepts and cases: Competitiveness and globalization*. 11th ed. Cengage Learning.
- IBGC – Instituto Brasileiro de Governança e ESG. “Código das Melhores Práticas de Governança e ESG”. 5a ed. São Paulo, 2015. Disponível em: [https:// conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx? PubId=21138](https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=21138)
- Jensen, M. Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Journal of Applied Corporate Finance*, v. 14, n. 3, p. 8-21, 2001.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Press.
- Mazzali, r. Ercolin, C. A. “Governança e ESG Corporativa”. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2018.
- McNally, G. M., Eng, L. L., & Hasseldine, J. (2018). Measuring business performance: A review and research agenda. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 14(2), 210-235.
- Montgomery, D. C. (2017). *Design and analysis of experiments*. John Wiley & Sons.
- Preston, L. E.; O’Bannon, D. P. The corporate social-financial performance relationship: a typology and analysis. *Business & Society*
- Pyzdek, T., & Keller, P. A. (2014). *The Six Sigma Handbook*. 4th ed. McGraw-Hill Education.

RossEtti, Jose Paschoal; AndradE, Adriana. Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimentos e Tendências – 6a Edição. São Paulo: Atlas, 2012.

Schroeder, R. G., Goldstein, S. M., & Rungtusanatham, M. J. (2014). Operations management in the supply chain: Decisions and cases. 6th ed. McGraw-Hill Education.

Silva, Edson Cordeiro da. “Governança e ESG nas Empresas”. 4a ed. São Paulo: Atlas, 2016.

Surroca, J.; Tribó, J. A; Waddock, S. Corporate responsibility and financial performance: the role of intangible resources. Strategic Management Journal

Van Horne, J. C., & Wachowicz, J. M. (2009). Fundamentals of financial management. 13th ed. Prentice Hall.

Weston, J. F., & Brigham, E. F. (2000). Fundamentals of financial management. 10th ed. South-Western College Pub.

Organizador

Adriano Mesquita Soares

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR/PG, linha pesquisa em Gestão do Conhecimento e Inovação e Grupo de pesquisa em Gestão da Transferência de Tecnologia (GTT). Possui MBA em Gestão Financeira e Controladoria pelo Centro de Ensino Superior dos Campos Gerais onde se graduou em Administração de Empresas (2008). É professor no ensino superior, ministrando aulas no curso de Administração da Faculdade Sagrada Família – FASF. É editor chefe na AYA Editora.

Índice Remissivo

A

abordagem 38, 41, 46, 49, 55, 56, 69, 75, 91, 94, 100, 103, 104, 107
administrativos 9, 10, 12, 14, 17, 26
ambiental 8, 100, 108
ambiente empresarial 100, 101, 102
ambiente organizacional 85, 86, 87, 88, 89
análise 9, 10, 11, 12, 16, 17, 18, 19, 20, 25, 29, 30, 42, 46, 47, 55, 56, 58, 61, 65, 73, 75, 84
auditoria 54, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99
averiguação 70, 91, 92

C

conhecimento 16, 20, 24, 28, 40, 42, 44, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 60, 61, 63, 64, 65, 68, 69, 71, 78, 81, 82, 91, 92, 93, 94, 96, 97, 98, 99
contratos 9, 10, 11, 12, 13, 14, 16, 17, 20, 21, 22, 24, 26, 27, 28
corporativa 54, 67, 100, 104, 107, 108

D

desempenho 7, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 107, 108
desenvolvimento 10, 11, 28, 29, 30, 31, 32, 34, 35, 37, 38, 39, 41, 42, 44, 46, 47, 49, 51, 52, 53, 65, 77, 81, 82, 83, 84, 85, 88, 89, 93, 94, 95, 100, 102, 103
diagnóstico 17, 92, 93, 97
direito 12
diversidade 84, 100

E

empresariais 85, 86, 87, 88, 89
empresas 21, 30, 31, 32, 33, 35, 36, 38, 42, 44, 45, 46, 65, 69, 85, 86, 87, 88, 91, 93, 94, 96, 99, 100, 101, 102, 104, 106, 107, 108
estratégia 10, 25, 28, 31, 55, 58, 74, 84, 88, 89
estratégias 10
estratégicas 54
estratégico 86, 90, 94

