

Administração & Gestão:

um olhar para o futuro organizacional
Volume 7

Carolina Belli Amorim
Esther Cosso
(Organizadoras)



AYA EDITORA

2024

Carolina Belli Amorim
Esther Cosso
(Organizadoras)

Administração & Gestão: um olhar para o futuro organizacional

Vol. 7

Ponta Grossa
2024

Direção Editorial

Prof.º Dr. Adriano Mesquita Soares

Organizadoras

Prof.ª Ma. Carolina Belli Amorim

Prof.ª Dr.ª Esther Cosso

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 Dr. Clécio Danilo Dias da Silva

Centro Universitário FACEX

Prof.ª Dr.ª Daiane Maria de Genaro Chirolí

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 Dr.ª 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

© 2024 - **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**). Este livro, incluindo todas as ilustrações, informações e opiniões nele contidas, é resultado da criação intelectual exclusiva dos autores. Os autores detêm total responsabilidade pelo conteúdo apresentado, o qual reflete única e inteiramente a sua perspectiva e interpretação pessoal. É importante salientar que o conteúdo deste livro não representa, necessariamente, a visão ou opinião da editora. A função da editora foi estritamente técnica, limitando-se ao serviço de diagramação e registro da obra, sem qualquer influência sobre o conteúdo apresentado ou opiniões expressas. Portanto, quaisquer questionamentos, interpretações ou inferências decorrentes do conteúdo deste livro, devem ser direcionados exclusivamente aos autores.

A2381 Administração e gestão: um olhar para o futuro organizacional [recurso eletrônico]. / Carolina Belli Amorim, Esther Cosso (organizadoras) -- Ponta Grossa: Aya, 2024. 181 p.

v.7

Inclui biografia

Inclui índice

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

ISBN: 978-65-5379-484-9

DOI: 10.47573/aya.5379.2.288

1. Administração. 2. Licitação pública – Brasil. 3. Empresas novas. 4. Desenvolvimento sustentável. 5. Mídia digital. 6. Marketing na Internet. 7. Logística empresarial. 8. Administração financeira. 9. Administração de projetos. 10. Associações sem fins lucrativos - Administração I. I. Amorim, Carolina Belli. II. Cosso, Esther. III. 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..... 10

01

Atendimento ao público escolar nas instituições de ensino da rede municipal de Cambuí..... 11

[Alan Cordeiro Fagundes](#)
[Claudio Bueno](#)
[Gabrieli Fernanda Moreira](#)

DOI: 10.47573/aya.5379.2.288.1

02

Accessibility plan in buildings of the Federal Institute of Maranhão 20

[Araci de Oliveira Parente Sousa](#)

DOI: 10.47573/aya.5379.2.288.2

03

Educação financeira na geração de patrimônio 35

[Jaison da Silva Sacramento](#)

DOI: 10.47573/aya.5379.2.288.3

04

Governança das contratações na nova lei de licitações e contratos administrativos 43

[Alisson Antônio Maia de Souza](#)

DOI: 10.47573/aya.5379.2.288.4

05

Análise de negócios na tomada de decisão 64

[Jaison da Silva Sacramento](#)

DOI: 10.47573/aya.5379.2.288.5

06

Qualidade de vida em Organizações Militares (OM) e a influência das lideranças na motivação..... 72

[Meure Ellen Alencar de Assis](#)

DOI: 10.47573/aya.5379.2.288.6

07

Startup sustentável e empreendedorismo verde aplicado à gestão pública da empresa WEGI 82

[Cleonice Zimpel](#)

[Daiana Diel Pires](#)

[Felipe Odorizzi](#)

[Janser Franciel Philippsen](#)

[Leandro Felipe Dapper Oppermann](#)

[Renato Reis](#)

[Robson Alessandro Stochero](#)

[Tiago Francisco Garcia da Silva](#)

[Henrique Rambo](#)

DOI: 10.47573/aya.5379.2.288.7

08

Sustentabilidade e comportamento de consumo: desafios da marca OMOⁱ 93

[Camilla Rodrigues Netto da Costa Rocha](#)

[Thaís Pires Lima Galetti](#)

[Rodrigo Guimarães Motta](#)

DOI: 10.47573/aya.5379.2.288.8

09

Aceleradoras de projetos do terceiro setor na promoção de ações de impacto social 99

[Géssica Ruana Sousa dos Santos](#)

DOI: 10.47573/aya.5379.2.288.9

10

O uso do modelo Kirkpatrick pelas empresas brasileiras no período 2014-2023: análise das estratégias de avaliações das ações de treinamentos organizacionais 115

[Ana Carolina Stivanin Cesar](#)

[Júlio Cesar da Silva](#)

DOI: 10.47573/aya.5379.2.288.10

11

O marketing digital como ferramenta ao estímulo do empreendedorismo feminino na cidade de Caucaia-CE 126

[Francisca Raiane Maximina da Silva](#)

[João Luis Josino Soares](#)

[Alan Diniz Lima](#)

DOI: 10.47573/aya.5379.2.288.11

12

Cargos em comissão: uma análise crítica 139

[Tiago Bohm](#)

DOI: 10.47573/aya.5379.2.288.12

13

Gestão de logística: comparação entre a logística de organizações militares e empresas privadas 148

[Flankiney Ramos Viana](#)

[Carmen Eunice Sousa Pompeu do Nascimento](#)

[Adnaldo de Souza Santos](#)

DOI: 10.47573/aya.5379.2.288.13

14

Influências da Qualidade de Vida na busca da Gestão Pública Eficaz: reflexões e percepções 163

[Meure Ellen Alencar de Assis](#)

DOI: 10.47573/aya.5379.2.288.14

Organizadoras..... 174

Índice Remissivo..... 175

Apresentação

É com prazer que apresentamos o sétimo volume da série **“Administração & Gestão: um olhar para o futuro organizacional”**. Esta obra reúne contribuições relevantes sobre os desafios e oportunidades enfrentados pelas organizações no contexto atual, oferecendo reflexões e propostas para aprimorar as práticas de gestão e promover o desenvolvimento sustentável e eficiente das organizações.

Os capítulos abordam temas diversos, como atendimento ao público, governança nas contratações públicas, qualidade de vida em organizações militares, empreendedorismo sustentável, marketing digital, gestão de logística, entre outros. Os autores destacam a importância da responsabilidade socioambiental, da gestão de pessoas e da busca por uma gestão pública mais eficaz.

O livro traz insights valiosos sobre sustentabilidade e empreendedorismo verde, com exemplos de marcas e startups que aplicam esses conceitos na prática. Também discute a influência das lideranças na motivação e qualidade de vida dos colaboradores, e analisa criticamente os cargos em comissão.

Além disso, os autores abordam temas como educação financeira, aceleradoras de projetos do terceiro setor, avaliação de treinamentos organizacionais e o papel do marketing digital no empreendedorismo feminino. Uma análise comparativa entre a gestão de logística em organizações militares e empresas privadas também é apresentada.

Este volume oferece uma contribuição significativa para o debate sobre os desafios e oportunidades enfrentados pelas organizações, apresentando reflexões e propostas para aprimorar as práticas de gestão e promover o desenvolvimento sustentável e eficiente. Esperamos que esta obra seja uma fonte de inspiração e conhecimento para gestores, pesquisadores e todos aqueles interessados em compreender e enfrentar os desafios da gestão no contexto contemporâneo.

Boa leitura!

Atendimento ao público escolar nas instituições de ensino da rede municipal de Cambuí

Alan Cordeiro Fagundes
Claudio Bueno
Gabrieli Fernanda Moreira

RESUMO

O atendimento ao público escolar é um processo essencial para a qualidade da educação. Ele deve ser realizado de forma eficiente e eficaz, de modo a atender às necessidades dos alunos, pais e responsáveis. O presente estudo tem como objetivo analisar o atendimento ao público escolar nas instituições de ensino da rede municipal de Cambuí. Para isso, foi realizada uma pesquisa de campo com professores, alunos e pais, por meio de entrevistas e questionários. Os resultados da pesquisa indicam que o atendimento ao público escolar na rede municipal de Cambuí é, em geral, considerado satisfatório com 80% de aprovação. No entanto, alguns pontos de melhoria foram identificados, como a necessidade de maior organização e planejamento do atendimento, bem como de uma maior qualificação dos profissionais envolvidos.

Palavras-chave: atendimento ao público escolar; educação; rede municipal de ensino; Cambuí.

ABSTRACT

School public service is an essential process for the quality of education. It should be carried out efficiently and effectively, in order to meet the needs of students, parents and guardians. This study aims to analyze school public service in the municipal education network of Cambuí. For this purpose, a field research was carried out with teachers, students and parents, through interviews and questionnaires. The results of the research indicate that school public service in the municipal education network of Cambuí is generally considered satisfactory with 80% approval. However, some areas for improvement were identified, such as the need for greater organization and planning of service, as well as a higher qualification of professionals involved.

Keywords: school public service; education; municipal education network; Cambuí.



INTRODUÇÃO

O atendimento ao público escolar é um processo essencial para a qualidade da educação. Ele é responsável por garantir que os alunos, pais e responsáveis tenham acesso às informações e serviços necessários para sua participação no processo educacional. Havendo o conhecimento de que o atendimento é o primeiro passo para a satisfação e solucionar problemas com eficácia, realizou-se uma pesquisa de campo para entender a real perspectiva dos usuários.

Acredita-se que o primeiro contato com o usuário é importante para as primeiras conclusões e para a satisfação do cliente. Um profissional com qualidades determinantes para isso traz para a instituição que trabalha uma perspectiva positiva.

De acordo com a Emenda Constitucional nº 19/98, dentre os indicadores da qualidade pode-se citar, a exemplo, a eficiência quanto ao interlocutor, a ética no tratamento de informações e do público, a veracidade das informações transmitidas bem como também a rapidez no atendimento. É fazer as coisas corretamente, cujo foco é a preocupação com os meios. É o alcance dos resultados, com foco nos fins e objetivos.

Atualmente os cidadãos exigem e esperam mais e melhores serviços, neste contexto, os esforços do setor público precisam ser voltados para a melhoria na prestação de serviços à sociedade com a maior eficiência e qualidade possível, a fim de tornar a convivência entre a administração pública e a população mais satisfatória, visto que o Estado tem o dever de promover o bem comum, conforme resguardado na constituição. O princípio da eficiência é um dos princípios norteadores da administração pública. Gestores e usuários do serviço público tem entendido que a qualidade na prestação de informação e serviço é essencial em qualquer organização, pois o bom atendimento objetivando satisfazer as necessidades dos cidadãos contribuem diretamente para com a boa imagem da organização e, em se tratando de uma instituição pública a garantia da qualidade no atendimento é ainda mais urgente, uma vez que a existência desta se justifica pela prestação de serviço. Este é um grande desafio para todos os setores e transparece, sobretudo, no atendimento dos serviços do setor público.

Deste modo, pode-se concluir que a qualidade no atendimento pode ser projetado como algo de caráter valioso para a organização.

JUSTIFICATIVA

A temática abordada pelos estudantes foi escolhida por ser um tema relevante e importante ao atendimento ao usuário do setor público. O qual é responsável pelo atendimento da grande maioria da população. Tendo em vista que estas dimensões são subjetivas influenciando diretamente no conceito de qualidade em serviços, ou seja, cada cidadão, em função da sua cultura, do seu grupo social ou das suas necessidades, terá sua própria percepção de qualidade. Nesse sentido, é possível dizer que a qualidade é aquilo que cada um acredita que é ou percebe que é.

Segundo Carvalho (2012), a preocupação com a qualidade nos serviços provém de

longa data pelas organizações, antes era vista como uma estratégia, mas com o decorrer do tempo e as mudanças do mercado, tornou-se hoje uma ferramenta fundamental para existência de qualquer organização.

Esta pesquisa se justifica pela importância que representa para futuros estudos sobre qualidade no serviço público. Ademais, este estudo traz relevantes contribuições para o órgão pesquisado (creche), para os servidores, para os cidadãos-usuários.

O tema abordado é de grande importância, tendo em vista que para prestar um serviço de qualidade, é necessário analisar a percepção e compreender os anseios dos cidadãos-usuários. Com base na resposta a problemática deste estudo, torna-se possível, aos gestores das instituições de ensino, avaliar os métodos utilizados, realizar melhorias e mudanças mais eficazes e identificar suas potencialidades e fraquezas. Assim, em decorrência, ofertar um serviço melhor e com mais aptidão em relação ao atendimento.

Para os servidores, conhecer a percepção do cidadão-usuário da qualidade do serviço público pode auxiliar em uma mudança de comportamento e adaptação de novos métodos, bem como, a desenvolver um serviço de excelência dando a devida importância aos cidadãos-usuários. Passando então, confiabilidade, respeito e qualidade no atendimento, sendo reconhecido e valorizado em prestar um serviço melhor e diferenciado.

Em consequência, para o cidadão-usuário também é de grande valia. Tendo em vista que, ao procurar o serviço e perceber que suas necessidades estão sendo atendidas, se depararam com um atendimento diferenciado que atenda suas necessidades e supere suas expectativas, sentirão mais valorizados e satisfeitos. Isto, em consequência, o ajudará a mudar sua visão em relação aos serviços públicos que são prestados.

Oferecer serviços de qualidade é um diferencial que agrega valor ao atendimento, superando as expectativas, gerando satisfação.

A qualidade nos serviços tem como objetivo atender necessidades e superar as expectativas, contudo, tal objetivo só será atendido através de participação e comprometimento de todos os envolvidos; contribuindo positivamente nas ações e na tomada de decisões e gerando bons resultados para organização.

O atendimento ao público requer dos gestores públicos um conhecimento mais a fundo, pois através desse aspecto a organização começa a ser avaliada positivamente ou negativamente, a depender da forma que realiza seu atendimento. A organização precisa dominar essa função para prestar um bom atendimento e corresponder às expectativas dos seus clientes (Lucas; Silveira, 2012). É de suma importância para qualquer organização oferecer um atendimento de qualidade, investir nessa área de atendimento é diferencial competitivo de qualquer organização pública ou privada.

Especificamente, ainda segundo os autores Lucas e Silveira (2012), sobre o serviço público existe um mito que afirma que os servidores públicos se acomodam em suas funções específicas pelo fato de terem estabilidade, por este motivo a qualidade esperada deixa a desejar, causando insatisfação.

É evidente a necessidade de melhorias na administração pública, pois os serviços essenciais estão sendo negligenciados. Dessa forma, as melhorias somente serão

realizadas com a implementação de uma nova filosofia de trabalho, em que o compromisso dos servidores com a qualidade seja um elemento primordial, introduzindo novas práticas de trabalho mais eficientes e um modelo de gestão mais democrática no serviço público.

Segundo Lucas e Silveira Júnior (2012, p.5), afirmam que:

[...] atendimento ao público é muito mais amplo que simplesmente fornecer documentos ou encaminhar pessoas, é entender o usuário, agir com presteza e segurança nas informações em um ambiente agradável e organizado, a fim de suprir os anseios dos usuários dos serviços.

É de suma importância para os gestores estarem atentos para atender as necessidades dos clientes, analisando suas atitudes e preferências no momento da prestação de uma venda ou serviço. Essas percepções e a qualidade percebida pelo cliente contribuem para suprir suas necessidades oferecendo um serviço de qualidade (Beux; Lamier; Lamier, 2012).

DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

O Desenvolvimento da pesquisa consiste em apresentar a satisfação do atendimento ao público em organizações públicas de ensino. No mais, pretende caracterizar as organizações municipais e colocar em pauta o que interfere no bem estar social. Caracterizar as políticas públicas como sendo eficientes aos atendimentos ao setor público.

Através do método qualitativo identificar o grau de satisfação, os pontos falhos do atendimento. Se isso pode ou não interferir na satisfação do usuário.

Através de um aspecto geral, a intenção dos alunos na proposta deste trabalho é apresentar através de dados bibliográficos e exploratórios que a satisfação dos usuários em relação ao atendimento prestado no setor público de educação é na cidade de Cambuí-MG. E através destes dados proporcionar ao leitor possibilidades de melhoramento onde houver. Ao identificar a satisfação do usuário, apresentaremos nos tópicos seguintes a consequência positiva ou negativa sobre os dados coletados. Mostraremos que a qualidade do atendimento pode impactar os demais serviços prestados pelo serviço público, já que o atendimento é o primeiro passo para identificar problemas e a solução destes vem consequentemente de um atendimento qualificado.

Identificar através do método qualitativo o grau de satisfação dos usuários. Identificar os pontos falhos do atendimento. Compreende em analisar a prestação de serviço no atendimento ao público, através da análise qualitativa em um determinado setor público municipal, com objetivo de compreender as falhas e as dificuldades dos usuários, identificando os processos que podem estar dificultando a prática dessa política de qualidade com recursos humanos e materiais limitados com entrega de um serviço eficiente.

Considerando relevante que a organização deve se preocupar com o atendimento, tendo em vista que ele está ligado, de alguma forma, a todos os setores, sendo a porta de entrada das solicitações e acionamento de todos os setores que vão desde a produção até a entrega do serviço. A educação é sem dúvida a política mais eficaz para o desenvolvimento econômico. É através dela que importantes e relevantes progressos para a humanidade

acontecem. Países onde a educação é tida como prioridade, são de primeiro mundo e a população tem uma qualidade de vida excepcional.

Sendo que o atendimento especializado para atender é o primeiro passo para tal evolução. Levando em consideração que a formação de profissionais aptos para este tipo de trabalho muitas vezes por falta de instrução ou de motivação tende a deixar lacunas que não podem ser preenchidas com a sabedoria do senso comum.

Especificamente, este trabalho traz como objetivo específico, questões que culminam no trabalho, demonstrando através dos dados coletados em campo, a natureza das questões sociais que interferem na qualidade de desempenho profissional oferecido pela organização em questão. A pesquisa de campo é uma abordagem que busca explicar ou entender fenômenos do mundo real através da coleta de dados concretos, em vez de se basear em teorias ou ideias pré-concebidas.

METODOLOGIA DA PESQUISA

O método de pesquisa utilizado para este estudo se caracteriza como qualitativo por ser mais indicado para as investigações de perspectiva interpretativa, tendo em vista que o tema abordado é subjetivo e diz respeito às relações sociais estabelecidas entre os usuários dos serviços disponibilizados e a instituição em questão. As questões elaboradas serão referentes ao profissional na linha de frente da Instituição de ensino. A técnica escolhida para a análise dos dados foi a análise de conteúdo que consiste em um questionário aberto sem a descrição dos dados pessoais, o que pode ser definido como um conjunto de instrumentos metodológicos, em constante aperfeiçoamento, que são usados para analisar diferentes fontes de informações verbais ou comportamentais. Os dados coletados inicialmente são de extrema importância, pois contribuíram para identificar e avaliar o atendimento. Estes dados serão responsáveis pela elaboração de gráficos, nos quais farão referência ao estudo em questão dos estudantes. Através deste, colocaremos o conhecimento científico em vigor e correlacionaremos com os dados coletados. A fim de identificar os fatores que podem contribuir para melhoria do atendimento.

Portanto, para atingir os objetivos propostos se faz necessário a utilização de pesquisa bibliográfica e exploratória, que em conjunto formam o desenvolvimento da pesquisa. Para Lakatos (2007) a pesquisa bibliográfica se resume em obras relacionadas com o tema a ser estudado que já foi relacionado ao meio público.

Trata-se de uma pesquisa que busca levantar informações sobre o nível de satisfação e insatisfação do profissional da educação. "O questionário é a forma mais rápida e barata de obtenção de informações, além de garantir o anonimato e não exigir treinamento pessoal" (Gil, 2002, p. 59). Quando se trata de habilidades e atitudes, é necessária uma avaliação qualitativa. No nível do comportamento descobre-se se está havendo o que Hamblin (1978) chama de transferência de conhecimentos do treinamento para o cargo, pois aí é que se encontram os efeitos do treinamento.

Vem crescendo o número de trabalhos no campo da administração que utilizam métodos qualitativos de pesquisa, pois em face às mudanças pelas quais as organizações

vêm passando há uma necessidade de não apenas entender, mas de compreender os fenômenos sociais vivenciados. Isso já é uma realidade muito forte em países da Europa, por exemplo os de língua alemã e mais recentemente os países anglo-saxônicos (Flick, 2004). Se o homem é o principal objeto de estudo das ciências humanas, parece razoável reconhecer que sua complexidade requer trabalho árduo para ser desvendada. A proposta das metodologias qualitativas de pesquisa é justamente preencher a lacuna ignorada pela corrente quantitativa.

APLICAÇÃO DA PESQUISA

Para desenvolver a pesquisa, os estudantes escolheram determinada instituição pública de ensino infantil com 130 crianças matriculadas. A pesquisa foi de forma simplificada em um questionário com perguntas fechadas (com respostas de sim ou não). A maneira manual escolhida pelos alunos foi porque nem todos os usuários possuem acesso a tecnologia necessária para a realização do estudo.

De acordo com Chiavenato (1999) a capacidade de ouvir o usuário torna-se o primeiro passo para desenvolver uma estratégia de atendimento total ao cidadão. Ouvir é parte integrante do processo de comunicação.

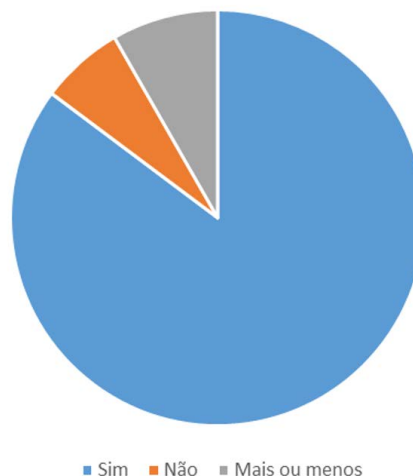
Dentro do campo de pesquisa entrevistamos sessenta e um usuários, dos quais nos responderam três perguntas que foram suficientes para fazer um levantamento relevante do nosso trabalho.

A primeira pergunta consistia em saber se o usuário teve um bom atendimento quando precisou ser atendido pela instituição e 85,2% responderam que sim. Esta resposta é muito relevante para o estudo, já que a maioria das pessoas entrevistadas demonstram positividade quanto ao atendimento. Para a instituição, este resultado é positivo também, pois um bom atendimento remete ao usuário satisfação. E a instituição uma boa imagem.

No gráfico 1 mostra três resultados, sendo eles sim o atendimento foi bom, o atendimento não foi bom e às vezes o atendimento foi bom. 6,5% dos entrevistados afirmaram que não tiveram um bom atendimento, no entanto 8,3 pessoas disseram às vezes ter sido bem atendido.

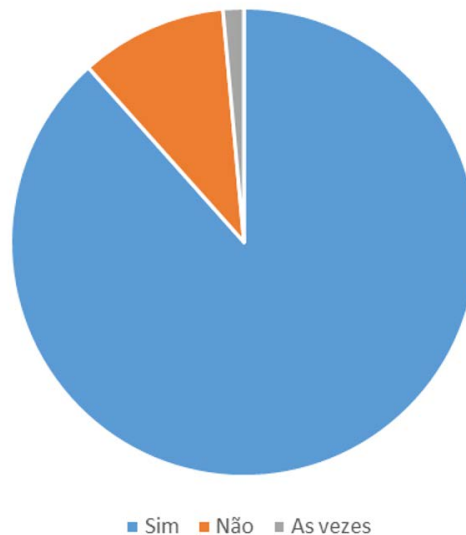
Gráfico 1 – Elaborado pelo autor.

Você foi bem atendido?



O gráfico 2 nos responde à pergunta “Teve sua solicitação atendida”, sendo que 85,2% responderam sim, 9,8% disseram não e apenas 5% às vezes teve sua solicitação atendida. Mais uma vez tivemos um saldo positivo, demonstrando que o funcionário público da instituição procura satisfazer a necessidade do seu usuário.

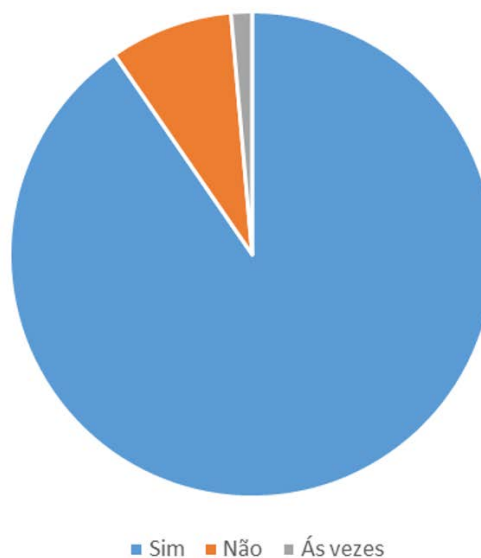
Gráfico 2 – Elaborado pelo autor.
Teve sua solicitação atendida?



O gráfico 3 responde à seguinte pergunta: “O profissional demonstrava conhecimento sobre o assunto?” E 90,16% responderam que sim. Comparando os gráficos, podemos perceber que os funcionários na sua grande maioria demonstraram conhecimento ao assunto que seus usuários estavam buscando, mais nem sempre sua solicitação foi atendida, isso demonstra que nem sempre estavam ao alcance das pessoas que foram procuradas para solucionar os problemas dos usuários. Disseram não 8,19% e apenas 1,65% nem sempre.

Gráfico 3 – Elaborado pelo autor.

O profissional demonstrava conhecimento sobre o assunto?



CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos resultados obtidos podemos perceber que são favoráveis e atendem as expectativas dos usuários. Chiavenato (1999) ressalta que o processo de prestação do serviço é desdobrado em: definição de responsabilidade; avaliação da qualidade pela organização; avaliação da qualidade pelo usuário; conformidade das etapas do serviço; ações corretivas e sistema de medição, uma vez que fornece orientação para o estabelecimento e a implementação de um sistema de qualidade dentro de uma organização.

A pesquisa identificou que mais de 80% dos usuários entrevistados se mostram satisfeitos com o atendimento da instituição pesquisada. Isso se dá pois os profissionais de linha de frente da instituição pesquisada estão aptos a atenderem a perspectiva dos cidadãos. Dias (1988, p.36) afirma que: As organizações públicas têm como objetivo prestar serviços para a sociedade. Elas podem ser consideradas como sistemas dinâmicos, extremamente complexos, interdependentes e inter-relacionados coerentemente, envolvendo informações e seus fluxos, estruturas organizacionais, pessoas e tecnologias. Elas cumprem suas funções, buscando uma maior eficiência da máquina pública e um melhor atendimento para a sociedade. O atendimento ao público escolar é um processo essencial para a qualidade da educação. É importante que as instituições de ensino estejam comprometidas em oferecer um atendimento eficiente e eficaz, que atenda às necessidades dos alunos, pais e responsáveis.

As considerações iniciais apresentadas neste artigo podem e devem contribuir para a melhoria do atendimento ao público escolar na rede municipal de Cambuí.

REFERÊNCIAS

BEUX, M. C.; LAIMER, V. R.; LAIMER, C. G. **Qualidade no atendimento: uma alternativa para obter a satisfação dos clientes de uma instituição financeira**. Revista de Administração IMED, v. 2, n. 2, p. 106-117, 2012. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/31763/qualidade-no-atendimento--uma-alternativa-para-obter-a-satisfacao-dos-clientes-de-uma-instituicao-financeira>>. Acesso em 09 de outubro de 2023.

BRASIL. Congresso Nacional. Câmara dos Deputados. **Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998**. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 5 jun. 1998. Seção 1, p. 2.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo**. 17 ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2012.

Chiavenato, Idalberto. (1999). **Gestão de pessoal: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 13ª Ed. Rio de Janeiro: Campus.

DIAS, T. L. **Modelo de sistemas viáveis em organizações públicas: um estudo de caso da função de planejamento de informações estratégicas para informatização da Secretaria Municipal de Saúde de Belo Horizonte**. Dissertação (Mestrado) — Escola de Governo, Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 1998.

- GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- FLICK, U. **Uma introdução a pesquisa qualitativa**. Porto Alegre, RS: Bookman, 2004.
- GODOY, A. **Pesquisa qualitativa tipos fundamentais**. Administração de empresas, São Paulo, v 35.
- HAMBLIN, A.C. **Avaliação e controle do treinamento**. São Paulo: MC Graw-Hill do Brasil, 1978.
- LAKATOS, E.M; Marconi, M.A. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.
- LUCAS, Vera L; SILVEIRA JÚNIOR, Olney B. **A qualidade do atendimento no setor público**. Boletim eletrônico de bibliografia especializadas; 2012. Disponível em <<https://www.passeidireto.com/arquivo/113249248/atendimento-no-setor-publico>>. Acesso em 15 de outubro de 2023.
- NOVAES, Cristina; *et al.* **Percepções de qualidade do serviço público**. Revista Pensamento contemporâneo em administração, Rio de Janeiro, v. 9, n. 1, março de 2015.

Accessibility plan in buildings of the Federal Institute of Maranhão

Plano de acessibilidade em prédios do Instituto Federal do Maranhão

Araci de Oliveira Parente Sousa

RESUMO

This research aimed to analyze the current processes that involve the accessibility of buildings at the Federal Institute of Maranhão – IFMA and develop an improvement action plan entitled the IFMA Building Accessibility Plan, pointing out actions that allow improving the efficiency of the process. of architectural accessibility of IFMA buildings, increasing cooperation between the sectors involved through access and flow of information. Furthermore, it will provide greater efficiency in the use of public resources used and improve the quality of life of the entire community that uses the buildings. To achieve the proposed objective, a detailed analysis of the current situation was carried out, after analyzing the collection of necessary information, a scenario analysis where SWOT analysis was used, subsequently the selection of strategic objectives based on the institution's Strategic Planning and the classification of stakeholders that resulted in the creation of the IFMA Building Accessibility Plan (BAP-IFMA). The proposed Plan was divided into stages, considering the project life cycle. Each stage was presented with its respective activities and responsible parties as well as guidance for implementing and finalizing the project. After the proposed analysis, it was concluded that the development of the BAP-IFMA significantly improved the architectural accessibility conditions of the buildings, consequently improving the quality of life of people with disabilities, as well as the internal and external community of the institution.

Keywords: accessibility; architectural; SWOT.

INTRODUCTION

This research aimed to analyze the current processes that involve the accessibility of buildings at the Federal Institute of Maranhão – IFMA and develop an improvement action plan entitled the IFMA Building Accessibility Plan, pointing out actions that allow improving the efficiency of the process. to make IFMA buildings more accessible, increase cooperation between



the sectors involved through access and flow of information. In addition to providing greater efficiency in the use of public resources used and improving the quality of life of the entire community that uses the buildings.

METHODOLOGY

To reach the objective of this study, a combination of empirical and theoretical research was used.

Initially a situational study of the physical structure of IFMA, then a brief presentation of IFMA with an explanation of the sectors involved in the present project. Finally, a description of the IFMA - DINFRA Infrastructure Department and the architectural accessibility process used during the research period by IFMA.

Subsequently, a study was carried out on current legislation and standards regarding the architectural accessibility of buildings with access to the public, including specific terms of architectural accessibility, legal aspects on accessibility in the physical environment, external evaluation of architectural accessibility carried out by the Ministry of Education and Culture (MEC). In addition, other concepts that influence the understanding of the accessibility process of buildings.

Next, a survey of information was carried out regarding the current situation of IFMA buildings in relation to architectural accessibility in the existing physical structure at IFMA and the architectural accessibility process currently used in IFMA buildings. To this end, the field survey method and the existing accessibility checklist used by the Infrastructure Department - DINFRA were used.

A stakeholder analysis that demonstrates who are the people who, in some way, have any type of interest in the project, what the impact of each one is, what their roles and responsibilities are, as well as how you worked in tune with these people to avoid failure from the project. To this end, the Stakeholder Analysis method suggested by Daychoum (2018) was used.

Subsequently, a scenario analysis was carried out, divided into external and internal environments, to position or verify the strategic position of the institution. To this end, SWOT analysis was used, that is, the analysis of the organization's strengths and weaknesses, opportunities, and threats.

Next, the strategic objectives of the project were selected as well as the indicators involving the architectural accessibility of IFMA, in addition to suggesting actions to be taken, thus determining the direction to follow.

The proposal for the IFMA Building Accessibility Plan, presenting each phase of the project (conception, planning, implementation, and completion), was developed based on strategic analysis, for this purpose, the life cycle of the development project suggested by Pfeiffer (2005).

For a financial analysis of the project's viability, the Financial Plan for the project was developed, with an analysis of the financial impact of the project on the institution over

the years 2020, 2021 and 2022. For this purpose, the management accounting method¹ was used, showing the links between the balance sheet and the profit/loss account, so that only the final effects of economic activities are considered directly in the balance sheet and results account.

The conclusion follows with the analysis and discussion of the achievements, pointing out the quantitative and qualitative benefits, limitations, and next steps.

RESULTS AND DISCUSSION

The strategy adopted to achieve the objectives of the study was to begin with a detailed analysis of the current situation. At this stage, a brief presentation of IFMA and a brief explanation of the sectors involved in this project were presented, as well as the accessibility process currently used by the institution. Below is a short description of the Institution.

The Federal Institute of Education, Science and Technology of Maranhão (IFMA) was created by Law No. 11,892, of December 29, 2008², from the integration of the Federal Center for Technological Education of Maranhão (CEFET-MA) and the Federal Agrotechnical Schools of Codó, São Luís and São Raimundo das Mangabeiras.

IFMA's institutional mission is to promote professional, scientific, and technological education committed to citizen training for sustainable development. Its vision is to be an institution of excellence in teaching, research, and extension, of national and international reference, promoting the development of the State of Maranhão. The Institute's values are ethics, social inclusion, cooperation, democratic and participatory management, and innovation.

Currently, IFMA has 29 campuses, three Educational Reference Centers (in the implementation phase), a Technological Reference Center (Certec) and an Advanced Research Center in Environmental Sciences, which are distributed throughout all regions of Maranhão³. The Institute offers basic, technical, undergraduate, and postgraduate courses for young people and adults.

According to Law No. 13,146 of July 6, 2015⁴, a person with a disability is someone who has a long-term impairment of a physical, mental, intellectual, or sensory nature, which, in interaction with one or more barriers, may obstruct their participation. full and effective in society on equal terms with other people.

According to the Law, which provides for the Statute of Persons with Disabilities in Brazil, in its art. 3rd, the following are considered:

I - Accessibility: possibility and condition of reach for use, safely and autonomously, of spaces, furniture, urban equipment, buildings, transport, information, and communication, including their systems and technologies, as well as other services and facilities open to the public, for public use or private for collective use, both in urban and rural areas, by people

¹ cf. Seebacher (2015)

² cf. BRAZIL (2008)

³ cf. IFMA (2018)

⁴ cf. BRAZIL (2015)

with disabilities or reduced mobility.

Pursuant to Law No. 10,098, of December 19, 2000⁵, which deals with accessibility in public or collective use buildings, the construction, expansion, or renovation of public or private buildings intended for collective use must be carried out in such a way that they are or if make them accessible to people with disabilities or reduced mobility. According to the same law, all construction, expansion, or renovation of public or private buildings intended for collective use must comply with architectural accessibility requirements.

In the process called external evaluation of undergraduate courses with the Ministry of Education and Culture – MEC. The process has a stage that considers the infrastructure and the level of physical accessibility that reduces or increases the evaluation score for undergraduate courses.

Subsequently, in the identification phase of the actors involved, the project stakeholders were identified, what the impact of each one was, what their roles and responsibilities were. To this end, the Stakeholder Analysis method was used. Table 1 presents the final classification of the project Stakeholders.

Table 1 – Stakeholders.

| TYPE | CODE | STAKEHOLDERS |
|----------------|------|---|
| Sponsors | A | Dean - IFMA |
| | B | Directors (DGI, DLCP, DAF, PROAD, DEOF) |
| Internal | C | Campi Directors |
| | D | Project manager |
| | E | Project Team (Project Mentor) |
| | F | Users (IFMA employees) |
| | G | DEA Technical Team |
| Externals | H | External Regulatory Agencies |
| | I | External Community |
| Service Market | J | Users (students) |
| | K | Competitors |
| | L | Contracted Companies - Construction Companies |

Source: Own elaboration

In table 2, you can find the classification of stakeholders, in identification, interest, influence and impact, making it possible to identify the key stakeholders, that is, those who share opinions and points of view about the project and who need to communicate regularly, as advised by Daychoum (2018).

⁵ cf. BRAZIL (2000)

Table 1 – Types of Stakeholders.

| TYPES OF STAKEHOLDERS | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|-----------|----------|-----------|----------|-----------|----------|-----------|----------|----------|-----------|----------|----------|
| Is | Description | A | B | C | D | E | F | J | H | I | J | K | L |
| IDENTIFICATION | Will you receive project benefits and products? | | | | | | | | | | | | |
| | Will you work on the project? | | | | | | | | | | | | |
| | Are you paying for the project? | | | | | | | | | | | | |
| | Can you act as a project sponsor? | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 4 | 1 | 2 |
| | Is it positively or negatively affected by the project? | | | | | | | | | | | | |
| | Does it represent entities that have only an interest in the future? | | | | | | | | | | | | |
| | Does it relate to the customer or sponsor? | | | | | | | | | | | | |
| INTEREST | Do you expect any direct benefits from the project? | | | | | | | | | | | | |
| | Does the project meet your goals or needs? | | | | | | | | | | | | |
| | Do you have a conflict of interest regarding the project? | | | | | | | | | | | | |
| | Do you expect to make or obtain change as a result of the project? | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 4 | 1 | 1 |
| | How do you feel about the project? | | | | | | | | | | | | |
| | Do you have any conflicts of interest with the project? | | | | | | | | | | | | |
| INFLUENCE | Do you have legitimate authority in the organization? | | | | | | | | | | | | |
| | Is your leadership recognized formally or informally? | | | | | | | | | | | | |
| | Control the project's strategic resources? | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 |
| | Want to provide resources for the project? | | | | | | | | | | | | |
| | Do you have negotiating power or influence over other project stakeholders? | | | | | | | | | | | | |
| IMPACT | How can it impact positively or negatively on the project? | | | | | | | | | | | | |
| | How much will these impacts affect the project's success? | | | | | | | | | | | | |
| | If it negatively impacts, how can we prevent or correct this situation? | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| | If negatively impacting, how to improve or take advantage of it? | | | | | | | | | | | | |
| TOTAL SCORE (Over 10 = Key Stakeholders) | | 13 | 9 | 10 | 9 | 11 | 8 | 11 | 4 | 6 | 11 | 4 | 5 |
| Scale: 1= None / 2=Minimum / 3 = Medium / 4= Significant | | | | | | | | | | | | | |
| Key stakeholders: special attention. | | | | | | | | | | | | | |
| *Sharing opinions and point of view about the Project | | | | | | | | | | | | | |
| *Communicate with them regularly | | | | | | | | | | | | | |

Source: Table adapted from Daychoum (2018).

After gathering the necessary information, a scenario analysis, divided into external and internal environments, was presented to position, or verify the strategic position of the institution. To this end, SWOT analysis was used, that is, the analysis of the organization's strengths and weaknesses, opportunities, and threats, making it possible to identify levers, restrictions, defenses, and problems, which allowed creating strategies for each scenario. This demonstrates that IFMA must react flexibly to many events, adapting to different circumstances, which can come from both internal and external factors. Figure 1 shows the SWOT Matrix developed in the research; suggested by Daychoum (2018).

Figure 1 – Simplified SWOT Matrix.

| | | Strengths | | | | | Weaknesses | | | | | |
|------------------|---------------|--|------------------|------------------------------|---------------------|-------------------------------------|------------------------------|----------------------------------|--------------------------|----------------------------|---------------------|--------------------------|
| | | Company concept | Service capacity | Demand for services rendered | Employee dedication | Organization and information system | Target audience satisfaction | Management and leadership skills | Organization flexibility | Distribution and Logistics | Financial situation | Management and direction |
| External Factors | Opportunities | Inclusion Policy | Levers | | | | | Restrictions | | | | |
| | | External fundraising | | | | | | | | | | |
| | | Social movements and inclusion policies | | | | | | | | | | |
| | Threats | Reduced investment in inclusive education | Defenses | | | | | Problems | | | | |
| | | Change in the MEC's inclusion policy | | | | | | | | | | |
| | | Changes in current standards and legislation | | | | | | | | | | |

Source: Figure adapted from Daychoum (2018).

From the analysis of the matrix, the following results were obtained:

As restrictions derive from the intersection between opportunities and weaknesses, it is possible to establish the basis for modifications to the institution’s internal environment, to make better use of opportunities⁶.

The institution can take advantage of the opportunities of the possibility of attracting external resources, through the provision of the social inclusion policy currently in force in the country and the support of existing social movements to be able to support initiatives to train the institution’s employees in management and leadership, in addition to improve the satisfaction of the project’s target audience (people with disabilities and the general community with reduced mobility), as well as improving the logistics and distribution of the accessibility process for IFMA buildings, improving the financial conditions of the institution, through fundraising externally with the Ministry of Education and Culture – MEC, Parliamentary Amendments – EP and the private sector through awards and financial support.

Still with the analysis of the proposed scenario, with the intersection between threats and forces, that is, defenses can represent the possibility of investing in modifying the environment, to make it favorable to the organization⁷.

The institution can take advantage of its internal strengths to modify the expected threats originating from the organization’s external environment, thus minimizing their impacts on the institution. In the case of the project, the institution can improve the company’s concept, as it is a national institution with approximately 102 years of experience, and is present in several cities in the state of Maranhão, as well as its effective staff and its capacity to meeting the demands of the target audience, to be able to organize its infrastructure, as well as increase its service capacity to leverage its own revenue, if there is a reduction in investment in inclusive education, a change in the inclusion policy. Regarding changes in legislation and standards, IFMA can take advantage of the fact that its staff is effective and constantly train them so that there is always an update in the processes and services

⁶ cf. Daychoum (2018)
⁷ cf. Daychoum (2018)

provided by the institution regarding the inclusion policy.

Regarding the intersection between threats and weaknesses, that is, the problems, where threats make the company more vulnerable due to weaknesses, it is suggested to closely monitor and monitor all points. In the specific case of the project, the institution will be able to develop strategies through actions and measurable goals to minimize or even resolve them. An example of a suggested action would be the training of existing human resources with the help of other institutions that work with the inclusion of people with disabilities and that have expertise in the subject.

Subsequently, the strategic objectives were selected based on the institution's Strategic Planning, as well as the Institutional Development Plan, such objectives are directly or indirectly linked to the project as well as the indicators involving the architectural accessibility of IFMA, in addition to the suggestion of actions to be taken, thus determining which direction to follow. Table 3 presents the strategic objectives and indicators selected from IFMA's Strategic Planning.

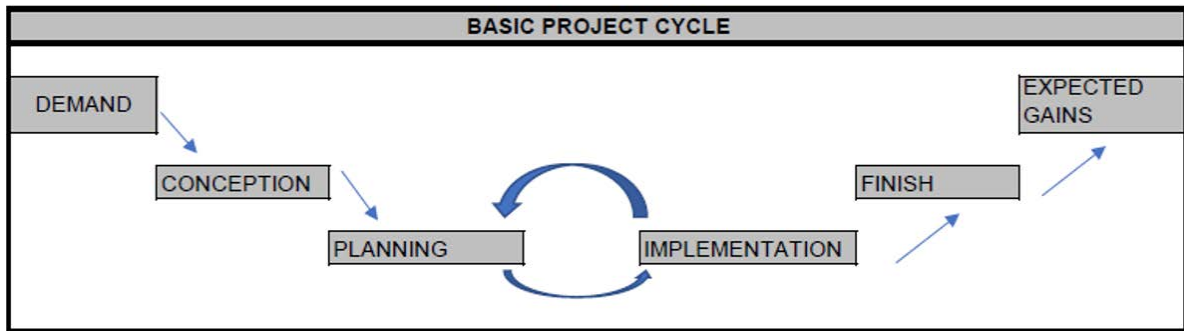
Table 3 – Strategic objectives and selected indicators.

| STRATEGIC OBJECTIVES | INDICATORS SELECTED |
|--|--|
| Optimize the application of budget resources and capture external resources. | Impact index of external fundraising on the institution's total budget (ICRE [%]). |
| Adequate and consolidate the academic, administrative and technological infrastructure, promote continuous training and adequate to institutional interests. | Accessibility index of IFMA Units according to ABNT/NBR 9050 (IAC [%]) Standard |
| Promote continuing education that is appropriate to institutional interests | Check the evolution of the qualification of the IFMA faculty in the exercise. |
| Strengthen the institutional image | Evaluate IFMA's image in the Society. |

Source: Own elaboration

After analyzing the internal and external environments, as well as the selection and classification of stakeholders, the selection of strategic objectives together with their indicators, the IFMA Building Accessibility Plan (BAP-IFMA) was presented, initially classifying as a development project considering that the Plan aims at organizational change. The Plan was divided into stages, considering the project life cycle. Each stage was presented with its respective activities, responsible parties as well as guidance for implementation and completion of the project. For this purpose, the basic project cycle presented in figure 2 was used.

Figure 2 – Basic Project Cycle.



Source: Figure adapted from Pfeiffer (2005)

In the action plan design phase, the process model suggested by Pfeiffer (2005) was used, presented in table 4.

Table 4 – Project conception phase.

| PROJECT PHASE | PROCESS | | | INSTRUMENTS |
|---------------|-----------------------|---|------------------|---------------------------|
| | INPUTS | ACTIVITIES | OUTPUTS | |
| CONCEPTION | Organizational policy | Initial situational analysis | Project proposal | Stakeholder analysis |
| | | Evaluate internal and external project conditions | | Swot analysis |
| | | | | Project proposal template |
| | | | | Appreciation / approval |

Source: Table adapted from Pfeiffer (2005).

As in the Conception phase, the planning phase of preparing the action plan was developed as suggested by Pfeiffer (2005), presented in table 5.

Table 5 – Project planning phase.

| PROJECT PHASE | PROCESS | | | INSTRUMENTS |
|---------------|-------------------|---|--------------|--|
| | INPUTS | ACTIVITIES | OUTPUTS | |
| PLANNING | Approved proposal | Detail the scope of the project | Project plan | Project plan structure |
| | | Analyse and define roles and responsibilities for the project | | Analytical work breakdown structure -wbs |
| | | Plan communication | | Assignment table |
| | | Plan milestones and events | | Communication matrix |
| | | Plan activities | | Milestones plan |
| | | Check consistency of the project strategy | | Activity plan |
| | | | | Project plan |
| | | | | Appraisal / approval |

Source: Table adapted from Pfeiffer (2005).

For a better understanding of all stages of the Action Plan proposed in this work, figure 4 presents the Project Analytical Structure - EAP.

Figure 4 – IFMA’s BAP Work Breakdown Structure.



Source: Own elaboration

A highly recommended instrument for development projects is the Logical Framework, due to its ability to summarize the project strategy and present its logical consistency. Table 6 presents the BAP Logical Framework, with its respective higher objectives of the institution, its objectively verifiable indicators, source of proof and important assumptions.