F

ferramentas 51, 53, 54, 55, 59, 60, 61, 64
financeiro 43, 44, 45, 66, 100, 103, 104, 107, 108, 109
financeiros 10, 36, 43, 45, 97

G

gastronomia 70, 71, 75, 76, 78, 79, 81, 82, 83
gestão 10, 11, 12, 13, 14, 16, 21, 26, 27, 28, 36, 44, 46,
50, 52, 53, 54, 56, 60, 65, 68, 69, 83, 85, 86, 87, 88,
89, 90, 93, 94, 100, 102, 103, 105, 106, 107
gestores 40, 41, 55, 60, 63, 64, 88, 93, 101, 102, 103,
106
globalização 85
governança 9, 10, 11, 12, 13, 14, 16, 17, 20, 21, 22, 25
govtech 30

H

habilidades 22, 44, 53, 54, 78, 87, 88

I

inclusão 100
inova 14, 29, 30, 36, 44
inovação 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 38, 39, 40,
41, 42, 44, 45, 46, 47
inovadora 29, 30, 34, 39, 41, 42, 43, 44, 45
instrumento 12, 24, 31, 32, 40, 42, 43, 44, 45, 46, 56, 61
instrumentos 12, 14, 22, 30, 31, 39, 41, 42, 64, 70

J

jurídicos 29, 39, 40

L

legislação 30, 32, 33, 35, 40, 41, 46, 72, 86

M

melhoria 100, 101, 104, 107, 108

mercado 13, 21, 31, 39, 40, 41, 42, 70, 73, 77, 79, 80,
89, 93, 94, 96, 100, 101, 102, 104, 108

método 16, 23, 43, 49, 64, 69

N

negócios 30, 31, 32, 44, 85

O

organização 10, 11, 13, 14, 21, 22, 32, 51, 52, 53, 54,
55, 57, 59, 60, 70, 85, 86, 87, 88, 89

organizações 11, 49, 50, 51, 52, 54, 55, 64, 66, 68, 69,
85, 86, 87, 88, 89

P

patrimônio 34, 35, 73, 92, 93, 97

políticas 10, 12, 30, 46, 66, 68, 75, 86, 87, 88

processo 9, 10, 11, 12, 13, 14, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 23,
25, 26, 32, 33, 35, 39, 40, 41, 44, 46, 49, 50, 51, 52,
53, 54, 55, 59, 60, 62, 63, 64, 65, 72, 76, 80, 81, 82,
92, 96

processos 12, 17, 20, 21, 22, 24, 25, 28, 30, 39, 44, 47,
50, 51, 52, 53, 54, 56, 59, 64, 71, 76, 88

produtividade 85, 87

produtos 10, 24, 32, 39, 41, 54, 70, 72, 73, 74, 75, 77,
78, 80, 81, 82

público 9, 10, 12, 13, 20, 21, 22, 26, 27, 28, 29, 30, 31,
38, 39, 40, 41, 42, 46, 47

R

recurso público 10
recursos humanos 37, 85, 86, 88, 89, 90, 101, 102, 105
responsabilidade 5, 14, 22, 34, 35, 50, 100, 104, 107,
108

S

serviço 13, 15, 18, 20, 22, 27, 39, 72, 73
serviços 9, 10, 11, 12, 16, 17, 18, 25, 26, 27, 30, 32, 46,
47, 54
serviços públicos 10
sistema 5
social 100, 101, 102, 104, 107, 108, 109
sociedade 11, 12, 33, 34, 35, 41, 44, 50, 51, 54, 65
sócio econômicos 95
stakeholders 38, 54, 57, 100, 101, 102, 103, 106, 107
startup 30, 31, 32, 43, 47
sucesso 9, 13, 17, 20, 21, 25, 27, 28
sustentabilidade 66, 67, 78, 82, 100, 102, 103, 104,
106, 108
sustentável 100, 101, 102, 103, 108

T

tecnologia 26, 39, 43, 54, 85, 93
território 70, 72, 73, 74, 76, 78, 80, 81, 82, 83

V

valor 7, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 107, 108



AYA EDITORA
2023