Table 6 – Logical Framework.

| Logical Framework | | | |
|--|--|--|---|
| INTERVENTION LOGIC | OBJECTIVELY VERIFIABLE INDICATORS | SOURCES OF EVIDENCE | IMPORTANT ASSUMPTIONS |
| HIGHER OBJECTIVE | | | |
| Optimize the application of budget resources and attract external resources | Impact index of external fundraising on the total budget of the institution (ICRE [%]) | Integrated Annual Report - IFMA | Development policy prioritizes the accessibility of its buildings |
| Project Objective | | | |
| To raise funds with the MEC and funding agencies, select funding edicts | Index of impact of external funding on architectural accessibility on the total budget of the institution | Integrated Annual Report - IFMA | There is no recession crisis in the country |
| Results | | | |
| Public notices for financing accessibility actions catalogued | Registration of calls for proposals for financing accessibility actions available within the timeframe foreseen in the activity plan | Report issued | No publication of edicts |
| Strategies for fundraising with the MEC elaborated | Formulation of a fundraising strategy with the MEC defined | Report issued | Change in management during the period |
| Parliamentary support for financing accessibility actions, through Parliamentary Amendments | Value of parliamentary amendments granted | Document from the accounting department | Change in management during the period |
| HIGHER GOAL | | | |
| Adequate and consolidate the academic, administrative, and technological infrastructure promote continued education and adequate to the institutional interests. | Accessibility index of IFMA's Units according to ABNT/NBR 9050 standard (IAC [%]) | Integrated Annual Report - IFMA | Development policy prioritizes the accessibility of its buildings |
| Project Goal | | | |
| Survey of the Accessibility conditions of the Buildings and Elaboration of architectonic projects based on NBR 9050 | Architectural project elaborated based on NBR 9050 and other current legislations. | Annual report of accessibility DIN-FRA | Infrastructure technicians trained |
| Create a module in the Unified System of Public Administration - Suap for the registration and monitoring of the architectural accessibility conditions of IFMA's buildings. | Suap module developed | Functionality of the Module issued by DGTI | IT availability for the project |

| Logical Framework | | | |
|--|--|--|---|
| INTERVENTION LOGIC | OBJECTIVELY VERIFIABLE INDICATORS | SOURCES OF EVIDENCE | IMPORTANT ASSUMPTIONS |
| Actions for architectural accessibility in buildings | Priority selection criteria selected for the accessibility actions of IFMA buildings | Project documentation | Qualified Infrastructure Technicians |
| | Approve the action plan of architectural accessibility works of the buildings | Report of DINFRA | Qualified Infrastructure Technicians |
| | Number of bids of the necessary interferences for the accessibility of the buildings according to the approved action plan | Report of DINFRA | Qualified Infrastructure Technicians |
| | Supervised works according to the approved plans | Report of DINFRA | Availability of budgetary resources for on-site inspections |
| | Works received with accessibility report | Report of DINFRA | Qualified Infrastructure Technicians |
| Results | | | |
| SUAP module of accessibility working | Suap module working | Functionality of the Module issued by DGTI | IT availability for the project |
| Availability of preliminary documents for the field survey team. | Database with documentation available to all the technicians of the DINFRA | Data base available | Available storage infrastructure |
| Architectural project based on NBR 9050 and other current legislation. | Architectural projects elaborated with base in the NBR 9050 and other valid legislations. | Report of DINFRA | Infrastructure technicians trained and availability of staff |
| Landscaping adaptation so that it does not become an architectural barrier | Adequate buildings for landscaping without architectural barriers | Report of DINFRA | Availability of budget resources for adequacy |
| Reservation of vacancies and signaling of the vacancies for PWD | Reserved parking spaces and signaling of the parking spaces for PWD | Report of DINFRA | Availability of budget resources for adequacy |
| Awareness of respect for the reserved parking spaces for PCD | Awareness actions for the respect of the reserved parking spaces for PCD executed every six months | Report of the NAPNE | NAPNE is set up in the building |
| Buildings with architectural accessibility | Accessibility index of IFMA's units according to the ABNT/NBR 9050 standard (IAC [%]) | Annual Integrated Management Report - IFMA | Availability of budget resources for adequacy |
| HIGHER GOAL | | | |
| Promote continuous and adequate training to the institutional interests | Index of employee training (ICS [%]) | Annual Integrated Management Report - IFMA | Development policy prioritizes the accessibility of its buildings |
| Project Goal | | | |

| Logical Framework | | | |
|---|---|---|--|
| INTERVENTION LOGIC | OBJECTIVELY VERIFIABLE INDICATORS | SOURCES OF EVIDENCE | IMPORTANT ASSUMPTIONS |
| Elaborate and implement a compulsory training plan on architectural accessibility for the technicians of the infrastructure department. | Number of administrative technicians with improvement course in architectural accessibility | Documentation from Human Resources Department | Infrastructure technicians assimilate new knowledge |
| Results | | | |
| Prepare the obligatory training plan for the technicians of the infrastructure department | Mandatory training plan for infrastructure technicians elaborated and approved within the period foreseen in the project schedule | Report of DINFRA | Development policy prioritizes accessibility in its buildings |
| Implementation of the training plan for infrastructure technicians | Infrastructure technicians trained in architectural accessibility | Report of DINFRA | Availability of budget resources for training |
| HIGHER OBJECTIVE | | | |
| Strengthen the institutional image | Evaluate IFMA's image in the Society | Integrated Annual Report of IFMA's Management | Development policy prioritizes the accessibility of its buildings |
| Project Goal | | | |
| Guarantee the right of autonomous access for PWD and or reduced mobility in IFMA's buildings | Number of PWD and or reduced mobility attended in the institution | Report of NAPNE | NAPNE is established in the building |
| Results | | | |
| Autonomous access for PWD and/or reduced mobility in IFMA buildings | Number of PWD and or reduced mobility attended in the institution | Report of NAPNE | Architectural accessibility of IFMA's buildings according to norms and legislation |

Source: Table adapted from Pfeiffer (2005)

After the plan proposal was presented, an analysis was simulated describing the resources needed to prepare the financial plan, as well as the benefits that the project would bring to the institution, if the measure were implemented. The Financial Plan was developed with an analysis of the financial impact of the project on the institution over the years 2020, 2021 and 2022. The management accounting method was used, according to Seebacher (2015), showing the links between the balance sheet and the profit/loss account, so that only the final effects of economic activities are considered directly in the balance sheet and results account.

The amount to be paid by the institution, if there is no architectural accessibility of the institution, is quite high, considering the existence of legal fines processes existing in other institutions. It was simulated in the plan as a provision for payment of fines, suggesting the development of five steps for the BAP-IFMA implementation phase.

Finally, it was suggested the creation of an Accessibility committee to coordinate the proposed actions that will bring benefits to the institution, considering that it will have a specific work plan focusing on the accessibility of buildings, well-defined tasks, and processes, planned meetings at managerial level to discuss the execution of open tasks for strategic themes. The standardization of tasks will bring a deeper understanding of processes, as well as the roles of stakeholders.

The conclusion was made with the analysis and discussion of the achievements, pointing out the quantitative and qualitative benefits, limitations, and next steps. These results lead to the conclusion that the development of the BAP significantly improves the architectural accessibility conditions of Buildings, consequently improving the quality of life of people with disabilities, the internal and external community of the institution.

FINAL CONSIDERATIONS

The conclusion follows with the analysis and discussion of the achievements, pointing out the quantitative and qualitative benefits, limitations, and next steps.

Quantitative Benefits

Considering that the project is not a technical improvement, but rather an improvement to the organization, it was a challenge to calculate a total monetary benefit. Especially since this is a development project for a public institution, and the main goal of the project is to allow access in an autonomous way, to all those who have some kind of disability, be it permanent or temporary. For this reason, the present analysis will focus only on the forecast of non-payment of the provision, corresponding to the fine for lack of accessibility. It must be emphasized that the costs generated to people with disabilities, as a result of the exclusion from the school environment due to lack of accessibility are immeasurable for them, as well as for society in general.

For the calculation, the Financial Plan of the project presented in chapter nine was prepared, where the value of the expenses for the preparation of the Plan was simulated. It is important to mention the fact that for the calculation of the provision in the project it was considered, fines related to 10% of IFMA buildings in the year 2020, and 20% for the two following years. Taking into consideration that the fines are generated by processes stimulated by complaints about lack of accessibility. Being, therefore, a probability of the fact happening, based on lawsuits filed for this purpose. Therefore, the fact is that accessibility is mandatory for all buildings with public access. What led to the calculation was the value of lawsuits that have already happened in other institutions. So, it can also happen to IFMA, in case it is judged, the application of a fine of values to be paid.

By reducing the total difference in the overall costs for the preparation of the plan, the result shows the monetary difference in the costs that will be saved in the following years. Concluding that in the years 2020, 2021, and 2022 a total of approximately 1,527,484.75 will be saved with the elaboration of the plan for the beginning of its implementation. This result is very expressive, especially given the delicate situation the institution is going through due to economic issues and the consequences of the Corona virus pandemic. It is important

to mention that the implementation of the Accessibility Plan of IFMA's Buildings is a pilot project, and now, after the successful implementation, it can be expanded to other Federal Institutes.

Qualitative benefits

The current project brought qualitative benefits not only for the institution, but also for the entire external and internal community, when considering the impact that building accessibility brings to the lives of people with disabilities and their families. Therefore, an accessible building is more comfortable for the whole society, not only for People with Disabilities.

As mentioned earlier, with the proposed plan, the institution can take advantage of current opportunities, from the political context, through the provision of the inclusion policy currently in force in the country. Support from social movements and initiatives to train the institution's employees, as well as improve the satisfaction of the project's target audience (people with disabilities and the community in general with reduced mobility). Improving the logistics and distribution of the accessibility process in IFMA's buildings can be done by means of external fundraising from the Ministry of Education and Culture - MEC, Parliamentary Amendments - EP and from the private initiative through awards and financial support from ONG's.

Other qualitative aspects that must be considered is the forecast of training of the actors involved in the process of accessibility of IFMA's buildings, enabling the development of accessible projects. For example, the projects developed by the institution, as a rule, must be approved only if the criteria for proper accessibility of the building are observed. With the awareness and qualification of the actors, the accessible projects avoid rework, as well as more expenses with renovations and adaptations for accessibility, once the projects, renovations and constructions will already have accessibility foreseen.

Accessibility is a preponderant factor in the impact on the grade of the external evaluation, carried out by MEC, along with the offer of undergraduate courses in the institution. One stage of this evaluation includes the physical structure. The institution has a General Index of Courses - IGC from MEC that closes its evaluation with a score that goes from 1 (minimum score) to 5 (maximum score). The accessibility of the institution scores positively to raise the IGC.

Limitations and next steps

For the elaboration of the BAP a complex context was found, with several variants involved, in which when relating the accessibility context and the IFMA institution itself it was noticed that there are several internal and external processes that correlate to accessibility, but that do not communicate among themselves in the IFMA institution.

It was also observed shy and individualized actions, from sectors and/or actors, who seek to make accessibility, for various factors, for example the infrastructure department, because it has checklist and situational reports of actions to make some buildings accessible, but that many times do not communicate with management actions, which is interested

in reaching other indicators that directly do not involve accessibility, but indirectly need accessibility.

The need to implement programs and training, awareness, improvements in work practices related to accessibility actions must be closely linked to the efficient communication plan between management and all IFMA's strategic sectors. For the implementation of the BAP the resources must be aligned to the strategies, that is, to make it accessible to guarantee the fulfilment of the law by obligation but allied to strategic practices that lead to cultural changes that ultimately bring benefits to society. In other words, make the application of inclusion at each step taken, towards excellence, so that the gain of the institution is perceived in various aspects necessary to strengthen IFMA, as a cascade effect, in which accessibility brings universal benefits and not to specific groups in the community.

REFERENCES

ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR 9050. Accessibility to buildings, furniture, spaces, and urban equipment.** Rio de Janeiro: ABNT, 2020.

BRAZIL. **Law n° 11,892, December 29th, 2008.** Establishes the Federal Network of Professional, Scientific and Technological Education, creates the Federal Institutes of Education, Science and Technology, and other measures. Brasília, 2008. Available in: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm>. Retrieved in: August 04th, 2021.

BRAZIL. **Law n° 13,146, July 6th, 2015.** Establishes the Brazilian Law of Inclusion of Persons with Disabilities (Statute of Persons with Disabilities). Brasília, 2015. Available in: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13146.htm>. Retrieved in: August 04th, 2021.

BRAZIL. **Law n° 10,098, December 19th, 2000.** Establishes general norms and basic criteria for promoting accessibility for people with disabilities or reduced mobility, and other measures. Brasília, 2000. Available in: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l10098.htm>. Retrieved in: August 04th, 2021.

DAYCHOUM, M. **40+20 ferramentas e técnicas de gerenciamento.** Rio de Janeiro: Brasport, 2018.

IFMA. Instituto Federal do Maranhão. Quem somos. **Instituto Federal do Maranhão**, 2018. Available in: <<https://portal.ifma.edu.br/quem-somos/>>. Retrieved in: August 04th, 2021.

PFEIFFER, P. **Gerenciamento de Projetos de Desenvolvimento: Conceitos, Instrumentos e Aplicações.** Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

SEEBACHER, W. **Management Accounting: Balance Sheet | Profit/Loss Account | Profit Plan | Finance Plan | Budgeted Balance Sheet.** Eplub, 2015.

Educação financeira na geração de patrimônio

Jaison da Silva Sacramento

Doutorando em Administração pela ACU – Absolute Christian University. Mestre em Administração pela Must University. Graduado em Ciências Contábeis pela Universidade Cidade de São Paulo – UNICID. CURRÍCULO LATTES: <https://lattes.cnpq.br/4834473703321012>

RESUMO

Uma estratégia de investimento precisa ter como premissa que o mercado financeiro não é como Las Vegas, ou seja, um cassino, mas sim o meio que vai definir o futuro financeiro de uma pessoa ou organização. Para uma vida financeira estável é necessário mudarmos nossa maneira de relacionar com o dinheiro, atualmente muitas pessoas vivem uma relação de escravidão, trabalhando em troca do dinheiro, ao invés de usá-lo como forma de gerar renda em benefício próprio. O êxito na condução de uma estratégia de geração de riquezas tem como premissa ser orientada aos dados, que precisam ser capturados e analisados diariamente, evitando-se que o investidor não caia na tentação de ceder-se aos impulsos de consumo e comece a acumular gasto exorbitantes e dívidas pessoais. A utilização da tecnologia na área financeira é essencial para agilizar o processo de tomada de decisão, o mercado financeiro principalmente o de renda variável, como bolsa de valores, criptoativos, opções binárias entre outros, requer agilidade na análise dos dados para subsidiar uma tomada de decisão assertiva, não a espaço para emoções ou amadorismo. Deve-se ter como premissa que o investimento em ativos, não pode ser visto como torcer para um determinado time de futebol, no mercado financeiro a compra de qualquer ativo deve ser precedida de uma análise técnica ou fundamentalista para evitar surpresas desagradáveis.

Palavras-chave: estratégia; investimento; financeiro; dinheiro; riquezas; dados.

ABSTRACT

An investment strategy needs to have as a premise that the financial market is not like Las Vegas, i.e., a casino, but the means that will define the financial future of a person or organization. For a stable financial life, it is necessary to change the way we relate to money. Currently, many people live a slavery relationship, working in exchange for money, instead of using it as a way to generate income for their own benefit. The success in conducting a wealth generation strategy is premised on being data-driven, which needs to be captured and analyzed on a daily basis, preventing the investor from falling into the temptation of giving in to consumption impulses and starting to accumulate exorbitant expenses and personal debt. The use of technology in the financial area is essential to streamline the



decision-making process, the financial market, especially the variable income market, such as stock exchange, crypto-activities, binary options, among others, requires agility in data analysis to support an assertive decision making, there is no room for emotions or amateurism. One should have as a premise that investing in assets cannot be seen as rooting for a particular soccer team, in the financial market the purchase of any asset must be preceded by a technical or fundamental analysis to avoid unpleasant surprises.

Keywords: strategy; investment; financial; money; wealth; data.

INTRODUÇÃO

O hábito de acumular riquezas é uma característica humana que está ligada ao fator cultural de cada pessoa, as civilizações antigas como a egípcia e mesopotâmia tinham o costume de construir grandes celeiros para armazenarem os grãos recolhidos durante a colheita, para que fosse possível ter uma reserva para época da seca. A geração de patrimônio tem como objetivo garantir a sustentabilidade de uma pessoa ou nação em tempos de prosperidade ou miséria, observa-se que as nações que desenvolveram estratégias de conquista e acúmulo de riquezas anterior à período de resseções, mantinham-se no topo da pirâmide da dominância global.

A gestão patrimonial é uma habilidade que semelhante a atividade física, precisa ser desenvolvida continuamente, evitando que o praticante dela não se desvie dos seus objetivos que são a geração de riqueza e acumulação de um patrimônio consistentes e duradouro. Não é apenas uma questão de poupar algo, é muito mais, trata-se de desenvolver um método para acumulação constante de capital de forma contínua e automática, sem a necessidade da interação do investidor.

Para alcançar a estabilidade financeira é necessário traçar metas e definir estratégia de geração de riquezas que precisam ser seguidas à risca através da definição do objetivo futuro, o investidor deve compreender a necessidade de mudança em diversos hábitos que são adquiridos durante sua vida por fatores culturais e/ou familiares, que são totalmente nocivos para a vida financeira.

Esse artigo teve como metodologia a revisão bibliográfica realizada a partir do referencial teórico abordado na disciplina e selecionado de acordo com as discussões sobre o contexto da educação financeira na geração de patrimônio pessoal.

DESENVOLVIMENTO

Educação financeira na geração de patrimônio

Mudança de mentalidade para construção do patrimônio financeiro

Educação financeira e mudança de mentalidade

A educação financeira como outras matérias da grade curricular universitária nos

cursos de contabilidade, administração e economia, deveria ser obrigatória nas escolas públicas e privadas da educação básica de nosso país. Deve existir um trabalho em parceria e apoio de instituições como Ministério da Educação, Comissão de Valores Mobiliários e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas para capacitar diversos professores em educação financeira para que esse conhecimento seja replicado dentro da sala de aula e nas famílias desses alunos.

A eficácia de um programa de treinamento pode estar relacionada ao nível de satisfação de seus participantes, ao que aprendem, em que medida conseguem transferir o conteúdo do treinamento para seu trabalho ou ao retorno financeiro dos investimentos em treinamento. Algumas pessoas que têm uma experiência positiva em uma classe divertida e animada podem aprender muito pouco; outras que aprendem muito podem ter dificuldade para descobrir como usar seu conhecimento no local de trabalho (Robbins, Judge e Sobral, 2010, p.544).

O sucesso de iniciativas como essa está ligado a capacidade da didática e da metodologia utilizada para que o conhecimento sobre educação financeira possa alcançar êxito na vida dos alunos e de suas famílias, pois a educação financeira precisa usar de metodologias que sejam aplicadas através de um conceito de evangelização, no qual o aluno propaga esse conhecimento dentro do seu lar.

Essa metodologia deve estar atrelada a um modelo que seja direcionado ao atendimento de toda comunidade circunvizinha a aquele local de ensino, não deve ser ensinada somente para os alunos da escola, precisa ocorrer uma interação da família e da comunidade no qual aquele aluno está inserido, para que aquela semente possa germinar e dar fruto, senão será apenas mais uma matéria passada na lousa, que para muitos será taxada como chata, semelhante a outras disciplinas do currículo escolar.

Uma criança que foi educada em uma comunidade pobre, sem interação da família no dia a dia da vida escolar com poucos ou nenhum recurso financeiro, lida com diversos desafios na convivência familiar, essa desestruturação familiar cria um cenário com alto impacto, abalando sua capacidade emocional e afetando seu aprendizado, algo que será propagada para seus filhos e netos no futuro.

O problema das emoções não é elas serem forças ou vestígios de nosso passado animal, e sim terem sido projetadas para propagar cópias dos genes que as construíram em vez de promover felicidade, sabedoria ou valores morais. Muitas vezes tachamos de “emocional” um ato que é danoso ao grupo social, prejudicial à felicidade do agente no longo prazo, incontrolável e inacessível à persuasão ou um produto de autoengano (Pinker, 1998, p.390).

Essa é a fase mais importante na formação da psiquê humana, a emoção humana está conectada com aquilo que ocorre ao nosso redor, nosso envolvimento diário com pessoas, desafios, notícias e tudo que pode afetar nosso estado emocional. Uma pessoa educada em um lar com diversos desafios financeiro e desestruturado, depara-se com sua capacidade emocional abalada pelas situações presenciadas em sua infância, isso interfere na capacidade de administrar suas finanças quando adulta para alcançar seus objetivos. É preciso de estratégia para educação das crianças e políticas pública de apoio familiar para que a comunidade mais pobre compreenda o significado da geração e acumulação de riquezas, alinhando as necessidades diárias e evitando cair em situações de extrema pobreza.

O mercado financeiro para investidores iniciantes

O êxito na condução de uma estratégia de geração de riquezas tem como premissa ser orientada aos dados que precisam ser capturados e analisados diariamente, evitando-se que o investidor não caia na tentação de ceder-se aos impulsos de consumo e comece a acumular gastos exorbitantes e dívidas pessoais. Essa estratégia deve estar alicerçada em objetivos de curto, médio e longo prazo, para atender a necessidade da formação de uma poupança de emergência e patrimônio.

A estratégia de investimento precisa ter como premissa que o mercado de investimentos não é como Las Vegas, ou seja, um cassino, mas sim o meio que vai definir o futuro financeiro de uma pessoa ou organização. Para uma vida financeira estável é necessário mudarmos nossa maneira de relacionar com o dinheiro, atualmente muitas pessoas vivem uma relação de escravidão com ele, trabalhando em troca do dinheiro, ao invés de usá-lo como forma de gerar uma fonte renda passiva para benefício próprio.

Não é possível antecipar e reagir às necessidades e aos desejos dos clientes sem um conhecimento completo do comportamento do consumidor. Descobrir as necessidades dos clientes é um processo complexo, mas às vezes pode ser conseguido por meio de uma pesquisa de mercado (Hawking, *et al.*, 2007, p.10).

Essa relação de consumo excessivo é nociva para saúde financeira, as empresas em geral aproveitam dessa fragilidade de muitos consumidores, utilizando-se dos dados capturados através de algoritmos para traçar o perfil de consumo individual e direcionar ofertas tentadoras através de uma campanha massiva de marketing digital. É preciso uma mudança de mentalidade, pois a forma como lidamos com nossa vida financeira é uma questão de psicologia. Deve-se trabalhar em certos instintos humanos como ganância, consumismo, imediatismo e outros que ao acumula-se levam as pessoas para uma situação de miséria. Já ouvimos diversas histórias nos meios de comunicação sobre pessoas famosas e ricas que por não cuidar corretamente da sua vida financeira perderam seu patrimônio e foram viver de favor da família ou sociedade, elas perderam muito dinheiro, milhares de reais.

O verdadeiro investidor está nessa mesma posição quando possui uma ação ordinária listada em bolsa. Ele pode tirar vantagem do preço de mercado diário ou desconsiderá-lo, conforme ditado por suas próprias ideias e inclinação, mas também precisa tomar conhecimento dos movimentos de preço importantes, pois de outra forma seu julgamento será desprovido de uma base. É possível que esses movimentos possam dar ao investidor um sinal de alerta ao qual ele deve prestar atenção. Isso, em linguagem clara, significa que ele deve vender suas ações porque o preço baixou, sugerindo que o pior ainda está por vir. Do nosso ponto de vista, tais sinais são, pelo menos, tão enganosos quanto úteis (Graham, 2016, p.236).

São questões que se deve ter em mente antes de efetuar o aporte de recursos no mercado financeiro, nos diversos produtos existentes como títulos, fundos imobiliários, fundos de investimentos, ou ações. Deve-se analisar a empresa alvo, o perfil financeiro e os objetivos de investimentos, não é apenas uma questão fazer uma avaliação de perfil no formato online. É preciso efetuar uma avaliação criteriosa de todas as variáveis envolvidas e se são condizentes com a capacidade financeira, objetivos e medos do investidor, evitando-se dessa forma que decisões emocionais sejam tomadas gerando perdas.

O êxito na condução de uma estratégia de investimento, deve-se iniciar após a

implementação de metas para o ajuste da vida financeira do investidor. Qualquer decisão a ser tomada, deve estar orientada a dados, referente a seu objetivo, padrão de vida, gastos diários e demais variáveis que possam impactar um planejamento financeiro. É necessário ter perspicácia e sensibilidade para analisar todos os requisitos envolvidos no processo de tomada de decisão de investimentos.

O uso da tecnologia nas decisões de investimentos

O mercado de investimento na atualidade está estruturado em tecnologias para suportar as milhares de transações de compra, venda, aluguel de ações e demais derivativos financeiros. São tantas opções disponíveis em um clique de mouse para nossa escolha, semelhante a uma bela vitrine de uma loja de shopping. Essa facilidade proporcionado pela inovação e tecnologia no âmbito financeiro, deixa um sinal de alerta para quem deseja aventura-se por esse novo mundo, sem o devido conhecimento e os meios adequados para lograr êxito em sua empreitada.

A utilização da tecnologia na área financeira é essencial para agilizar o processo de tomada de decisão, o mercado financeiro principalmente o de renda variável, como bolsa de valores, criptoativos, opções binárias entre outros, requer agilidade na análise dos dados para subsidiar uma tomada de decisão assertiva, não a espaço para emoções ou amadorismo.

Um erro muito comum aos operadores iniciantes é querer logo de cara escolher uma plataforma operacional bem avançada, com centenas de recursos, indicadores, e conseqüentemente de maior preço, sem ao menos saber operar de forma satisfatória e lucrativa. É muito comum as pessoas quererem avançar as etapas tendo a ilusão de que com isso irão chegar mais rápido ao lucro tão sonhado. Eu recomendo começar por um programa mais simples e barato para você ir se familiarizando com a plataforma, os indicadores, as ferramentas disponíveis etc. (Fernandes, 2014, p.287).

Qualquer erro na tomada de decisão pode custar parte da poupança guardada, ou milhares de reais em perdas devido a voracidade desse mercado. A evolução proporcionada pela inovação tecnológica transcende para uma revolução na maneira que cuidamos da nossa vida financeira, esse cenário denota mudança abrupta e radical, é mandatário uma percepção e análise profunda dos cenários expostos diante de nossos olhos antes de escolher essa ou aquela opção de investimentos.

As árvores de decisão possuem muitas recomendações. Elas são muito fáceis de entender e interpretar, e o processo por onde chegam numa previsão é completamente transparente. Diferente de outros modelos que vimos até agora, as árvores de decisão podem lidar facilmente com uma mistura de atributos numéricos (exemplo: número de pernas) e categóricos (exemplo: delicioso/não delicioso) e podem até classificar os dados para os atributos que estão faltando (Grus, 2016, p.287).

A tecnologia tem moldado em nossos dias um estilo de vida cheio de facilidades, encurtando o caminho e proporcionando mais tempo para tratarmos de temas pessoais ou profissionais que antes era difícil. Ao analisarmos o segmento financeiro anterior ao ano 2000, o investidor precisava se deslocar até uma agência bancária e não sendo rico ficava na dependência das enormes fila de atendimento para efetuar sua aplicação na caderneta de poupança ou em algum título existente na época, mas hoje a tecnologia nos permite desfrutar do conforto para fazer suas escolhas de investimentos.

A análise de investimentos em ativos tem como ponto fundamental de partida decisões otimizadas sobre o aporte financeiro. Essas decisões sobre os pesos dos ativos de uma carteira têm como base a relação clássica de risco contra retorno. Para uma carteira com apenas dois ativos, a fórmula para o retorno médio depende de quanto se deseja investir em cada um dos ativos, no caso, A ou B (Caetano, 2021, p.293).

O cenário moldado pela pandemia da covid-19 impulsionou o crescimento no uso de banco digitais, aplicativos de investimentos e demais recursos computacionais, permitido ao futuro investidor no mundo globalizado desfrutar dessas e outras facilidades para escolher sua carteira de investimentos no clique do mouse, ou na tela do seu *smartphone*. Pierson (2019) descreve que a finalidade da inteligência de negócio é transformar dados brutos em informações de negócio que os líderes e gerentes podem usar para tomar decisões derivadas dos dados.

O mercado financeiro na formação do patrimônio

Ter uma vida confortável e segura é um objetivo que faz parte do desejo e dos sonhos das pessoas independente da sua classe social. Quem nunca desejou ter uma vida tranquila, uma condição financeira estável e viver em uma bela mansão nos bairros nobres existente nas principais cidades do mundo, é o famoso sonho de consumo. Deve-se ter como premissa que o investimento em ativos, não pode ser visto como torcer para um determinado time de futebol, no mercado financeiro a compra de qualquer ativo deve ser precedida de uma análise técnica ou fundamentalista para evitar surpresas desagradáveis.

Contudo, é preciso cuidado para explorar este campo de investimentos. Justamente porque se tornou muito acessível, atualmente, centenas de milhares de pessoas, apenas no mercado brasileiro, tentam a sorte com as ações. Mas o mercado de ações não é um jogo. Não é um ambiente para atitudes emocionais e apostas. Quem joga com ele, perde. E, é justamente esta atitude que, infelizmente, a maioria das pessoas toma, quando decide investir em ações (Pimenta, Lima, 2010, p.03, p.04).

A implementação de uma estratégia para formação de uma carteira de investimento promissora que permita uma vida futura com mais tranquilidade, deve ter como base o investimento em produtos financeiros mais seguros, nada de apostas ou tentativas mirabolantes de enriquecimento rápido. Ela deve ser orientada a dados, e conforme descreve Pimenta, Lima (2010) que a seleção de ativos para compor uma carteira diversificada requer que existam certas características matemáticas na relação entre os comportamento dos preços destes ativos no que tange retornos, riscos, e um aspecto muitas vezes negligenciado, a liquidez.

A escolha de investimentos que proporcione um equilíbrio na carteira do investidor, deve levar em consideração uma cesta de investimentos equilibrada com produtos do mercado financeiro que ofereça rentabilidade acima da inflação, segurança e liquidez do capital investido. Deve-se ter atenção as oscilações como orienta Pimenta, Lima (2010) pois os preços dos ativos nos mercados financeiros oscilam com muita intensidade. Uns mais, outros menos, é claro, os preços são voláteis e nem sempre refletem o valor correto dos ativos.

Uma composição saudável para formação de patrimônio é como a arte de cozinhar e prepara pratos saudáveis e saborosos, reflita sobre isso, ao fazer uma determinada receita

é necessário equilíbrio e dosagem na utilização dos ingredientes para que o resultado seja saboroso, na vida financeira não é diferente, equilíbrio é o ingrediente essencial.

Não existe uma receita de investimento com garantia total de não ocorrer perdas, mas há diversos casos de usos bem implementados e com sucesso comprovado por diversas empresas e investidores. Pimenta, Lima (2010) orienta aos investidores montarem uma carteira diversificada como no máximo 18 ativos, pois a matemática proporciona um benefícios na administração desse número. Um mix de investimento em ações de grandes empresas que pagam bons dividendos, em conjunto com investimentos em renda fixa e títulos do governo, proporcionam uma receita para início da formação do patrimônio pessoal.

Para alcançar a tão cobiçada estabilidade financeira e acúmulo de riquezas é preciso desenvolver o controle das emoções, organizar a vida financeira, implementar boas práticas de consumo relacionado as necessidades diárias. Deve-se utilizar da tecnologia para controle e acompanhamento dos indicadores financeiros, pois eles precisam refletir a saúde financeira para dar segurança e garantir um patrimônio duradouro e estável. Deve-se trilhar o caminho da formação de patrimônio com total parcimônia, com uma estratégia bem definida, evitando que o futuro investidor caia na tentação da ganância e tome ações imediatista e movidas pela avareza, sustentada pelas emoções.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O investidor iniciante precisa trilhar esse caminho com racionalidade e pés no chão, não se deixando levar pelas tentações do consumismo para não perder o controle de sua vida financeira, não fazendo uso do mercado financeiro como uma máquina de caça-níquel para buscar altos retorno da noite para dia, ação essa, que é danosa ao seu patrimônio.

Vivemos em uma era da informação, esse é o maior ativo para uma pessoas ou empresa no mercado financeiro, a informação de qualidade e no tempo correto é essencial na tomada de decisão para escolha de uma boa carteira para alocação de recursos. A estabilidade financeira é alcançada através de uma caminhada de mudança de hábitos danosos de consumo, aliado a correta gestão do dinheiro, o mal uso do mesmo, é o que leva muitas pessoas e empresas a falência.

REFERÊNCIAS

ROBBINS, S., JUDGE, T., e SOBRAL, F. (2010). **Comportamento organizacional** (14a ed.). São Paulo: Pearson Education.

PINKER, S. (1998). **Como a mente funciona** (2a ed.). São Paulo: Companhia das Letras.

HAWKING, I, D. *et al.* (2007). **Comportamento do Consumidor: Construindo a Estratégia de Marketing** (10a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

GRAHAN, B. (2016). **O Investidor Inteligente** (1a ed.). Rio de Janeiro: Harper Collins.

FERNANDES, A. (2014). **Estratégias Operacionais de Análise Técnica de Ações** (1a ed.). Rio

de Janeiro: Palex.

GRUS, J. (2016). **Data Science do Zero: Primeiras regras com o Python** (1a ed.). Rio de Janeiro: Alta Books.

CAETANO, M.A.L. (2021). **Python e Mercado Financeiro: Programação Para Estudantes, Investidores e Analistas** (1a ed.). São Paulo: Blucher.

PIERSON, L. (2019). **Data Science para leigos (2a ed.)**. Rio de Janeiro: Alta Books.

PIMENTA, T., LIMA, F. G. (2010). **Aprenda a Usar Análise Técnica para Investir em Ações (1a ed.)**. São Paulo: Inside Books Editora.

Governança das contratações na nova lei de licitações e contratos administrativos

Alisson Antônio Maia de Souza

Graduado em Ciências Econômicas pela Universidade Federal de Rondônia – UNIR. Especialista em Licitações e Contratos Administrativo e especializado (lato sensu) em Planejamento, Finanças e Orçamento Público pela Faculdade de Minas Gerais – FACUMINAS, e em Gestão de Finanças e Controladoria pela Faculdade Famart.

RESUMO

O presente estudo tem por objetivo evidenciar o contemporâneo tema sobre governança nas contratações públicas, tendo na Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos (NLLC) a internalização para o desenvolvimento desse conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle, por meio da implementação de processos e estruturas, para avaliar, direcionar e monitorar os processos licitatórios e os respectivos contratos, de forma a promover eficiência, efetividade e eficácia em suas contratações. A NLLC traz diversos dispositivos que fortalecem e possibilitam um grande avanço no campo da governança das contratações públicas. Portanto, esse trabalho trata-se de uma pesquisa de natureza exploratória, com uma abordagem qualitativa e enfoque descritivo, por meio de delineamento bibliográfico e de levantamento para verificação literaturas, normativos e publicações de documentos de projeto e dados advindos dos sistemas de informação utilizados pelos órgãos da administração pública. Como resultado, verificou-se que essa inovação trouxe para a gestão pública a obrigação de promover processos de contratação com maior planejamento e transparência. Assim, buscou-se consolidar e fortalecer o tema, de forma a servir de fonte de pesquisa para vindouros entusiastas do tema governança nas contratações públicas.

Palavras-chave: governança; contratação pública; planejamento nas aquisições; aquisição; licitação e contratos.

ABSTRACT

This study aims to highlight the contemporary theme of governance in public procurement, with the New Law on Bidding and Administrative Contracts (NLLC) control mechanisms, through the implementation of processes and structures, to evaluate, and monitor bidding processes and respective contracts, in order to promote efficiency, effectiveness and efficacy in their contracts. The NLLC brings several provisions that strengthen and enable major advances in the field of public procurement governance. Therefore, this work is an exploratory research, with a qualitative approach and descriptive focus, through a bibliographical design and survey to verify literature, regulations and publications of project documents and



data coming from information systems used by public administration bodies. As a result, it was found that this innovation brought to public management the obligation to promote hiring processes with greater planning and transparency. Thus, we sought to consolidate and strengthen the topic, in order to serve as a source of research for future enthusiasts of the topic of governance in public procurement.

Keywords: governance; public procurement; procurement planning; acquisition; bidding and contracts.

RESUMEN

Este estudio tiene como objetivo resaltar el tema contemporáneo de la gobernanza en la contratación pública, con la Nueva Ley de Licitaciones y Contratos Administrativos (NLLC) que proporciona la internalización para el desarrollo de este conjunto de mecanismos de liderazgo, estrategia y control, a través de la implementación de procesos y estructuras. Evaluar, dirigir y monitorear los procesos de licitación y contratos respectivos, con el fin de promover la eficiencia, eficacia y efectividad en sus contratos. La NLLC trae varias disposiciones que fortalecen y permiten avances importantes en el campo de la gobernanza de la contratación pública. Por lo tanto, este trabajo es una investigación exploratoria, con enfoque cualitativo y enfoque descriptivo, a través de un diseño bibliográfico y un levantamiento para verificar la literatura, normativa y publicaciones de documentos de proyectos y datos provenientes de los sistemas de información utilizados por los organismos de la administración pública. Como resultado, se encontró que esta innovación trajo a la gestión pública la obligación de promover procesos de contratación con mayor planificación y transparencia. Así, buscamos consolidar y fortalecer el tema, con el fin de servir como fuente de investigación para futuros entusiastas del tema de la gobernanza en las compras públicas.

Palabras clave: gobernanza; contratación pública planificación de adquisiciones; adquisiciones; licitaciones y contratos.

INTRODUÇÃO

A governança pública vem incessantemente sendo debatido nos últimos anos, capitaneada principalmente pelos Órgãos de Controle, como exemplo o Tribunal de Contas da União - TCU, que com objetivo de melhorar o desempenho da organização para a geração de valor (adaptado de OCDE (2017) e provê formas de descobrir oportunidades para remover controles desnecessários, que se tornam empecilhos à entrega de resultados, publicou o Referencial Básico de Governança (RBG), que é aplicável aos órgãos e entidades da administração pública, para orientar e incentivar a implementação de boas práticas de governança por organizações públicas.

Cabe apontar a segunda versão do RBG, que foi aperfeiçoada para embasar os levantamentos de perfil de governança realizados pelo TCU e para servir de modelo de autoavaliação em governança pública organizacional para aquelas organizações que desejam promover suas próprias melhorias, tendo sido aplicada pela primeira vez no Levantamento do Panorama de Governança Pública em Âmbito Nacional (2014).

Segundo o TCU (Brasil, 2014, s.p), naquela ocasião, “8.190 organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU participaram da autoavaliação, num esforço conjunto com o Instituto Rui Barbosa, a Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil (Atricon) e 28 tribunais de contas (Acórdão 1.273/2015-TCU-Plenário)”, posteriormente foi utilizado nos diagnósticos de governança de mais de quinhentas organizações jurisdicionadas ao TCU.

Esses indicadores resultantes serviram para identificação de vulnerabilidades na governança dessas organizações e como subsídio para definição de objetivos e estruturação de ações de melhoria, bem como na identificação de boas práticas a serem seguidas.

O RBG também serviu de inspiração para iniciativas conjunta de órgãos governamentais, a exemplo da Instrução Normativa Conjunta - IN CGU/MP nº 01/2016, da Controladoria Geral da União (CGU) e o Ministério do Planejamento (MP), como medida para sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos, controles internos e governança. O objetivo dos instrumentos, baseado nos princípios do COSO 2013, é melhorar a eficiência das organizações públicas na prestação dos serviços à sociedade, por meio de medidas preventivas contra as disfunções do sistema.

Ressalta-se, que a governança pública, como gênero, é o conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controles postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade (Brasil, 2020).

Por seu turno, a governança institucional, espécie, é aplicação de práticas de liderança, de estratégia e de controle, que permitem aos gestores e às partes nela interessadas avaliar a situação e demandas do órgão, direcionar a sua atuação e monitorar o seu funcionamento, de modo a aumentar as chances de entregar bons resultados aos cidadãos, em termos de serviços e políticas públicas.

Já a governança nas contratações, que se refere a um seguimento das atividades institucionais, é um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão das aquisições, com objetivo de que as aquisições agreguem valor ao negócio da organização, com riscos aceitáveis (Acórdão nº 2622/2015 - TCU).

Com o advento da Nova Lei de Licitações e Contratos (Lei nº 14.133/2021), surge uma série de mudanças e desafios que impactam diretamente a maneira como os órgãos públicos conduzirão suas aquisições, essa legislação visa modernizar e aprimorar os processos de licitação e contratação, buscando maior eficiência, transparência e combate à corrupção. Nesse contexto, a compreensão e a implementação correta da lei tornam-se fundamentais para a administração pública.

Adaptar e implementar a governança nas contratações das instituições é um dos principais desafios que surgem com a nova legislação, e está relacionada com a capacidade dos gestores em traçar estratégias efetivas, mitigar riscos e controlar diversas ações para o alcance dos resultados esperados, os quais possibilitam a incorporação de valor à entidade governamental.

Assim, para alcançar o objetivo geral do trabalho, que é evidenciar a governança nas contratações públicas e analisar a contribuição da nova lei de licitações para Administração Pública, na perspectiva do fortalecimento da governança, foi delimitado de forma continuada, discorrendo desde a evolução do tema governança no meio corporativo à adaptação e aplicabilidade na administração pública, principalmente na atividade de contratação.

HISTÓRICO E CONTEXTUALIZAÇÃO DE GOVERNANÇA

Na década de 1930, os americanos Berle e Means produziram um dos primeiros livros tratando de assuntos relacionados à governança. No livro, *The Modern Corporation and Private Property*, os autores tratam dos fundamentos da legislação corporativa americana. A segunda edição do livro, lançada em 1967, fundamenta a governança corporativa, a legislação corporativa e a economia institucional.

O primeiro grande impulso para o desenvolvimento da governança ocorreu no início dos anos 80, nos Estados Unidos: o caso da Texaco – quando a diretoria e membros do conselho de administração orquestraram a recompra de ações da companhia a um preço acima do valor de mercado, manobra realizada para evitar a aquisição da empresa por um dos acionistas minoritários – deflagrou uma série de ações que visavam resguardar os direitos dos acionistas, era o lançamento da base para as boas práticas de governança.

As práticas de governança continuaram evoluindo aos poucos até os anos 90, quando sofreu novo impulso: o Banco da Inglaterra elaborou o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, o *Cadbury report*. Em 1992, nos Estados Unidos, o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* – COSO publicou o *Internal control – integrated framework*.

No mesmo ano, foi divulgado o primeiro código de governança elaborado por uma empresa, a General Motors (GM) nos Estados Unidos. Sintomas do mesmo movimento são verificados pouco depois nos resultados de uma pesquisa realizada pelo fundo de pensão *Calpers (California Public Employees Retirement System)*, nos Estados Unidos, que constatou que mais da metade das 300 maiores companhias daquele país já tinham seus manuais de recomendações de governança corporativa.

Ao longo dos anos 2000, outros momentos identificaram e contribuíram para consolidar a governança corporativa, um deles, em 2001, está relacionado à falência da Enron, quando a companhia fraudou balanços contábeis e causou prejuízo aos investidores da ordem de milhões de dólares. A Arthur Andersen, empresa responsável pela auditoria dos dados financeiros da Enron, afundou junto. Esse escândalo motivou a criação da lei americana *Sarbanes-Oxley Act* em 2002, objetivando a melhoria dos controles para garantir a fidedignidade dos relatórios financeiros. Naquele mesmo ano foi criado o *European Corporate Governance Institute* – ECGI.

Em 2004, o COSO publicou o *Enterprise risk management – integrated framework*. Em 2008, quando as agências de classificação de risco não previram a insegurança de investimentos feitos sobre crédito falido, tendo gerado uma forte crise financeira nos Estados

Unidos, com impactos em mercados de todo o globo.

Como visto, a governança é um assunto bastante discutido na academia, vindo a despertar o interesse de diversos estudiosos. Entende-se que esse termo tem se propagado em diversas áreas do conhecimento, assumido diferentes significados, e que tem sido significativo o interesse sobre o tema pela comunidade acadêmica.

GOVERNANÇA CORPORATIVA NO BRASIL

A expressão “Governança Corporativa” ganhou força no Brasil há quase três décadas, com a fundação, em 1995, do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (inicialmente denominado Instituto Brasileiro de Conselhos de Administração), publicando sua primeira versão do Código Brasileiro das Melhores Práticas de Governança Corporativa já no ano de 1999 (atualmente em sua 5ª edição), seguindo o exemplo da OCDE, que no mesmo ano publicou sua primeira versão dos Princípios de Governo das Sociedades do G20 e da OCDE.

Bogoni (2010) ao falar sobre a governança corporativa, afirma que está ganhando maior relevância a partir da separação entre controle e gestão em consequência do surgimento das modernas corporações, que passaram a ser cada vez mais complexas. Benedicto *et al.* (2013), afirmam que a governança corporativa surgiu impulsionada pelas transformações do mundo corporativo ocasionadas pelo capitalismo e pelas tecnologias, contribuindo para a formação crítica da sociedade e atingido todos os segmentos sociais, sejam eles privados ou públicos, exigindo que se fizesse presente em todos os tipos de gestão, aspectos como fiscalização, transparência, prestação de contas e responsabilidade.

Existem várias definições para governança corporativa, por exemplo, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) a define como “um conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital”.

Nelson Siffert Filho (1996), conceitua sinteticamente como a forma que os controladores instituem mecanismos de monitoramento e controle em relação aos administradores e fazem com que estes ajam de acordo com o interesse dos controladores numa visão mais ampla, stakeholders.

Já Durval Noronha Goyos Jr. (2003) define como um esforço contínuo e organizado de acionistas e executivos no sentido de obter o melhor alinhamento de interesses possível.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), que é uma organização sem fins lucrativos e que contribui para o desempenho sustentável das organizações por meio da geração e disseminação de conhecimento das melhores práticas em governança corporativa, influenciando e representando os mais diversos agentes, conceitua a governança corporativa como sendo um “sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.

Em cada país, segundo o IBGC (2017), as melhores práticas de Governança Corporativa são instituídas de acordo com o seu ambiente social, econômico, corporativo e regulatório. Dadas às peculiaridades empresariais de cada país, torna-se impossível descrever de forma detalhada todos os modelos de governança vigentes no mundo.

GOVERNANÇA NO SETOR PÚBLICO

O tema governança pública é oriunda dos conceitos e aplicabilidade da governança corporativa. Esta última, denota a forma como as organizações são administradas e governadas, já a governança no setor público refere-se aos princípios de governança aplicados no setor público. Segundo Matias-Pereira (2010), a aplicação do conceito de governança corporativa é adequada no setor público, considerando a relevância da articulação e cooperação entre atores sociais e políticos, assim como o funcionamento consistente dos arranjos institucionais que coordenam e regulam transações socioeconômicas entre Estado, mercado e sociedade em um país.

A discussão da governança na esfera pública foi natural, tanto que na década de 1990 o Banco Mundial alterou sua temática em torno de reformas macroeconômicas para reformas do Estado e da administração pública, particularmente nos países em desenvolvimento, objetivando a promoção da boa governança.

O movimento por boas práticas mostrou-se mais dinâmico a partir das privatizações e a da abertura do mercado nacional nos anos 1990. Neste interim, em 1995, ocorreu a criação do Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA), que a partir de 1999 passou a ser intitulado Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), almejando influenciar os protagonistas da nossa sociedade na adoção de práticas transparentes, responsáveis e equânimes na administração das organizações.

Heinnegen (2018, s.p.) ressalta:

Que as práticas de governança foram introduzidas e adaptadas à gestão pública, principalmente pós-Constituição de 1988, principalmente após reformas administrativas nos anos 1990, inspirada na administração pública gerencial, buscando atender ao princípio da eficiência, introduzindo conceitos de governança, como a compliance, disclosure e accountability.

A *International Federation of Accountants* (IFAC) em 2001 realizou um estudo denominado *Governance in the public sector: A governing body perspective*. O estudo baseia-se no reconhecimento de que enquanto a governança do setor privado foca nas prioridades dos dirigentes, a governança pública deve tornar explícito o papel de cada ator, com a definição de objetivos, responsabilidades, modelos decisórios, procedimentos, entre outros.

Em 2005, após constar que as empresas estatais de diversos países têm relevante participação no Produto Interno Bruto (PIB), na capitalização do mercado e na geração de empregos, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) publicou um conjunto de orientações contendo as melhores práticas de governança nas empresas públicas: *Governance of State-Owned enterprises*.

Há que ser esclarecido, todavia, que a governança no setor público não se restringe

às empresas estatais, que poderiam ser consideradas ‘corporações públicas’. O setor público, como se sabe, engloba todos os setores que direta ou indiretamente proveem bens e serviços por intermédio do governo e de suas unidades. Portanto, a questão da governança no setor público é bem mais complexa que no setor privado (corporações), pois como bem assevera Fontes Filho (2003, p. 6):

Ao organizar o aparelho de estado, o governo amplia os problemas de agência a um vasto conjunto de relações, tanto nas organizações vinculadas à administração direta quanto indireta. Entretanto, esses problemas são amplificados e passam a envolver questões que extrapolam as possibilidades dos mecanismos de controle desses problemas.

Nesta linha, Mello 2006 (*apud* IFAC, p. 14-15) ressalta que:

O setor público é complexo, pois entidades públicas não operam com uma estrutura legislativa comum, nem possuem tamanho ou forma padrão organizacional. É importante, portanto, o reconhecimento da diversidade desse setor e os diferentes modelos de governança que são aplicados em diferentes países e diferentes setores, cada um dos quais com características diferentes que requerem atenção especial e impõem diferentes responsabilidades.

Os estudiosos da governança no setor público corroboram a posição do IFAC. É o caso, para citar apenas um deles, de Vieira (2006, p. 8) quando assevera que “a governança pública pode assumir diferentes dimensões, em função dos objetivos dos órgãos públicos e do seu papel dentro da estrutura governamental”.

As organizações públicas e as corporações têm como ponto em comum a separação entre a propriedade e a gestão, ou seja, elas enfrentam os mesmos ‘conflitos de agência’. Esta fundamental semelhança faz com que os princípios da governança corporativa possam ser aplicados ao setor público (Abbud; Rodrigues e Benedicto, 2008).

O conceito de governança pública é variado e apresentado por diversos autores e instituições. Embora esses conceitos sejam relevantes e discutidos, este trabalho escolheu como modelo o conceito do TCU, e que também foi adotado pela IN 25 MP/CGU nº 01/2016 e pelo Decreto 9.203/2017, por serem direcionados à administração pública, sendo definido da seguinte forma:

Governança no setor público compreende essencialmente o conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas e à prestação de serviços de interesse da sociedade (Brasil, 2014, p.26).

Segundo o Tribunal de Contas da União (TCU): “Embora o termo governança date de idades remotas, o conceito e a importância que atualmente lhe são atribuídos foram construídos nas últimas três décadas, inicialmente nas organizações privadas” (Brasil, 2014, p. 11).

Para o Banco Mundial (BM), a governança é definida como o modo pelo qual o poder é exercido na administração dos recursos econômicos e sociais, tendo em vista o desenvolvimento (World Bank, 1994).

Existem diversos conceitos que tentam explicar a Governança Corporativa, os quais convergem para uma espécie de sistema, conjunto de mecanismos ou estrutura de poder pela qual as corporações ou organizações são dirigidas, monitoradas ou controladas, e que, para tanto, deve especificar os direitos e as responsabilidades entre os diversos atores envolvidos na geração de valor. Esses atores são os acionistas

ou cotistas, o conselho de administração, a diretoria executiva, o conselho fiscal e a auditoria independente (Freitas *et al.*, 2018, p. 103).

Cabe enfatizar, quando se trata da governança no setor público, a diferença entre 'governabilidade' e 'governança', que pode ser notada nos seguintes pontos destacados na tabela 1 (adaptado de Araujo, 2002, p. 6):

Tabela 1 – Diferença entre governabilidade e governança.

| GOVERNABILIDADE | GOVERNANÇA |
|---|---|
| refere-se às condições substantivas/materiais de exercício de poder e de legitimidade do Estado e do seu governo; | refere-se aos aspectos adjetivos/instrumentais da governabilidade; |
| são concebida como a autoridade política do Estado em si, entendida como a capacidade que este tem para agregar os múltiplos interesses dispersos pela sociedade e apresentar-lhes um objetivo comum; | é a capacidade (financeira, gerencial e técnica) que um determinado governo tem para formular e implementar as políticas de forma correta e que atenda aos múltiplos interesses; |
| a fonte principal são os cidadãos e a cidadania organizada. | a fonte principal são os agentes públicos ou servidores do Estado que possibilitam a formulação e implementação correta das políticas públicas e representam a face deste diante da sociedade civil e do mercado. |

Fonte: Adaptado pelo autor

Infere-se da tabela 1 que originalmente a governança no setor público é associada a questões macro, como a gestão das políticas públicas.

O TCU (2014) salienta que a governança pública, para ser efetiva, pressupõe a existência de um Estado de Direito; de uma sociedade civil participativa no que tange aos assuntos públicos; de uma burocracia imbuída de ética profissional; de políticas planejadas de forma previsível, aberta e transparente; e de um braço executivo que se responsabilize por suas ações (World Bank, 2007). Conforme sugerido pelo Banco Mundial, são princípios da boa governança: a legitimidade, a equidade, a responsabilidade, a eficiência, a probidade, a transparência e a accountability.

Para o Decreto 9203/2017, são: capacidade de resposta, integridade, confiabilidade, melhoria regulatória, prestação de contas e responsabilidade e transparência

Matias-Pereira (2010) esclarece que a governança entendida como um sistema de valores pelo qual as organizações são dirigidas e controladas exige que todos os indivíduos envolvidos nas ações e atividades do setor público não se sobreponham às suas aspirações e valores pessoais acima da boa gestão. Esse comportamento deve estar apoiado nos princípios de transparência (disclosure); equidade (fairness); prestação de contas (accountability); cumprimento das leis (compliance); e ética. Princípios esses que são trazidos também por Adriano *et al.* (2012). Os princípios citados pelos autores e pelo TCU, IN 01/2016 e Decreto 9203/2017 são apresentados na Tabela 2.

Tabela 2 - Comparativo dos princípios de governança pública.

| Matias-Pereira (2010) e Adriano et al. (2012) | TCU (2014) | IN MP/CGU 01 (2016) | Decreto 9203 (2017) |
|--|-------------------|----------------------------|----------------------------|
| Cumprimento das Leis | Legitimidade | Liderança | Capacidade de Resposta |
| Equidade | Equidade | | Confiabilidade |
| | Responsabilidade | Responsabilidade | Responsabilidade |
| | Eficiência | | Melhoria Regula-tória |
| Ética | Probidade | Integridade | Integridade |
| Transparência | Transparência | Transparência | Transparência |
| Prestação de Contas | Accountability | Accountability | Prestação de Con-tas |

Fonte: Adaptado de Maria Rita Jardim Hennigen (2018)

GOVERNANÇA NO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO - TCU

A Corte de Contas da União vem sendo um importante ator na formação da agenda em torno Governança, com a gestão do “Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública”, que é um documento que reúne e organiza boas práticas de governança pública que, se bem observadas, podem incrementar o desempenho de órgãos e entidades públicas.

Além de esclarecer e incentivar os agentes públicos na adoção de boas práticas de governança, este Referencial se torna um guia para as ações do próprio TCU na melhoria de sua governança interna.

A fim de contribuir para o alcance dos objetivos e reduzir e manter os riscos de execução contratual em níveis aceitáveis, tudo isto em um “ambiente íntegro e confiável” – na exata dicção legal, a administração pública pode desenvolver e implementar um sistema de governança.

Sistema de governança

O sistema de governança reflete a maneira como diversos atores se organizam, interagem e procedem para obter boa governança. Envolve, portanto, as estruturas administrativas (instâncias), os processos de trabalho, os instrumentos (ferramentas, documentos etc.), o fluxo de informações e o comportamento de pessoas envolvidas direta, ou indiretamente, na avaliação, no direcionamento e no monitoramento da organização.

São instâncias que compreende um sistema de governança: a) as instâncias externas , que são responsáveis pela fiscalização, pelo controle e pela regulação, desempenhando importante papel para promoção da governança das organizações públicas; b) as instâncias externas de apoio à governança, as quais são responsáveis pela avaliação, auditoria e monitoramento independente e, nos casos em que disfunções são identificadas, pela comunicação dos fatos às instâncias superiores de governança; c) as instâncias internas de governança responsáveis por definir ou avaliar a estratégia e as políticas, bem como monitorar a conformidade e o desempenho destas, devendo agir nos casos em que desvios

forem identificados. São, também, responsáveis por garantir que a estratégia e as políticas formuladas atendam ao interesse público servindo de elo entre principal e agente; e d) as instâncias internas de apoio à governança que realizam a comunicação entre partes interessadas internas e externas à administração, bem como auditorias internas que avaliam e monitoram riscos e controles internos, comunicando quaisquer disfunções identificadas à alta administração.

Além dessas instâncias, existem outras estruturas que contribuem para a boa governança da organização: a administração executiva, que é responsável por avaliar, direcionar e monitorar, internamente o órgão ou a entidade; a gestão tática a qual coordena a gestão operacional em áreas específicas; e a gestão operacional, responsável pela execução de processos produtivos finalísticos e de apoio.

A governança diz respeito a estruturas, funções, processos e tradições organizacionais que visam garantir que as ações planejadas (programas) sejam executadas de tal maneira que atinjam seus objetivos e resultados de forma transparente (World Bank, 2013).

Funções de governança e gestão

O TCU (2014) ressalta que enquanto a gestão é inerente e integrada aos processos organizacionais, sendo responsável pelo planejamento, execução, controle, ação, enfim, pelo manejo dos recursos e poderes colocados à disposição de órgãos e entidades para a consecução de seus objetivos, a governança provê direcionamento, monitora, supervisiona e avalia a atuação da gestão, com vistas ao atendimento das necessidades e expectativas dos cidadãos e demais partes interessadas.

Vejamos as funções da governança e gestão ilustradas no Referencial Básico de Governança, aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública, TCU (2014):

Tabela 3 – Funções da governança e gestão.

| FUNÇÕES DA GOVERNANÇA | FUNÇÕES DA GESTÃO |
|--|---|
| Definir o direcionamento estratégico | Implementar programas |
| Supervisionar a gestão | Garantir a conformidade com as regulamentações |
| Envolver as partes interessadas | Revisar e reportar o progresso de ações |
| Gerenciar riscos estratégicos | Garantir a eficiência administrativa |
| Gerenciar conflitos internos | Manter a comunicação com as partes interessadas |
| Auditar e avaliar o sistema de gestão e controle | Avaliar o desempenho e aprender |
| Promover a accountability e a transparência | |

Fonte: Referencial Básico de Governança (RBG) - 2ª edição/ 2014 – TCU

Como se vê, para o órgão de controle, a governança e a gestão apesar de apresentarem funções distintas elas são dependentes, interrelacionadas e complementares, conforme apresentadas na figura 1.

Figura 1 - Correlação entre Governança e Gestão.

Fonte: Referencial Básico de Governança (RBG) - 2ª edição/ 2014 – TCU

Governança também se preocupa com a qualidade do processo decisório e sua efetividade: Como obter o maior valor possível? Como, por quem e por que as decisões foram tomadas? Os resultados esperados foram alcançados? A gestão, por sua vez, parte da premissa de que já existe um direcionamento superior e que aos agentes públicos cabe garantir que ele seja executado da melhor maneira possível em termos de eficiência.

O TCU defende que, para que as funções de governanças (avaliar, direcionar e monitorar) sejam executadas de forma satisfatória, é necessário que alguns mecanismos sejam adotados.

Mecanismos de governança

A Governança no TCU envolve a adoção de três importantes mecanismos: a liderança, a estratégia e controle. Estes mecanismos são compostos por um conjunto de práticas de governança que tem a finalidade de contribuir para que os objetivos da organização sejam alcançados. São mecanismos de governança: a liderança, a estratégia e o controle.

O mecanismo de liderança refere-se ao conjunto de práticas, de natureza humana ou comportamental, que assegura a existência das condições mínimas para o exercício da boa governança.

O mecanismo de estratégia é necessário para a boa governança, no qual envolve as partes interessadas, as estratégias organizacionais e o alinhamento de estratégia, operações e organizações envolvidas.

Por fim, mais não menos importante, o mecanismo de controle, pois para a execução desses processos existem riscos que devem ser gerenciados, sendo componentes desse mecanismo a transparência e accountability, a auditoria interna e a gestão de riscos (TCU, 2014).

Tabela 4 – Mecanismos e práticas de governança.

| PRÁTICAS DE GOVERNANÇA | | | |
|------------------------|-----------------------------|--|-------------------------------------|
| MECANISMOS | LIDERANÇA | ESTRATÉGIA | CONTROLE |
| COMPONENTES | Pessoas e competências | Relacionamento com partes interessadas | Gestão de riscos e controle interno |
| | Princípios e comportamentos | Estratégia organizacional | Auditoria interna |
| | Liderança organizacional | Alinhamento transorganizacional | Accountability e transparência |
| | Sistema de governança | | |

Fonte: Adaptado pelo autor.

Na representação gráfica (tabela 4), foi vinculado a cada mecanismo um conjunto de práticas de governança que têm a finalidade de contribuir para que os resultados pretendidos pelas partes interessadas sejam alcançados. E de modo semelhante vincula-se a cada prática um conjunto de itens de controle. O TCU (2014) destaca que essas práticas representam um referencial básico, não sendo, portanto, exaustivas.

Para a corte de contas (2017), a boa governança no setor público pressupõe a observância de um conjunto de diretrizes, que podem ser descritas na Tabela 5.

Tabela 5 - Diretrizes da boa governança.

| DIRETRIZES | |
|--|--|
| Definir claramente as funções das organizações | Ter clareza acerca do propósito da organização, bem como dos resultados esperados para cidadãos e usuários dos serviços; focar o propósito da organização em resultados para cidadãos e usuários dos serviços; certificar-se de que os contribuintes recebem algo de valor em troca dos aportes financeiros providos; certificar-se de que os usuários recebem um serviço de alta qualidade. |
| 42Definir claramente as competências e as responsabilidades dos membros das instâncias superiores de governança | Equilibrar, na composição do corpo diretivo, continuidade e renovação; certificar-se de que os membros das instâncias superiores de governança tenham as habilidades, o conhecimento e a experiência necessários para um bom desempenho; avaliar o seu desempenho, como indivíduos e como grupo, dos membros das instâncias superiores de governança; garantir que a alta administração se comporte de maneira exemplar, promovendo, sustentando e garantindo a efetividade da governança; colocar em prática os valores organizacionais; desenvolver as competências dos membros das instâncias superiores de governança. |
| Ter, e usar, estruturas de aconselhamento, apoio e informação de boa qualidade | Tomar decisões embasadas em informações de qualidade; ser rigoroso e transparente sobre a forma como as decisões são tomadas; ser claro sobre as relações entre os membros da alta administração e a sociedade. |
| Certificar-se de que um sistema eficaz de gestão de risco esteja em operação. | |
| Garantir a accountability | Compreender as relações formais e informais de prestação de contas; envolver efetivamente as partes interessadas; prestar contas às partes interessadas; tomar ações ativas e planejadas para dialogar com e prestar contas à sociedade, bem como engajar, efetivamente, organizações parceiras e partes interessadas; tomar ações ativas e planejadas de responsabilização dos agentes. |

Fonte: Adaptado de TCU (2017)

GOVERNANÇA DAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS

A governança, de acordo com Cardoso e Alves (2021, p. 31), tanto pode ser aplicada ao nível institucional, abarcando todos da organização e estabelecendo os mesmos objetivos estratégicos para todos os seus diversos setores, quanto aplicada a determinadas unidades intraorgânicas, haja vista a especificidade técnica.

Logo, a governança nas contratações é apenas a o estabelecimento de um conjunto de mecanismo de liderança, estratégia e controle estabelecidos para avaliar, direcionar e monitorar a gestão de contratação.

Segundo Ferreira (2021) a aplicação do sistema de governança no ciclo das contratações públicas é essencial para o desenvolvimento e ampliação da eficiência e obtenção de resultados que atendam efetivamente às necessidades da administração pública.

De acordo com o TCU (Brasil, 2015b), a governança das aquisições é a aplicação de princípios e práticas de ações governamentais com enfoque na função aquisição das organizações.

A própria corte de contas federal, através do Acórdão 2.622/2015 – Plenário, define governança nas aquisições como:

Governança das aquisições como o conjunto de diretrizes, estruturas organizacionais, processos e mecanismos de controle que visam a assegurar que as decisões e as ações relativas à gestão das aquisições estejam alinhadas às necessidades da organização, contribuindo para o alcance das suas metas (Brasil, 2015).

Para o órgão controle, a necessidade de se aperfeiçoar continuamente os sistemas gestão das aquisições no setor público decorre da sua forte relação com a geração de resultados para a sociedade e da elevada materialidade dos gastos associados (Brasil, 2015b). De acordo com o TCU (Branco; Cruz, 2013 *apud* Brasil, 2015b), instrumentos de governança são necessários para otimizar os recursos despendidos, assegurar a conformidade dos processos com as normas vigentes, conferir maior transparência às ações, mitigar riscos e melhorar a prestação de serviços à sociedade.

No trabalho de fiscalização do Tribunal de Contas da União, referente à governança das aquisições, consubstanciado no Acórdão nº 2.622/2015-TCU – Plenário, que sistematizou as informações sobre a situação da governança e da gestão das aquisições na administração pública federal, identificou os pontos mais vulneráveis a fim de induzir melhorias. O acórdão trouxe recomendações acerca dos temas governança, controle na gestão, conformidade das contratações e controles internos no processo de aquisições, o que impulsionou o trabalho da Secretaria de Gestão (SEGES), ligada ao Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MPOG) (atual Ministério da Economia – ME) no estabelecimento de diretrizes de governança e gestão em logística governamental, por meio de seu Departamento de Normas e Sistemas de Logística (DELOG) (Brasil, 2017c).

A corte de contas federal, em 2017, realizou autoavaliação em 581 órgãos e entidades públicos federais com questões sobre tecnologia da informação, gestão de pessoas, contratações e governança pública. Segundo Fenili (2018, p. 47-48), destacam-

se as seguintes informações sobre as contratações e governança pública: que a gestão das contratações apresenta quadro crítico, com 56% da amostra em estágio inicial; sendo 85% das organizações estão no estágio inicial da gestão de riscos; 50% das organizações estão no estágio inicial de capacidade de estruturação da gestão de contratações, não se revelando avanços com relação ao levantamento já realizado em 2013; 76% das organizações estão no estágio inicial de capacidade no monitoramento do desempenho da gestão de contratações; e 62% das organizações estão no estágio inicial de capacidade na execução de processo de planejamento das contratações (piora com relação ao levantamento de 2013).

Para mais, Fenili (2018) ainda discorre que o resultado aferido pelo TCU representa o baixo desempenho da Administração Pública na governança das suas contratações.

Outra análise realizada pela Corte, que resultou no Acórdão 588/2018, demonstra a fragilidade dos órgãos da administração pública, referente a governança nas aquisições. Analisemos:

(...) organizações públicas federais (474) não possuem capacidade minimamente razoável de entregar o que se espera delas para o cidadão, gerindo bem o dinheiro público, cumprindo com suas competências e minimizando os riscos associados à sua atuação (Brasil, 2018).

Recentemente, em 2021, o TCU também realizou auditoria em 72 organizações públicas federais, para avaliar se o Plano de Contratação Anual e o Sistema PGC têm contribuído para o aperfeiçoamento do planejamento das contratações públicas. Tal auditoria resultou no Acórdão TCU n.º 1.637/2021 – Plenário, onde em seu Capítulo 4 descreveu que “o nível de maturidade em governança das contratações nos órgãos, relacionado ao planejamento anual das contratações, não contribui para o processo de elaboração e gestão do PCA” (Brasil, 2021a, p. 9).

Destacam-se com fragilidades identificadas“ a ausência ou insuficiência de engajamento da alta cúpula no planejamento anual das contratações (Brasil, 2021a, p. 9); ausência de calendário anual de compras e/ou plano de comunicação interno (Brasil, 2021a, p. 10); ausência de processo de trabalho formalmente instituído para: elaboração, aprovação, execução e gestão do PAC, incluindo procedimentos para estimativa de preços e de quantidades dos itens demandados (Brasil, 2021a, p. 11) e ausência de treinamentos e capacitações das equipes responsáveis por cada etapa do processo” (Brasil, 2021a, p. 12).

GOVERNANÇA NA NOVA LEI DE LICITAÇÕES E CONTRATOS

A governança das contratações pública está em processo de absorção no âmbito governamental, e a Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos (NLLC) impulsiona essa mudança cultural, tendo em vista que o aperfeiçoamento dos sistemas de gestão das aquisições provém da necessidade da obtenção de melhores resultados para a sociedade com menores dispêndios de recursos públicos.

Com base no levantamento do aporte teórico e em análise aos dispositivos da nova lei de licitações e contratos administrativos, foi possível identificar os mecanismos e suas práticas de governança das contratações públicas de acordo com as metodologias a serem

adotadas pela Administração Pública.

A primeira menção a destacar consta do parágrafo único do art. 11, o qual dispõe que:

A alta administração do órgão ou entidade da responsabilidade pela governança das contratações e do dever de implementar processos e estruturas, inclusive de gestão de riscos e controles internos, para avaliar, direcionar e monitorar os processos licitatórios e os respectivos contratos, com o intuito de alcançar os objetivos estabelecidos no caput deste artigo, promover um ambiente íntegro e confiável, assegurar o alinhamento das contratações ao planejamento estratégico e às leis orçamentárias e promover eficiência, efetividade e eficácia em suas contratações (Brasil, 2011).

Depreende do texto, que os gestores (alta administração) dos órgãos e entidades públicas devem instituir sua política de governança, implementando processos e estruturas, inclusive de gestão de riscos e controles internos, para alcançar os objetivos de assegurar a seleção de proposta apta a gerar o resultado mais vantajoso, inclusive no que se refere ao ciclo de vida; assegurar tratamento isonômico entre os licitantes e justa competição; evitar contratações com sobrepreço ou com preços manifestamente inexequíveis e superfaturamento; incentivar a inovação e o desenvolvimento nacional sustentável; promover um ambiente íntegro e confiável; assegurar o alinhamento das contratações ao seu planejamento estratégico e às leis orçamentárias; promover eficiência, efetividade e eficácia em suas contratações.

A NLLC faz poucas alusões ao tema “governança”, contudo, há previsão de diversos mecanismos de liderança, estratégia e controle para avaliação, direcionamento e monitoramento dos processos licitatórios.

Vislumbra-se, que o mecanismo da liderança implica um conjunto de condições mínimas para o exercício da governança, a partir da premissa de que, para o alcance dos resultados esperados pela organização, os responsáveis pela alta administração nos órgãos e entidades públicas, assim como os profissionais que ocupam as principais posições da área de contratação, sejam probos, capacitados, competentes, responsáveis, motivados e familiarizados com as contratações públicas.

Sob tal perspectiva, a NLLC pontua com o mecanismo da liderança, por exemplo, as medidas de integridade voltadas aos agentes públicos (art. 7º, III e § 1º; art. 9º); a gestão por competência (art. 7º, I e II) e a matriz de responsabilidade (art. 8º); o plano de capacitação (art. 18, §1º, X; art. 169, § 3º, I; art. 173); e a definição de funções (art. 8º, § 3º e 4º).

Quanto ao mecanismo da estratégia, compreende-se que deva ter uma definição clara de diretrizes, objetivos, planos e ações com critérios de priorização que respeitem o alinhamento entre os interesses das organizações e os das partes interessadas.

Dessa forma, a Lei orienta, por meio do art. 19, as estruturas com foco à contratação pública que devem ser consideradas no planejamento estratégico das organizações:

Art. 19. Os órgãos da Administração com competências regulamentares relativas às atividades de administração de materiais, de obras e serviços e de licitações e contratos deverão:

- I – instituir instrumentos que permitam, preferencialmente, a centralização dos procedimentos de aquisição e contratação de bens e serviços;
- II – criar catálogo eletrônico de padronização de compras, serviços e obras, admitida a adoção do catálogo do Poder Executivo federal por todos os entes federativos;
- III – instituir sistema informatizado de acompanhamento de obras, inclusive com recursos de imagem e vídeo;
- IV – instituir, com auxílio dos órgãos de assessoramento jurídico e de controle interno, modelos de minutas de editais, de termos de referência, de contratos padronizados e de outros documentos, admitida a adoção das minutas do Poder Executivo federal por todos os entes federativos;
- V – promover a adoção gradativa de tecnologias e processos integrados que permitam a criação, a utilização e a atualização de modelos digitais de obras e serviços de engenharia (Brasil, 1990).

Além disso, outras ações estratégicas nas organizações devem ser aprimoradas nos processos de contratações públicas, como o programa de integridade e o plano de logística sustentável (PLS), pois vários dispositivos espelham seus parâmetros e diretrizes.

O programa de integridade pode ser encontrado nos art. 25, § 4º; art. 60, IV; art. 156, § 1º, V; e art. 163, parágrafo único. Já o plano de logística sustentável (PLS), encontra-se descrito nos art. 4º; art. 11, IV; art. 18, §1º, XII; art. 25, § 2º; art. 34; art. 42, inciso III; art. 45; art. 60; art. 63, IV; e art. 75, IV, letra “j” e inciso XIV.

Sublinha-se que, ao elaborar o plano de contratações anual (PCA), que é outra prática do mecanismo de estratégia, deve garantir o alinhamento com o seu planejamento estratégico – é o que dispõe o artigo 12, inciso VII da Lei 14.133/21.

VII - a partir de documentos de formalização de demandas, os órgãos responsáveis pelo planejamento de cada ente federativo poderão, na forma de regulamento, elaborar plano de contratações anual, com o objetivo de racionalizar as contratações dos órgãos e entidades sob sua competência, garantir o alinhamento com o seu planejamento estratégico e subsidiar a elaboração das respectivas leis orçamentárias (Brasil, 2021).

Por último, o mecanismo de controle que possibilita o acompanhamento das ações, o monitoramento dos resultados e a tempestiva correção dos caminhos, quando necessário.

A NLLC desta, além do mais, a adoção da medida de controle preventivo por meio de três linhas de defesa. Senão, vejamos no art. 169:

Art. 169. As contratações públicas deverão submeter-se a práticas contínuas e permanentes de gestão de riscos e de controle preventivo, inclusive mediante adoção de recursos de tecnologia da informação, e, além de estar subordinadas ao controle social, sujeitar-se-ão às seguintes linhas de defesa:

- I – primeira linha de defesa, integrada por servidores e empregados públicos, agentes de licitação e autoridades que atuam na estrutura de governança do órgão ou entidade;
- II – segunda linha de defesa, integrada pelas unidades de assessoramento jurídico e de controle interno do próprio órgão ou entidade;
- III – terceira linha de defesa, integrada pelo órgão central de controle interno da Administração e pelo Tribunal de Contas (Brasil, 1988).

Outro pilar do mecanismo controle é o Portal Nacional de Contratações Públicas

(PNCP), previsto no art. 54, que visa garantir a transparência desses processos e permitir o controle social.

Outrossim, destaca-se que o controle previsto na nova lei se volta para o resultado e não está atrelado à inflexibilidade de procedimentos solenes. Essa orientação pode ser confirmada nos artigos 5º; 169, § 1º e 170, sendo esse último dispositivo relevante reproduzir:

Art. 170. Os órgãos de controle adotarão, na fiscalização dos atos previstos nesta Lei, critérios de oportunidade, materialidade, relevância e risco e considerarão as razões apresentadas pelos órgãos e entidades responsáveis e os resultados obtidos com a contratação, observado o disposto no § 3º do art. 169 desta Lei (Brasil, 1988).

Com tal característica, o controle pela sociedade é a possibilidade de manifestação de descontentamento das partes interessadas com a prestação do serviço ou, mesmo, de solicitação de informações. Assim prevê o art. 123:

Art. 123. Administração terá o dever de explicitamente emitir decisão sobre todas as solicitações e reclamações relacionadas à execução dos contratos regidos por esta Lei, ressalvados os requerimentos manifestamente impertinentes, meramente protelatórios ou de nenhum interesse para a boa execução do contrato.

Parágrafo único. Salvo disposição legal ou cláusula contratual que estabeleça prazo específico, concluída a instrução do requerimento, a Administração terá o prazo de 1 (um) mês para decidir, admitida a prorrogação motivada por igual período (Brasil, 1993).

Tal como pontuado anterior, o art. 147 da NLLC traz medidas reparadoras a serem tomadas quando identificado procedimento com irregularidades.

Art. 147. Constatada irregularidade no procedimento licitatório ou na execução contratual, caso não seja possível o saneamento, a decisão sobre a suspensão da execução ou sobre a declaração de nulidade do contrato somente será adotada na hipótese em que se revelar medida de interesse público, com avaliação, entre outros, dos seguintes aspectos:

- I – impactos econômicos e financeiros decorrentes do atraso na fruição dos benefícios do objeto do contrato;
- II – riscos sociais, ambientais e à segurança da população local decorrentes do atraso na fruição dos benefícios do objeto do contrato;
- III – motivação social e ambiental do contrato;
- IV – custo da deterioração ou da perda das parcelas executadas;
- V – despesa necessária à preservação das instalações e dos serviços já executados;
- VI – despesa inerente à desmobilização e ao posterior retorno às atividades;
- VII – medidas efetivamente adotadas pelo titular do órgão ou entidade para o saneamento dos indícios de irregularidades apontados;
- VIII – custo total e estágio de execução física e financeira dos contratos, dos convênios, das obras ou das parcelas envolvidas;
- IX – fechamento de postos de trabalho diretos e indiretos em razão da paralisação;
- X – custo para realização de nova licitação ou celebração de novo contrato;

XI – custo de oportunidade do capital durante o período de paralisação¹ (Brasil, 2021).

Destarte, fica evidenciada a essência da boa governança na busca pelo melhor resultado para a Administração Pública e guardando o interesse público, tudo permeado por todo o texto da Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos.

A Lei nº14.133/2021 disserta em seu texto, da mesma forma, vários dispositivos que detalham como deve ser elaborado determinado documento ou realizado certo procedimento, o que implica no grau de maturidade da governança, como, por exemplo, adotar: o estudo técnico preliminar (art. 18, § 1º); termo de referência (art. 6º, inciso XXIII e art. 40, § 1º); pesquisa mercadológica (art. 23, § 1º), elementos do edital (art. 25); credenciamento (art. 79); registro de preços (art. 82) e padronização (art. 43). Essa é, provavelmente, a realidade dos municípios com até 20.000 habitantes, ou seja, quase 70% dos municípios brasileiros.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi abordada nesta dissertação a temática da Governança das Contratações na Nova Lei de Licitação e Contratos, com objetivo de evidenciar esse tema e analisar a contribuição dessa norma, para fortalecimento dessa cultura no âmbito da administração pública.

Constatou-se, na construção do referencial teórico, que o termo governança vem ao logo do tempo sendo adaptada à realidade do negócio público, surgindo assim diversidades conceituais, tendo, contudo, como referência a visão teórica do Tribunal de Contas da União, o principal stockholders na formação da agenda em torno do tema, que vem disseminando recomendações e incentivando os agentes públicos na adoção das boas práticas de governança pública.

Essa inovação veio para consolidar a importância para a implantação da governança, na forma *top down*, ou seja, patrocinada pela alta administração do órgão ou da entidade pública, envolvendo processos e estruturas, gestão de riscos, controle interno e compliance, junto com um programa de integridade e alinhando o planejamento estratégico às leis orçamentárias formando o bloco interno da governança.

É neste mister que o Brasil vem buscando o aperfeiçoamento em investir em mecanismos de boas práticas, normas legislativas com a visão de melhorar a governança e o *compliance* nos processos de contratações públicas.

REFERÊNCIAS

ADRIANO, P.; RASOTO, V. E LIMA, I. **Interfaces entre licitação e governança pública**. *Book of Proceedings – Tourism and Management Studies International Conference Algarve 2012 vol.2*.

ALMEIDA, Haley Maria de Sousa. **A unidade de gestão estratégica e a execução do planejamento**. In: REPETTO, Fabio *et al.* Reflexões para Ibero-americana: planejamento estratégico. Brasília: ENAP, 2009. pp. 71 – 77.

ALTOUNIAN, C.; SOUZA, D.; LAPA, L. **Gestão e governança pública para resultados: uma visão prática**. 2. ed. Atual. Belo Horizonte: Fórum, 2020.

ARAÚJO, V. C. **A conceituação de governabilidade e governança, da sua relação entre si e com o conjunto da reforma do Estado e do seu aparelho.** Brasília: Enap, 2002. (Texto para discussão, 45).

BRASIL. **Tribunal de Contas da União.** Acórdão nº 2622/2015. Plenário.

BRASIL. **Tribunal de Contas da União.** Acórdão nº 588/2018. Plenário.

BRASIL. **Artigo 19 da Lei nº 8.069 de 13 de Julho de 1990.** Jusbrasil. IN: <https://www.jusbrasil.com.br/topico-ato-normativo/10618045/artigo-19-da-lei-n-8069-de-13-de-julho-de-1990>.

BRASIL. Constituição Federal (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Disponível em: . Acesso em 15/09/2022.

BRASIL. **Lei Nº 8.666, de 21 de agosto de 1993.** Planalto. Disponível em: . Acesso em 15/09/2022.

BRASIL. **Lei Nº 14.133 de 1 de abril de 2021.** Planalto. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm>. Acesso em 15/09/202

BRASIL. Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. **Lei de licitações e contratos administrativos.** Brasília, DF, 2021. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm. Acesso

BRASIL. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017 - **Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.** Brasília, DF, 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm. Acesso em 28 abr. 2021.

_____. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Referencial de Governança e Gestão do Sistema de Serviços Gerais – SISG.** Brasília: Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, 2017c. Disponível em: https://www.comprasgovernamentais.gov.br/images/conteudo/ArquivosCGNOR/SEGES_Referencial-de-Governana_FINAL.PDF. Acesso em: 3 jan. 2020

_____. Rede Governança Brasil - RGB. **Código de boas práticas em governança pública.** 1ª ed. Brasília: Comitê governança na prática, 2021.

_____. Tribunal de Contas da União - TCU. **Dez passos para a boa governança.** Edição 2 – Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado, 2021.

_____. Tribunal de Contas da União - TCU. **Indicadores da Governança Organizacional e Gestão Pública.** Governança pública 2021. Brasília, DF, 2021.

_____. Tribunal de Contas da União - TCU. **Pesquisa de satisfação com o e-Contas,** 2015b.

_____. Tribunal de Contas da União - TCU. **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública /** Tribunal de Contas da União. Versão 2 - Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014. 80 p.

_____. Tribunal de Contas da União - TCU. **Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdictionados ao TCU / Tribunal de Contas da União.** Ed. 3 - Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – Secex Administração, 2020.

_____. Tribunal de Contas da União – TCU. **Referencial de combate à fraude e corrupção: aplicável a órgãos e entidades da administração pública.** Brasília: TCU, 2017d.

BENEDICTO, S. C.; RODRIGUES, A. C.; ABBUD, E. C. **Governança corporativa: uma análise da sua aplicabilidade no setor público.** In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 28., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Enep, 2008. Disponível em: . Acesso em: 18 maio 2013.

BENEDICTO, Samuel, *et al.* **Governança corporativa: uma análise da aplicabilidade dos conceitos na Administração Pública. Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 15, n. 2, 2013.

BOGONI, Nadia, *et al.* **Proposta de um modelo de relatório de administração para o setor público baseado no Parecer de Orientação no 15/87 da Comissão de Valores Mobiliários: um instrumento de governança corporativa para a administração pública.** Revista de Administração Pública, v. 44, n. 1, 2010. em 28 abr. 2021.

CARDOSO, L. O.; ALVES, P. R. - **A nova Lei de Licitações Públicas e a inexorável chegada da governança das contratações.** Salvador, BA; Brasília, DF. Ed. Mente Aberta; Rede Governança Brasil, 17 de setembro de 2021. [E-book].

CROW, P. R., & LOCKHART, J. C. (2015). **Is corporate governance a structure, a process, a group of policies, or something else? Proceedings of the 11th European Conference on Management, Leadership and Governance.** Lisboa, Portugal.

FENILI, R **Governança em aquisição pública: teoria e prática à luz da realidade sociológica.** Niterói/RJ: Impetus, 2018.

FERREIRA, C. **A governança nas contratações públicas: uma análise sob a ótica da jurisprudência do Tribunal de Contas da União.** Belo Horizonte: Editora Dialética, 2021.

FFERT, N. F. **A teoria dos contratos econômicos e a firma.** São Paulo: IE/USP/Departamento de Economia, 1996 (Tese de Doutorado).

FONTES FILHO, Joaquim. **Governança organizacional aplicada ao setor público.** VIII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado Y de la Administración Pública, Panamá, 2003.

FORTINI, C., & SHERMAM, A. (mar./abr. de 2017). **Governança pública e combate à corrupção: novas perspectivas para o controle da Administração Pública brasileira.** Int. Públ. – IP, pp. 27-44;

FREITAS, G. A.; SILVA, E. M.; OLIVEIRA, M. C.; CABRAL, A. C. A.; SANTOS, S. M. **Governança corporativa e desempenho dos bancos listados na B3 em ambiente de crise econômica.** Revista Contabilidade, Gestão e Governança, v. 21, n. 1, p. 100- 119, jan./abr. 2018.

GOYOS Jr., Durval Noronha. **Dicionário jurídico.** São Paulo: Observador Legal, 2003.

HENNIGEN, Maria. **Governança e gestão em aquisições: proposição de um modelo para uma universidade pública brasileira.** 113 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Poto Alegre, 2018.

IBGC. Gerenciamento de riscos corporativos: **evolução em governança e em estratégia.** Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2017.

IFAC. International Federations of Accountants; CIPFA. The Chartered Institute of Public Finance & Accountancy. **International Framework: Good Governance In The Public Sector: Supplement.** New York, IFAC, July 2014. Disponível em: <https://www.ifac.org/system/files/publications/files/International-Framework%20GoodGovernance-in-the-Public-Sector-supplement-IFAC-CIPFA-June-2014.pdf>. Acesso em: 07 ago. 2021.

INTERNATIONAL Federation of Accountants, IFAC. **Governance in the Public Sector: A Governing Body Perspective International - Public Sector Study.** 2001.

JACOBY, J.; MICHAEL S. **Three-Point Likert Scales Are Good Enough.** Journal of Marketing Research, 7. 1971. P. 495-500.

JUSTEN FILHO, M. **Comentários à Lei de Licitações e Contratos Administrativos.** 11ª ed. São

Paulo: Dialética, 2005, 719 p.

KISSLER, L.; HEIDEMANN, F. **Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade?** RAP, Rio de Janeiro, v. 40, n. 3, p. 479- 499, maio/jun. 2006.

MATIAS-Pareira, J. (2018). **Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais**. São Paulo: Atlas;

MATIAS-PEREIRA, J. **Governança no setor público**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 266p.

RELATÓRIO de acompanhamento - TC 015.268/2018-7, Fiscalização 170/2018 Relator: Bruno Dantas da fiscalização Instrumento: Acompanhamento Ato originário: Acórdão 588/2018-TCU- Plenário, item 9.5.6 Objeto da fiscalização: **Perfil integrado de Governança Pública, Governança e Gestão de: Pessoas, Tecnologia da Informação (TI) e Contratações, das organizações da Administração Pública Federal Atos de designação**, disponível: file:///C:/Users/maggy/OneDrive/%C3%81rea%20de%20Trabalho/Relatorio-tecnico-completo-IGG2018.pdf.

RELATÓRIO de Levantamento Órgãos/Entidades: Ministério da Fazenda (vinculador); Advocacia Geral da União; e outros. Interessado: Tribunal de Contas da União. SUMÁRIO: **Levantamento. Governança E Gestão Das Aquisições Na Administração Pública Federal. Análise Sistêmica Das Oportunidades De Melhoria. Recomendações Aos Órgãos Governantes Superiores**. Disponível: file:///C:/Users/maggy/OneDrive/%C3%81rea%20de%20Trabalho/Ac%C3%B3rd%C3%A3o%202622%20de%202015%20Plen%C3%A1rio.pdf

SERPA, Selma. **Compreendendo os conceitos de governança para controlar** – nota técnica Seaud 2/2013. Revista do Tribunal de Contas da União, Brasília, DF, v. 45, n. 127, 2013.

SIFFERT FILHO, Nelson Fontes. **A teoria dos contratos econômicos e a firma**. 1996. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12138/tde-20082021-122504/>. Acesso em: 01 mar. 2024.

VIEIRA, Laércio Mendes. **Estruturas de governança no setor público: contribuições do TCU**. Audibra, 2009. Disponível em: .Acesso em out. 2009.

WORLD BANK. **The International Bank for Reconstruction and Development**. Managing development: the governance dimension, 1991. Disponível em: . Acesso em: 1 Out. 2013.

Análise de negócios na tomada de decisão

Jaison da Silva Sacramento

Doutorando em Administração pela ACU – Absolute Christian University, Mestre em Administração pela Must University

RESUMO

O processo de análise de negócios é a porta de entrada para o êxito na gestão organizacional, deve-se iniciar pelo mapeamento dos objetivos do negócio, com definições claras e bem definidas pela organização. O monitoramento dos processos de negócio, permite o acompanhamento eficaz de cada etapa do ciclo da cadeia produtiva com visibilidade e entendimento, para que seja efetuado as mudanças necessárias com agilidade e assertividade no processo, no caso de ocorrerem situações não previstas. A gestão de negócio é uma atividade que exige a cada dia, um perfil multidisciplinar e senso estratégico por parte dos profissionais e empreendedores que ocupam essa posição nas diversas organizações, independente do segmento do negócio ou porte empresarial. O simples fato de decidir se compro ou vendo, se demito ou admito, pode parecer algo simples ou até mesmo sem importância na visão de algumas pessoas, mas essas ações vão muito além do que se pode imaginar, são decisões que necessitam do conhecimento holístico do cenário empresarial que organização faz parte. As empresas independentes do segmento ou porte deve investir esforços e recursos para implementação de soluções de *Enterprise Resource Planning*, hoje o custo e implementação desse tipo de solução ficou acessível para pequenas e grandes empresas, graças ao advento da tecnologia sendo disponibilizada através da computação em nuvem. O êxito na condução de uma estratégia orientada a dados, requer por parte das pessoas envolvidas uma maior sensibilidade para definir soluções e tecnologias que sejam competitivas.

Palavras-chave: processo; negócio; gestão; organizações; tecnologia dados.

ABSTRACT

The business analysis process is the gateway to success in organizational management, it must start by mapping the business objectives, with clear and well defined definitions by the organization. The monitoring of business processes allows the effective follow-up of each stage of the production chain cycle with visibility and understanding, so that the necessary changes can be made with agility and assertiveness in the process, in case unforeseen situations occur. Business management is an activity that requires every day, a multidisciplinary profile and strategic sense from professionals and entrepreneurs who occupy this position in various orga-



nizations, regardless of the business segment or business size. The simple fact of deciding whether to buy or sell, whether to fire or admit, may seem simple or even unimportant to some people, but these actions go far beyond what one can imagine; they are decisions that require holistic knowledge of the business scenario that the organization is part of. Companies independent of the segment or size must invest efforts and resources to implement Enterprise Resource Planning solutions, today the cost and implementation of this type of solution has become accessible to small and large companies, thanks to the advent of technology being made available through cloud computing. The success in conducting a data-driven strategy requires from the people involved a greater sensitivity to define solutions and technologies that are competitive.

Keywords: process; business; management; organizations; technology; data.

INTRODUÇÃO

A busca pelo desconhecido é uma característica que faz parte do ser humano, nesse processo a humanidade esforça-se para prever os eventos futuros e antecipar-se a situações que podem ser catastróficas, mas não é só em questões climáticas, pois uma organização que não busque informações de qualidade para tomar decisões, infelizmente está caminhando na direção de uma tormenta empresarial.

Uma qualidade obrigatória no perfil decisor, é a capacidade de observação dos cenários internos e externos, para que as diversas variáveis sejam analisadas e deem subsídio em conjunto com a análise de dados para tomada de decisão. A gestão de negócio é uma atividade que exige a cada dia um perfil multidisciplinar e senso estratégico por parte dos profissionais e empreendedores que ocupam essa posição nas diversas organizações, independente do segmento do negócio ou porte empresarial.

O simples fato de decidir se compro ou vendo, se demito ou admito, pode parecer algo simples ou até mesmo sem importância na visão de algumas pessoas, mas essas ações vão muito além do que se pode imaginar, são decisões que necessitam do conhecimento holístico do cenário empresarial que organização faz parte.

Quando estamos no nosso nível mais profundo de ignorância, com causas complexas demais para serem compreendidas, a única coisa que podemos fazer é observar um número grande de eventos em conjunto e ver se emerge algum padrão. Como vimos, essa abordagem estatística pode ser bem-sucedida se a roleta for viciada. Sem saber nada sobre a física de um giro da roleta, podemos fazer previsões acerca do que pode surgir (Kucharski, 2017, p.20).

A gestão do negócio, exige da pessoa que ocupa essa posição um comprometimento e conhecimento das informações existentes, como em um jogo de cartas, onde o resultado é desconhecido até que elas sejam expostas, ou na roleta de um casino. Não existe espaço para conduzir o negócio de forma amadora ou até mesmo leviana, sem dar a devida importância para os dados que são coletados, higienizados e disponibilizados pelas áreas de engenharia de dados, ciência de dados e inteligência do negócio.

A tecnologia está à disposição para auxiliar no processamento e disponibilização de informações, sem ela, esse processo seria muito lento ou até mesmo impossível, pois

apesar da capacidade do cérebro humano, nossa capacidade de processamento é lenta, quando comparado com uma máquina, conforme é descrito por Kucharski (2017), peça a uma pessoa para fazer um cálculo, e ela será muito mais lenta, para não dizer propensa a erros, do que um computador.

Para ter êxito na condução do negócio, é requisito obrigatório desenvolver uma estrutura interna de análise de negócio, mapeando todos fluxos e processos que cooperam para a administração da organização. Deve-se efetuar ações de levantamento dos requisitos e definir o fluxo correto das informações, que são vitais para o processo de tomada de decisão na organização.

Os processos existem nas organizações, gerenciados de forma às vezes consciente (modelados, e/ou conhecidos, e/ou definidos, e/ou indicados etc.), às vezes inconscientes; estruturados de forma às vezes explícita, às vezes não documentada. O gerenciamento de processos faz parte do capital estrutural da organização, mesmo que de modo tácito (Baldam, Valle & Rozenfeld, 2014, p.04).

A globalização fornece a capacidade para que diversos segmentos de negócio possam interagir e compartilhar o principal produto dessa nova era, os dados, conhecido popularmente como novo petróleo, é o combustível que move a máquina empresarial. A implantação de uma cultura orientada a dados nas organizações, permite o crescimento estruturado e alinhado com a estratégia do negócio, agregando valor a seu cliente.

Esse estudo teve como metodologia a revisão bibliográfica realizada a partir do referencial teórico abordado na disciplina e selecionado de acordo com as discussões sobre o contexto da utilização da análise de negócio para agregar valor ao mercado consumidor, através de sistemas *Enterprise Resource Planning* e *Business Intelligence* na tomada de decisão empresarial.

DESENVOLVIMENTO

Análise de negócio na tomada de decisão

Construindo uma estratégia de negócio

A análise de negócio

O processo de análise de negócios é a porta de entrada para o êxito na gestão organizacional, deve-se iniciar pelo mapeamento dos requisitos do negócio, com definições claras e objetivas pela organização. O monitoramento dos processos de negócio, permite o acompanhamento eficaz de cada etapa do ciclo da cadeia de valor, com visibilidade e entendimento, para que seja efetuado as mudanças necessárias com agilidade e assertividade no processo, no caso de ocorrerem situações não previstas.

O gestor de negócio que faz uso adequado de metodologia para acompanhamento dos processos empresariais, antecipa-se a situações de risco na conformidade do negócio, por falta de uma ação, ou devido a uma ação impropria para determinados eventos que possam ocorrer, afetando substancialmente a cadeia de valor do negócio e gerando impacto na sua capacidade competitiva. O desenvolvimento de processos automatizados de

acompanhamento de negócio, é a forma mais efetiva para mitigar os riscos a continuidade, aumentando a capacidade de resposta rápida aos incidentes que ocorrerem.

O conceito de processos de negócio, de forma mais ampla, pode ser entendido como a utilização de diversas etapas conforme as visões físicas e lógicas de dados. As funções e processos são o mantra das fontes de informações estratégicas para competitividade das organizações.

Os avanços no gerenciamento de processos têm sido fundamentais para o progresso de corporações, indústrias e economias. As disciplinas de qualidade e processos mudaram o destino do Japão nas décadas seguintes à Segunda Guerra Mundial, mostrando a força econômica que um forte gerenciamento de processos pode proporcionar (Kirchmer, Scarsig & Frantz, 2013, p.30).

A utilização de análise de processos na definição do objetivo da cadeia de valor, permite aos gestores alcançarem um alto índice de acerto, minimizando dessa forma o risco de optar por estratégias de negócio que possuem alta probabilidade de falha. A utilização de fontes de informações devidamente modelada para a estratégia do negócio, aumenta a probabilidade de êxito das organizações, minimizando os riscos provenientes de variáveis desconhecidas. A gestão estratégica dos processos de negócio deve levar em consideração uma visão ampla de toda cadeia envolvida, acompanhando cada fase do fluxo de determinada área da organização.

O processo de negócio envolve diversas fases a serem executadas e depende da atuação dos envolvidos conforme é descrito por Kirchmer, Scarsig & Frantz, (2013, p.47), “é um conjunto de atividades que transformam uma ou mais entradas em saída (produto ou serviço) com valor para o cliente. É preciso que cada papel seja bem desenvolvido e corrigido os erros, aperfeiçoando cada etapa”.

Esse acompanhamento ponta a ponta do fluxo de processo do negócio, é essencial para mitigar qualquer evento que ocorra na esteira do processo de forma rápida e estruturada, efetuando os ajustes necessário para reinício do processo de negócio até a sua finalização.

A análise de dados no processo decisório

Organizações independentes do seu segmento ou porte, devem utilizar a análise de dados para dar segurança no seu processo decisório, para evitar impactos ao negócio. Uma empresa que precisa determinar o número de funcionários que serão contratados para cada jornada de trabalho nos diversos períodos para uma determinada área, pode utilizar-se do auxílio da modelagem de dados para criar estratégia para suporte a decisão no departamento de recursos humanos.

A utilização dos métodos matemáticos quantitativos e qualitativos com suporte na programação linear, auxiliam para definir a contratação e escala de funcionários para atender a demanda da empresa, através da utilização de uma função objetiva para calcular a escala de trabalho conforme é descrita Lachtermacher (2016). O índice de rotatividade da escala é definido através do modelo matemático, que utilizando programação linear tem vantagens para auxiliar na forma de gestão e nos objetivos da empresa no mercado. Alguns benefícios do uso desses modelos são a redução da evasão, devido ao ajuste da escala mais adequada a necessidade do negócio e na qualidade de vida dos funcionários.

O uso da análise de dados, aliado a recursos computacionais para suporte ao processo decisório, amplia as proporções da eficiência empresarial na medida que o mercado exige rapidez. Hoje é um diferencial competitivo ter informações certas no menor tempo possível, para que as organizações avaliem os impactos de determinadas ações no negócio, e identifique o que funciona ou não, na sua cadeia de valor.

Uma decisão precisa ser tomada sempre que estamos diante de um problema que possui mais de uma alternativa para sua solução. Num modelo de processo decisório, é necessário analisar e identificar a situação e o problema, desenvolver e comparar as alternativas, classificar os riscos de cada uma delas, escolher a melhor e executar (implantar) e avaliar (validar ou não o processo utilizado), e para isso necessitamos de um modelo (Bouzada, 2013, p.54).

O êxito na condução de uma estratégia orientada a dados, requer por parte do gestor envolvido no processo, uma maior sensibilidade para definir soluções e tecnologias que sejam competitivas e possam permitir que as decisões sejam tomadas de forma rápida e sustentadas com dados relevantes, que propicie ao negócio rentabilidade e segurança.

As ferramentas tecnológicas auxiliam no processo de análise e solução de problemas em geral, a escolha de qual solução ou tecnologia adequada a ser utilizada é fundamental, porém, para que se possa tirar vantagens da análise de dados, é preciso que as informações armazenadas sejam confiáveis. Deve-se valorizar a obtenção e a manutenção dos dados corretamente modelados em *Data Warehouse*, isso é essencial e de grande importância nesse processo de conduzir a organização para uma cultura orientada a dados.

A implementação de processos de melhoria adequado às necessidades e recursos, alinhados a sua cadeia de valor, visam facilitar esse amadurecimento corporativo da organização, utilizando-se de uma série de etapas, haverá um acúmulo constante de benefícios decorrentes da melhoria na gestão do negócio.

O uso de sistema de planejamento empresarial

A implantação de um projeto de sistemas de informação, utilizando aplicação *Enterprise Resource Planning* é um processo de alta complexidade e requer planejamento, especificações e desenvolvimento de várias etapas. As atividades inerentes a esse projeto, devem ser sequenciadas, para que possam ter resultados positivos de produtividade e confiabilidade, evitando e eliminando as possíveis falhas que possam ocorrer após a implementação. Deve-se fazer uso uma metodologia correta orientada aos processos do negócio, para atender a estruturação nos níveis essenciais e na sua continuidade.

Durante a Segunda Guerra Mundial, os criptógrafos empregados pelo Exército Aliado foram capazes de decifrar os códigos empregados pelos exércitos da Alemanha e do Japão para se comunicarem entre si. As informações resultantes desempenharam papel crucial na derrocada das forças alemãs na Europa e na reconquista do Pacífico pela Marinha dos Estados Unidos. Embora a administração de uma empresa possa não ter consequências de tal magnitude, o acesso à informação de qualidade é igualmente essencial no rescaldo das crises (Damodaran, 2009, p.344).

As organizações empresariais devem investir esforços e recursos para implementação de soluções de *Enterprise Resource Planning*, hoje o custo e implementação desse tipo de solução, ficou acessível para pequenas e grandes empresas, graças ao advento da computação em nuvem. A tecnologia permite ao gestor de uma pequena

empresa desenvolver seu negócio corretamente estruturado, com o apoio da aplicação do planejamento de recursos, integrando os departamentos de produção, estoque, compras, contábil, financeiro, vendas e demais módulos necessários conforme o porte da empresa.

A implantação de um sistema integrado de gestão, é um processo desenvolvido utilizando uma abordagem modular, ou seja, cada modulo do sistema está relacionado ao departamento da empresa que será gerido pela aplicação. O uso dos sistemas de apoio a decisão para auxiliar nos processos é descrito Laudon, C, K. e Laudon, P, J. (2014), como uma forma de oferecer valor ao negócio, ao elevar a eficiência operacional.

As informações de qualidade sobre a empresa como um todo, auxiliam os gestores a tomar as melhores decisões. Grandes empresas com muitas unidades e diversos departamentos fazem uso de sistemas integrados de gestão empresarial, para padronizar a maneira que todos conduzam o negócio, com a mesma metodologia e cultura baseada nos dados disponibilizados pelos sistemas, reduzindo dessa forma as falhas.

O impacto da análise de negócio na cadeia de valor

Definir uma estratégia de negócio, é o que vai permitir a organização alcançar o êxito referente a aceitação do produto ou serviços ofertados no mercado consumidor, esse processo deve ser composto de pesquisa, análise, planejamento, resiliência e apoio da tecnologia para alcançar o sucesso. Segundo Kotler e Keller (2012, p. 69), “Porter define estratégia como a criação de uma posição única e valiosa que envolve um diferente conjunto de atividades”. A estruturação correta de processos permite ao gestor de negócios dominar cada etapa referente ao processo que envolve a cadeia de valor nos negócios.

Michael Porter, de Harvard, propôs a cadeia de valor como uma ferramenta para identificar as maneiras pelas quais se pode gerar mais valor para o cliente. De acordo com esse modelo, toda empresa consiste em uma síntese de atividades executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e dar suporte a um produto (Mattar, 2012, p.38).

A utilização de análise de dados na condução dos negócios, é caminho mais curto para uma organização alcançar êxito naquilo que é proposto na sua cadeia de valor, o uso de soluções de *Enterprise Resource Planning e Business Intelligence* permite que o gestor tenha uma visão ampla de todas as atividades que compõem seu mix de produtos ou serviços, independente do mercado alvo.

A utilização dessas soluções, dar mais visibilidade ao gestor para tomar suas decisões diante a concorrência acirrada e desleal, conforme é descrito por Kotler e Keller (2012, p.53), “a concorrência é capaz de copiar em pouco tempo a empresa operacionalmente eficaz, mediante a utilização de benchmark e outras ferramentas, minimizando, assim, a vantagem da eficácia operacional”.

A implementação de processos na organização não é uma tarefa impossível, mas para que o gestor tenha êxito, deve-se iniciar-se através da análise de negócio e implementação de uma cultura orientada a processos e dados. Deve-se quebrar os paradigmas de uma administração do século passado, ter foco em uma visão inovadora e disruptiva, para suportar sua cadeia de valor e diferenciar-se da concorrência para atender sua missão, que é gerar benefícios ao mercado consumidor.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de tomada de decisão é uma ação possui muita complexidade, não se trata meramente de uma ação de escolher se vou para direita ou se vou para esquerda, deve-se ter informações fidedignas para dar suporte a decisão ser tomada. A história bíblica descreve uma situação o qual patriarca Abraão e seu sobrinho Ló precisavam tomar uma decisão para escolha de qual caminhos ambos seguiriam em separados, devido divergência que estava ocorrendo com seus grupos de pessoas e funcionários. Parafraseando esse relato que é descrito por Almeida (2015) no livro intitulado como Gênesis no seu capítulo 13 e versículo 12, observa-se que Ló optou por uma decisão visual, baseada naquilo que conhecia das cidades de Sodoma e Gomorra, uma decisão emocional sem senso crítico, ao contrário de Abraão que nesse caso sobrou-lhe somente as terras áridas de Canaã, mas permitiu que Ló fizesse a primeira escolha. Abraão tinha uma visão holística do resultado da escolha de ambos os cenários, diferente de seu sobrinho.

Uma organização independente do seu segmento deve mapear seus processos de negócio e desenvolver uma cultura analítica, para dar segurança nas suas decisões, minimizando assim o impacto no seu negócio. As ferramentas auxiliam no processo de análise e solução de problemas.

A escolha de soluções e dados, colaboram para que se possa tirar vantagens dos diversos cenário que ocorrem no mundo corporativo, através de processos de negócio corretamente modelados para atender sua cadeia de valor.

A análise dos dados proveniente de seu sistema de *Enterprise Resource Planning*, propicia ao gestor a oportunidade de utilizar de forma combinada com o *Business Intelligence* uma informação mais acurada da situação e determinar a melhor estratégia para alcançar o público-alvo, agregando valor ao negócio e alcançando os objetivos empresariais.

REFERÊNCIAS

- Kucharski, A. (2017). *A ciência da sorte: A matemática e o mundo das apostas de loterias e cassinos ao mercado financeiro* (1a ed.). Rio de Janeiro: Zahar.
- Baldam, R., Valle, R., & Rozenfeld, H. (2014). *Gerenciamento de Processos de Negócios: Uma referência para implantação prática* (1a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Kirchmer, M., Scarsig, M., & Frantz, P. (2013). *Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento* (1a ed.). Brasília: ABPMP Brasil.
- Lachtermacher, G. (2016). *Pesquisa Operacional na Tomada de Decisões* (5a ed.). Rio de Janeiro: LTC.
- Bouzada, M, A. (2013). *Métodos quantitativos aplicados a casos reais* (1a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Damodaran, A. (2009). *Gestão estratégica do risco: uma referência para a tomada de riscos empresariais* (5a ed.). Porto Alegre: Bookman.

Laudon, C. K. & Laudon, P. J. (2014). *Sistema de Informação Gerenciais* (11a ed.). São Paulo: Pearson.

Kotler, P., & Keller, L. K. (2012). *Administração de Marketing* (14a ed.). São Paulo: Pearson Education.

Mattar, N. F. (2012). *Pesquisa de Marketing* (5a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

Almeida, F. J. (2015). *Bíblia de Estudo Palavras-Chave Hebraico e Grego*. 4th ed. Rio de Janeiro: CPAD.

Qualidade de vida em Organizações Militares (OM) e a influência das lideranças na motivação

Meure Ellen Alencar de Assis

RESUMO

Nas Organizações Militares (OM) considera-se a liderança como um instrumento de comando para o sucesso das ações daqueles que estão investidos num cargo ou função militar, sendo ela um elemento informal para o alcance das missões propostas. A liderança militar não está baseada apenas no cumprimento de ordens, mas na forma que os subordinados vão ser conduzidos e motivados a atingir o sucesso nas missões. A condição do indivíduo militar exige diversos requisitos para exercer a profissão, uma delas é a motivação. Tem-se como objetivo geral analisar a importância da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) em intuições militares como forma de motivação de seus comandados. Trata-se a uma pesquisa qualitativa, com fins exploratórios a partir de dados coletados no decorrer da experiência profissional da autora e da pesquisa bibliográfica de estudos publicados entre 2017 e 2024 nas plataformas acadêmicas e online LILACS, BVS e Scielo. Dados iniciais indicam que nas OM's que apresentam um grau de avaliação positivo em relação a QVT, fatores como cultura organizacional e trabalho em equipe são apontados como motivadores e estímulo. Conclui-se percepções acerca da QV do ponto de vista da vida militar envolve dimensões condicionadas a satisfação desses profissionais: o amor a profissão, prazer em servir a Pátria e a sociedade, relações sociais e com seus superiores e para a possibilidade de adaptação da liderança militar com a finalidade de promover maior comprometimento, potencializar capacidades, competências e motivá-los no sentido de alcançar os objetivos da organização.

Palavras-chave: qualidade de vida no trabalho; organização militar; liderança motivação.

ABSTRACT

In Military Organizations (OM) leadership is considered as an instrument of command for the success of the actions of those who are invested in a military position or function, being an informal element for achieving the proposed missions. Military leadership is not based only on following orders, but on the way in which subordinates will be led and motivated to achieve success in missions. The condition of a military individual requires several requirements to practice the profession, one of which is motivation. The



general objective is to analyze the importance of Quality of Life at Work (QWL) in military intuitions as a way of motivating those under command. This is a qualitative research, with exploratory purposes based on data collected during the author's professional experience and bibliographic research of studies published between 2017 and 2024 on the academic and online platforms LILACS, BVS and Scielo. Initial data indicate that in OMs that present a positive level of evaluation in relation to QWL, factors such as organizational culture and teamwork are identified as motivators and stimulation. It concludes perceptions about QoL from the point of view of military life involves dimensions conditioned on the satisfaction of these professionals: love for the profession, pleasure in serving the country and society, social relationships and with their superiors and the possibility of adapting leadership military with the purpose of promoting greater commitment, enhancing capabilities, skills and motivating them towards achieving the organization's objectives.

Keywords: quality of life at work; military organization; leadership; motivation.

INTRODUÇÃO

A análise abrangente das diversas esferas da vida dos colaboradores repercute diretamente em sua saúde global, refletindo-se em sua motivação e desempenho no trabalho, e, por conseguinte, impactando nos objetivos organizacionais e na lucratividade. É imprescindível que a QVT esteja arraigada na cultura empresarial, sendo evidente que o clima organizacional desempenha um papel crucial na gestão da qualidade, uma vez que influencia diretamente o bem-estar e o progresso dos colaboradores. A QVT requer uma harmonização entre as condições de trabalho e os aspectos humanos. Investir no bem-estar físico, mental e social dos colaboradores representa um investimento rentável para qualquer organização (Andrade; Guimarães, 2017).

A importância da Qualidade de Vida dos Funcionários na Organização (QVFO) extrapolou sua origem inicial e atualmente representa um dos campos mais significativos para a integração entre diversas disciplinas e correntes de pensamento, visando avanços substanciais por meio da interdisciplinaridade. Isso viabiliza a reunião de pessoas e áreas distintas em um espaço comum de discussão, onde encontram pontos em comum para promover o diálogo e o crescimento intelectual coletivo (De Oliveira; Sousa, 2019).

O termo "qualidade de vida" é amplamente difundido na linguagem da sociedade contemporânea, incorporado ao léxico popular com várias conotações. O senso comum apropriou-se desse conceito para expressar melhorias ou um elevado padrão de bem-estar na vida das pessoas, contemplando aspectos econômicos, sociais e emocionais (Gonçalves; Almeida; De Moura, 2018). Os estímulos ao longo da vida moldam os líderes, definindo os seus papéis e comportamentos, sendo que alguns indivíduos possuem naturalmente competências alinhadas com o perfil ideal de liderança.

Definiu-se como objetivos geral analisar a importância da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) em intuições militares como forma de motivação de seus comandados. Como objetivos específicos discorrer sobre os aspectos teóricos envolvendo a Qualidade de Vida e da Liderança nas organizações em geral; identificar a percepção militares sobre a qualidade de vida no trabalho (QVT) em sua organização e refletir sobre a influência das lideranças na QVT e na motivação dos militares.

METODOLOGIA

A abordagem metodológica deste estudo concentrou-se em uma perspectiva aplicada, com o objetivo de compreender o funcionamento das práticas de liderança em situações cotidianas no ambiente militar. Conforme enfatizado por Aquino (2017), a pesquisa aplicada busca adquirir conhecimento com o propósito de resolver conflitos por meio de orientação direcionada em situações reais.

Para categorizar esta pesquisa, utilizou-se como referência a taxonomia proposta por Creswell e Creswell (2021), que a classifica quanto aos fins e aos meios. Em termos dos fins, a pesquisa foi exploratória e metodológica. A natureza exploratória decorre da falta de conhecimento acumulado e sistematizado sobre a interação entre Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), liderança e motivação no contexto militar. A abordagem metodológica é justificada pela intenção de construir reflexões e percepções mais detalhadas sobre a QVT.

Quanto aos meios, a pesquisa adotou uma abordagem qualitativa tanto na coleta quanto no tratamento de dados. Com uma base investigativa, o estudo buscou examinar um fenômeno em um ambiente não peculiar. O método de coleta de dados foi qualitativo, envolvendo momentos de participação, compreensão e interpretação.

A coleta de dados ocorreu entre os dias 1º e 31 de janeiro de 2024. O desenvolvimento deste estudo pode ser dividido em etapas, começando com uma discussão teórica sobre qualidade de vida e liderança, seguida pela análise da liderança militar e concluindo com a correlação desses dados em relação à motivação.

Os estudos consultados são provenientes de dados coletados ao longo da experiência profissional da autora e da pesquisa bibliográfica de estudos publicados entre 2017 e 2024 nas plataformas acadêmicas online LILACS, BVS e Scielo. Estes consistem em materiais impressos ou online na forma de livros, dissertações e artigos que foram consultados, analisados e selecionados partes relevantes como forma de apresentar o estado da arte sobre as temáticas abordadas.

QUALIDADE DE VIDA EM ORGANIZAÇÕES MILITARES: ASPECTOS TEÓRICOS E REFLEXIVOS DA LIDERANÇA EM OM

Em determinadas profissões, como a militar, a liderança não é apenas uma opção, mas uma obrigação. Tradicionalmente percebida como uma instituição autoritária, embora nos últimos anos tenha havido desafios a essa percepção. Pesquisas realizadas por civis e militares revelam que líderes experientes, especialmente aqueles diretamente envolvidos nas forças armadas, valorizam a relevância contextual em vez de adotar valores autoritários ou neautoritários (Kruger; Silva; Silva, 2023).

Essa perspectiva é informada pela experiência prática, proporcionando uma compreensão diferenciada das ferramentas de liderança eficazes com base na eficácia contextual, em oposição a ideais inflexíveis. Essa percepção também é moldada pelos encontros com a hierarquia militar do lado receptor. Segundo Oliveira e Oliveira (2019), liderança é a atividade de influenciar pessoas, fornecendo propósito, direção e motivação

para cumprir a missão e melhorar a organização. O propósito e a direção são importantes porque fornecem uma razão para cumprir a missão e também comunicam como alcançá-la. No entanto, a motivação é, sem dúvida, o princípio de liderança mais desafiador de dominar.

Exige-se uma relação de confiança em toda a unidade e um ambiente positivo para extrair o melhor desempenho da equipe. Este artigo explora pesquisas científicas sobre a natureza humana para compreender quais condições devem ser atendidas para aumentar a motivação dos subordinados e o desempenho da unidade.

Existem vários estilos de liderança, dos quais destacamos:

- A Liderança Transformacional (LT), considerada o estilo de liderança mais eficaz no modelo Full Range of Leadership (FRL). Marques *et al.* (2020) afirma que a LT se concentra em emoções, valores, ética, padrões e objetivos de longo prazo. Inclui avaliar os motivos dos seguidores, atender às suas necessidades e tratá-los como seres humanos completos. Esse estilo inspira e motiva intrinsecamente os subordinados, trazendo à tona o melhor desempenho deles.
- O próximo estilo de liderança eficaz é a liderança transacional, que é caracterizada como uma troca de recompensa por conformidade. Esse estilo estimula um senso de responsabilidade nos subordinados, motivando-os extrinsecamente. Por fim, temos a forma de liderança mais passiva e ineficaz, ou a ausência dela - o *laissez-faire* (Coelho *et al.*, 2017). Esses líderes são como fósforos apagados - nenhum fogo pode ser iniciado; portanto, nenhuma motivação é obtida.

Na década de 1970, James MacGregor Burns expandiu o trabalho anterior de Max Weber sobre os estilos de liderança carismática e racional-legal, também conhecida como burocrática. Burns concebeu um conjunto de dois estilos de liderança mutuamente exclusivos, a saber, os estilos de liderança transacional e transformacional. De acordo com Junior (2018), a liderança transformacional ocorre quando os líderes desenvolvem seus seguidores e os motivam e/ou inspiram a alcançar níveis extraordinários de sucesso. Burns também acrescentou aspectos de boas características pessoais, como honestidade, justiça e cumprimento de acordos, às características do líder transacional.

Ambos os estilos de liderança ainda são amplamente mencionados até hoje. No entanto, o modelo inicialmente criado por Burns representou apenas o começo. Passos adicionais foram dados nas décadas de 80 e 90, quando uma equipe de pesquisadores adicionou a liderança *laissez-faire*, considerada a forma mais baixa de liderança, ao conjunto original de Burns e o nomeou de Modelo de Liderança Full Range.

O Modelo de Liderança Full Range desafia a crença anterior de que os estilos de liderança transacional e transformacional devem ser mutuamente exclusivos (Senhoras, 2021). Na verdade, afirmaram que um mesmo líder poderia usar todos os estilos, dependendo da situação em questão. Vamos explorar todos esses três estilos, começando pelo menos eficaz e mais passivo de todos, que é o *laissez-faire*, e depois avançaremos em uma direção mais positiva até alcançarmos a Influência Idealizada da liderança transformacional.

Qualidade de vida

Cabe salientar que este estudo aborda as condições abrangentes da vida humana, que incluem uma variedade de áreas como o bem físico, mental, psicológico e emocional, os laços sociais como família e amigos, além de fatores como saúde, educação e outros aspectos que influenciam a existência humana.

Nesse sentido, segundo os parâmetros estabelecidos pela Organização Mundial de Saúde, o conceito de qualidade de vida engloba a interpretação individual de sua posição no mundo, considerando o contexto cultural e os sistemas de valores que o rodeiam, em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações (Silva; Faria, 2018). Esse entendimento abarca o bem-estar espiritual, físico, mental, psicológico e emocional, assim como as relações sociais, como a convivência familiar e de amizade, e também aspectos como saúde, educação, habitação, saneamento básico e outros aspectos da vida.

A capacidade do indivíduo de realizar suas atividades diárias visando a satisfação pode ser vista como a essência da qualidade de vida. Essa noção está intrinsecamente ligada ao bem-estar, à autonomia, à independência e à realização pessoal, uma vez que são questões que refletem o comportamento e o estilo de vida de cada pessoa.

A ideia de qualidade de vida foi primeiramente introduzida pelo economista J.K. Galbraith em 1958, apresentando uma perspectiva diferenciada sobre as características e os impactos dos objetivos econômicos, que não se limitam apenas a medidas quantitativas (Alves; Correia; Da Silva, 2019). Segundo essa abordagem, os objetivos político-econômicos e sociais devem ser entendidos não apenas em termos de crescimento econômico quantitativo e aumento material do padrão de vida, mas sim como uma melhoria qualitativa das condições de vida das pessoas. Isso implica no desenvolvimento adequado da infraestrutura social, incluindo a redução das disparidades regionais e sociais, bem como a preservação do meio ambiente.

Na literatura, não existe um consenso definitivo sobre o conceito de qualidade de vida. É sabido que não está estritamente vinculado ao aspecto financeiro, mas vai além, abrangendo o bem-estar geral, englobando boa condição física, saúde mental e um ambiente social saudável, tanto no nível pessoal, afetivo quanto profissional. Os indivíduos podem desenvolver mecanismos e adotar hábitos mentais e físicos para aprimorar sua qualidade de vida, visando prolongar sua expectativa de vida.

A origem da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) remonta à Inglaterra em 1950, quando Eric Trist (1909-1993) e seus colegas realizaram estudos para investigar a dinâmica entre o colaborador, o trabalho e a organização. Eles destacaram a importância crucial da realização pessoal no ambiente de trabalho (Dos Santos *et al.*, 2018).

No entanto, foi somente no início dos anos 1970 que o tema começou a ser discutido publicamente, principalmente com o estabelecimento de centros de estudos nos Estados Unidos, como o National Center for Productivity and Quality of Working Life. No Brasil, os esforços voltados para a melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) são de natureza relativamente nova, coincidindo com a entrada tardia do mercado nacional para importações de produtos estrangeiros e os incrementos na competição que surgiram como

consequência. Adicionalmente, a introdução de programas de qualidade total também desempenhou um papel significativo nesse movimento.

A partir da década de 1980, surgiram estudos no Brasil influenciados por modelos estrangeiros, com destaque para as contribuições da Embrapa em Brasília e das Universidades Federais do Rio Grande do Sul e de Minas Gerais (Meller *et al.*, 2020). Embora não haja um consenso conceitual definitivo, os estudos descrevem a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) em contraposição ao modelo taylorista. Derivada da abordagem comportamental, a QVT é considerada uma humanização do trabalho, visando promover o bem-estar e a participação dos colaboradores nos processos decisórios. As iniciativas voltadas para a QVT foram impulsionadas pelas demandas da sociedade, especialmente pelo crescente interesse nos direitos civis e na responsabilidade social das empresas.

Liderança x motivação x qualidade de vida na rotina militar

Ao questionar um civil sobre os valores associados à liderança militar - autoritária ou não autoritária - a sabedoria popular, como retratada em sucessos de bilheteria de Hollywood, tende a destacar claramente os valores autoritários, incluindo rigor e disciplina, considerados distintivos da organização militar para o mundo externo. Na cultura popular, graduados militares (sargentos e suboficiais) e oficiais têm a responsabilidade de preservar a transição da esfera civil para a esfera militar e são vistos como representantes das normas militares.

Os valores da liderança militar não surgem em um vácuo. Eles são influenciados pela evolução da sociedade circundante e dependem das experiências práticas dos homens e mulheres que personificam a organização militar. Empiricamente, fundamentamos essa afirmação ao comparar três grupos de futuros líderes militares com diferentes históricos de recrutamento. Atualmente, as Forças Armadas precisam recrutar uma grande proporção de seus futuros líderes entre pessoas que - durante os anos de formação de sua juventude - não foram socializadas no mundo militar (Brasil; Lourenção, 2017).

Do ponto de vista metodológico, esse novo procedimento de recrutamento é interessante, pois permite uma comparação mais equilibrada entre cadetes recrutados no corpo de graduados e cadetes recrutados com base em seus méritos civis. Portanto, comparações anteriores entre cadetes com formação civil e cadetes com formação militar teriam sido difíceis de interpretar, uma vez que esses dois grupos teriam diferido substancialmente em termos de experiência militar e de vida (Andrade; Guimarães, 2017). A seguir, apresentamos cada uma das oito funções genéricas de liderança em relação à função específica dos oficiais subalternos. Cada papel de liderança é apresentado juntamente com o papel ao qual se considera que se opõe:

- **Facilitador versus produtor:** Os oficiais, como facilitadores, são focados no processo. Eles incentivam a tolerância e a síntese de diferentes pontos de vista, buscando resolver conflitos e concentrando-se no desenvolvimento de códigos comuns de conduta e comportamento. Por outro lado, os oficiais, como produtores, são focados na tarefa. Eles priorizam a ação e o esforço, muitas vezes resultando em conquistas ao motivar e disciplinar a resistência e a determinação de suas unidades. Os oficiais produtores buscam otimizar o desempenho qualificado de seus subordinados.

- Mentor versus diretor: Os oficiais, como mentores, são focados na empatia. Eles priorizam o cuidado de seus subordinados e se preocupam com o bem-estar e o desenvolvimento profissional e pessoal deles. Assim, o oficial mentor também é receptivo e atento às necessidades específicas de seus subordinados. Em contraste, os oficiais, como diretores, são focados no comando. Eles priorizam o planejamento transparente e o estabelecimento de metas. Durante as operações, o diretor ajusta os objetivos para garantir que todos cumpram seu papel (Marques *et al.*, 2020).
- Inovador versus coordenador: Os oficiais, como inovadores, são orientados para o risco e têm mentalidade aberta. Eles identificam novas oportunidades e não hesitam em desafiar as práticas convencionais. Em contrapartida, os oficiais como coordenadores priorizam a organização. Eles se concentram em métodos baseados em evidências e ferramentas analíticas para estabelecer estruturas confiáveis e garantir um fluxo eficiente de operações. Os coordenadores são vistos como confiáveis, precisos e concisos.
- Corretor versus monitor: Os comandantes, como corretores, se preocupam com a reputação externa e a legitimidade de suas unidades. Eles influenciam por meio de negociações com terceiros para garantir que suas unidades obtenham os recursos necessários. Em contraste, os oficiais como monitores são orientados para evidências. Eles priorizam estruturas e processos formais para a resolução de problemas e se concentram em acompanhar de perto o progresso das tarefas e a conformidade com as regras estabelecidas (Silva; Faria, 2018). Os monitores auditam seus subordinados para garantir o cumprimento das diretrizes em vigor.

Escritores civis geralmente concordam que a mentalidade militar é caracterizada pela disciplina, rigidez, lógica e abordagem científica, em contraste com flexibilidade, tolerância, intuição e emoção. No entanto, um ponto crucial no estudo é que esses valores de liderança tradicionalistas foram desafiados à medida que a mentalidade militar se adaptou às tendências sociais contemporâneas e à nova Constituição de 1988.

Essa mudança foi impulsionada pela transição de um modelo “institucional” para um modelo “organizacional”, no qual os valores centrais militares e os valores externos passaram a ser equilibrados, em vez de considerados mutuamente exclusivos (Leite; Rocha, 2022). O processo de alinhamento dos valores civis e militares acelerou nas décadas de 1980, especialmente após o desenvolvimento de um código de liderança militar que introduziu ideais pedagógicos progressistas e abordagens de liderança mais informais.

Essa evolução não é tão surpreendente quanto a distinção geral entre flexibilidade e controle pode sugerir. Conceitualmente, isso provavelmente reflete o fato de que o principal objetivo das Forças Armadas é produzir resultados, e, portanto, uma abordagem adaptativa se tornou essencial para se manter relevante nas complexas dinâmicas sociais e políticas contemporâneas.

Os políticos estabelecem os objetivos estratégicos, enquanto os militares executam as ações operacionais e táticas necessárias para alcançar esses objetivos. A execução disciplinada das ordens legais e o cumprimento dos objetivos militares têm sido uma marca

distintiva da instituição militar desde os primórdios do Estado territorial (Kruger; Silva; Silva, 2023).

A cultura militar é moldada por normas e tradições específicas, o que torna as Forças Armadas únicas. Embora haja paralelos com organizações civis, a vida militar diária difere em termos das demandas físicas e psicológicas que apresenta. Treinamento e operações militares envolvem desafios significativos, estresse, complexidade e incerteza. Muitas características semelhantes podem ser encontradas em diversos exércitos, como estrutura hierárquica, gestão formalizada, conservadorismo e ênfase no status quo. Nossas Forças Armadas, do ponto de vista administrativo e de gestão, valorizam a adoção de modernas teorias organizacionais, sem desconsiderar as hierarquias e os preceitos éticos, morais e cívicos (De Oliveira; Sousa, 2019).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As Forças Armadas empenham-se consistentemente na educação e formação dos seus líderes através de programas contínuos e periódicos, alocando recursos anualmente para esse fim. Os indivíduos que optam por esta profissão passam por avaliações minuciosas de capacidades cognitivas e físicas, habilidades, traços de personalidade e conhecimentos em diversas disciplinas como pré-requisitos para embarcar na carreira militar. Ao concluírem o treinamento nas academias militares e atenderem a critérios específicos, seja como oficiais ou suboficiais, esses indivíduos assumem funções de liderança dentro de suas equipes, operando em ambientes complexos e incertos.

Tais fatores nos levam a inferir que a liderança se torna um aspecto rotineiro e reflexivo das responsabilidades diárias dos líderes militares. Fatores como as esferas coletiva e individual, a aprendizagem informal e formal, a natureza do trabalho específico, a influência da formação contínua e o impacto do seu ambiente imediato desempenham um papel na formação do seu desempenho como líderes, influenciando a qualidade de vida e motivação de seus subordinados.

Além disso, verifica-se que na dinâmica atual das Forças Armadas, o contexto organizacional incentiva a participação grupal, facilitando a assimilação de modelos de liderança considerados benéficos. Os líderes militares muitas vezes imitam os seus superiores e aproveitam as oportunidades para incorporar comportamentos ideais observados em colegas e subordinados no seu conjunto de competências.

As dimensões coletivas e sociais do desenvolvimento do líder militar são fortalecidas pela rede de proteção e apoio fornecida pela família, parentes e amigos. Os parceiros desempenham um papel crucial na manutenção da estabilidade em casa. Dado o distanciamento físico dos líderes militares do seu ambiente imediato durante a execução da missão, o apoio derivado da família torna-se vital. Este envolvimento estende-se a várias dimensões que impactam a satisfação destes profissionais, incluindo a sua paixão pela profissão, a alegria derivada de servir o país e a sociedade, as relações sociais com os superiores e o potencial de adaptação da liderança militar para promover um maior compromisso, capacidades melhoradas, habilidades e motivação para alcançar os objetivos organizacionais.

REFERÊNCIAS

- ALVES, Cinthya Rafaela Araújo; CORREIA, Ana Maria Magalhães; DA SILVA, Armstrong Martins. **Qualidade de vida no trabalho (QVT): um estudo em uma instituição federal de ensino superior**. Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL, v. 12, n. 1, p. 205-227, 2019. Disponível em <https://www.redalyc.org/journal/3193/319357660010/319357660010.pdf>. Acesso em 04 fev. 2024.
- ANDRADE, Josikelli Souza; GUIMARÃES, Liliana Andolpho Magalhães. **Estresse ocupacional, hardiness, qualidade de vida de policiais militares**. Revista Laborativa, v. 6, n. 1 esp, p. 80-105, 2017. Disponível em <https://ojs.unesp.br/index.php/rlaborativa/article/view/1661>. Acesso em 08 fev. 2024.
- AQUINO, Italo de Souza. **Como escrever artigos científicos**. São Paulo: Saraiva, 2017.
- BRASIL, Vinicius Puiti; LOURENÇÃO, Luciano Garcia. **Qualidade de vida de policiais militares do interior do estado de São Paulo**. Arq Ciênc. Saúde, v. 24, n. 1, p. 81-5, 2017. Disponível em https://ahs.famerp.br/racs_ol/Vol-24-1/qualidade-de-vida-de-policiais-militares-do-interior-do-estado-de-sao-paulo.pdf. Acesso em 09 fev. 2024.
- COELHO, Eduardo *et al.* Autoeficácia e Qualidade de Vida no Trabalho: um estudo com policiais militares. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 32, 2017. Disponível em <https://www.scielo.br/j/ptp/a/LTyjDD9zrbnbRbwG3mb7bJb/>. Acesso em 03 fev. 2024.
- CRESWELL, John W.; CRESWELL, J. David. **Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 5ª ed. Porto Alegre: Penso Editora, 2021.
- DE OLIVEIRA, Gleyson Soares; SOUSA, Hercilio de Medeiros. **Qualidade de vida no trabalho: fatores que influenciam a produtividade nas organizações**. Revista Campo do Saber, v. 4, n. 2, 2019. Disponível em <https://periodicos.iesp.edu.br/index.php/campodosaber/article/view/230>. Acesso em 01 fev. 2024.
- DOS SANTOS, Adriana Pedroso *et al.* **Qualidade de vida no trabalho: percepção de satisfação dos funcionários de uma empresa do comércio**. Revista Ciências Sociais em Perspectiva, v. 17, n. 33, p. 47 a 67-47 a 67, 2018. Disponível em <https://saber.unioeste.br/index.php/ccsaemperspectiva/article/view/16769>. Acesso em 30 jan. 2024.
- GONÇALVES, Maria Carolina Braz; ALMEIDA, Thayla Cassya; DE MOURA, Valéria Feitosa. **Qualidade de vida no trabalho e métodos flexíveis de trabalho: uma análise multimétodo sobre o impacto do home office na qualidade de vida no trabalho do colaborador**. Revista Linceu On-line, v. 8, n. 2, p. 74-94, 2018. Disponível em https://liceu.fecap.br/LICEU_ON-LINE/article/viewFile/1797/1049. Acesso em 03 fev. 2024.
- JUNIOR, Nelson Del Cantone. Liderança no exército brasileiro: como funciona a liderança em algumas organizações militares do exército brasileiro. **MBA Executivo em Liderança e Gestão Organizacional-Unisul Virtual**, 2018. Disponível em <https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstreams/343ca512-c6d0-45d4-a2c4-645ddb719107/download#:~:text=A%20lideran%C3%A7a%20militar%20n%C3%A3o%20est%C3%A1,atingir%20o%20sucesso%20nas%20miss%C3%B5es..> Acesso em 01 fev. 2024.
- KRUGER, Juliano Milton; SILVA, Anderson Lincoln Vital da; SILVA, Geymeesson Brito da *et al* (Orgs.). **Gestão pública na Região Amazônica - Volume 2**. São Paulo: Pimenta Cultural, 2023.

LEITE, Janice da Silva Santana Monteiro. ROCHA, Álvaro Diógenes Teotônio da. **Liderança militar e sua influência na motivação em organizações particulares**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano. 07, Ed. 02, Vol. 02, pp. 157-177. Fevereiro de 2022. Disponível em <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/lideranca-militar>. Acesso em 08 fev. 2024.

MARQUES, Caroline Silva *et al.* **Qualidade de Vida no Trabalho: um estudo de caso em uma organização militar da região central do RS**. Revista Interdisciplinar de Gestão Social, v. 9, n. 1, 2020. Disponível em <https://periodicos.ufba.br/index.php/rigs/article/view/30400>. Acesso em 06 fev. 2024.

MELLER, Fernanda de Oliveira *et al.* **Qualidade de vida e fatores associados em trabalhadores de uma Universidade do Sul de Santa Catarina**. Cadernos Saúde Coletiva, v. 28, p. 87-97, 2020. Disponível em <https://www.scielo.br/j/cadsc/a/GntzVM4Wm8VhMH8pSyw54ny/?lang=pt&format=html>. Acesso em 03 fev. 2024.

OLIVEIRA, Beatriz Acampora; OLIVEIRA, Silva de. **Autoestima, qualidade de vida e saúde**. São Paulo: Pimenta Cultural, 2019.

SENHORAS, Elói Martins (Org.). **Administração: organização, direção e controle da atividade organizacional 3**. Ponta Grossa: Atena, 2021.

SILVA, Kassia Alves Silva Alves; FARIA, Bráulio Emílio Maciel. Qualidade de vida no trabalho: a contribuição do psicólogo organizacional. **Psicologia e Saúde em debate**, v. 4, n. 2, p. 115-129, 2018. Disponível em <http://psicodebate.dpgpsifpm.com.br/index.php/periodico/article/view/V4N2A7>. Acesso em 02 fev. 2024.

Startup sustentável e empreendedorismo verde aplicado à gestão pública da empresa WEGI

Cleonice Zimpel

Daiana Diel Pires

Felipe Odorizzi

Janser Franciel Philippsen

Leandro Felipe Dapper Oppermann

Renato Reis

Robson Alessandro Stochero

Tiago Francisco Garcia da Silva

Henrique Rambo

RESUMO

O estudo destaca a necessidade de inovação e melhorias para a competitividade das empresas no mercado, enfatizando a importância da coordenação eficiente na cadeia de suprimentos. A empresa WEGI é apresentada como um potencial exemplo de empreendimento sustentável, planejando atuar na produção de equipamentos de proteção e higiene, utilizando resíduos como matéria-prima. Os temas explorados incluem Empreendedorismo, Gestão de Projetos, Modelos de Gestão, Homem, Cultura e Sociedade, e Legislação Social e Trabalhista. Destacam-se a relevância do empreendedorismo social, a importância do gestor na Gestão de Projetos, a aplicação de modelos de gestão educativos na WEGI, a responsabilidade ambiental, e a consideração do contrato intermitente para formalização de empregos na empresa. O texto conclui ressaltando a viabilidade das empresas de economia verde e a importância da integração de diferentes aspectos para o sucesso de empreendimentos sustentáveis, com a WEGI como exemplo prático desses conceitos.

Palavras-chave: WEGI; empreendedorismo; responsabilidade ambiental.

INTRODUÇÃO

Para introduzir o tema “Startup sustentável e empreendedorismo verde aplicado a gestão pública na empresa Wegi” nada melhor que trazer aqui a questão problema proposta na PTI para que possamos dar início ao desenvolvimento:



Os dias de hoje são extremamente desafiadores para as pessoas, para as organizações, para a sociedade, para as nações e para o próprio planeta. Vivemos num mundo globalizado, múltiplo, complexo, desigual, disruptivo, desafiador. Novas tecnologias da informação e da comunicação tomaram de assalto nossas vidas e nosso tempo. Desde que o ser humano passou a usar o seu telencéfalo altamente desenvolvido para criar ferramentas que viabilizassem sua subsistência e seu conforto, surgiram as invenções, a produção, o comércio, a exploração intensiva dos recursos do planeta. Podemos observar a hegemonia do modo de produção capitalista e as suas interferências com o abuso da exploração dos recursos naturais e com a poluição ambiental. Neste contexto, começou-se a perceber que, para viabilizar a própria manutenção do modo de vida atual, deveria haver uma preocupação maior com o grau de exploração dos recursos naturais. Surgiram conceitos como responsabilidade social, socioambiental, socioambiental ampliada e sustentabilidade. Estes temas são tratados com certo desdém por uma parte das nações, mas, por outro lado, surgiram inúmeras organizações ambientais dispostas a alertar e a lutar por um modo de produção que fosse menos predatório e mais responsável.

Nada obstante, seus esforços se mostraram insuficientes para gerar transformação em grande escala na sociedade. Para Michael Porter isto acontece, justamente, pela dificuldade de alocar recursos em volume suficiente para este tipo de causa. Onde encontrar estes recursos? Os maiores volumes de recursos estão, justamente, na produção e no comércio. Isto parece explicar o surgimento de um novo tipo de empreendimento que vem ganhando força nos mercados mundiais: o empreendedorismo verde, que parece estar dando uma solução para este dilema. Considere um empreendedor que, orientado por sua genuína preocupação com o bem-estar das pessoas e do planeta, decidiu constituir uma startup que operasse de uma forma mais alinhada com seus valores, especializada em produzir bens a partir de lixo, como o plástico e outros resíduos descartados. Este empreendedor sabe que a coleta dos resíduos é algo trabalhoso devido à grande capilaridade que existe no consumo de plástico, que é muitíssimo disseminado (Porter, 2021)

Em um mundo extremamente competitivo, empresas precisam estar sempre em busca de inovação e melhorias para aumentar sua eficiência para se destacar no mercado. Não é apenas a competição dentro de um segmento que representa um desafio para os gestores de hoje, empresas que conseguem atingir uma boa coordenação dos processos da cadeia de suprimentos e fluxo de materiais alinhadas ao gerenciamento estratégico da empresa, garantem operações mais produtivas, flexivas, ágeis e principalmente sustentáveis.

A empresa WEGI será uma referência a este país de diversidades. Ela pretende criar um conjunto de empresas que atuarão em varias cidades e quase todos os estados brasileiros e que, a longo prazo, atenderá principalmente a atividade de produção de equipamentos de proteção e materiais de higiene, onde sua matéria prima serão lixos, como o plástico e outros resíduos descartados e atuará em todo mercado brasileiro, na produção de luvas, máscaras, equipamentos de proteção individuais e álcool em gel, por exemplo. Algumas das ações que levarão a essa conquista será o uso racional de água e energia, controle da origem da matéria-prima, incentivo a educação dos colaboradores, redução da geração de resíduos e reutilização dos resíduos gerados no processo para fabricação de novos materiais.

Assim, na construção deste texto serão desenvolvidos elementos que tragam aspectos relacionados ao Empreendedorismo, Gestão de Projetos, Modelos de Gestão, Homem, cultura e sociedade, bem como Legislação Social e Trabalhista. Para analisarmos a ideia de empreendedorismo verde aplicada a gestão pública da empresa WEGI, se faz necessário a resposta de algumas perguntas, que serão esclarecidas no decorrer deste texto.

EMPREENDEDORISMO

Empreender significa fazer algo novo, trata-se de um processo criativo e de iniciativa para implementar negócios ou mudanças em empresas já existentes. Tem relação direta com a inovação e com a ideia de transformar uma realidade que determinado produto, serviço, ou até mesmo pessoa, está inserido (Wikipedia, 2020).

Todavia, nem sempre a palavra empreender remete a lucro ou a alguma ganho de capital, visto que os objetivos podem ser outros, como por exemplo, ajudar uma comunidade, um grupo social, um grupo de pessoas, sem visar algum ganho em troca, mas sim, adquirir conhecimento ou para tornar as pessoas e a comunidade melhor. O nome que se dá a isso é conhecido por empreendedorismo social.

O empreendedorismo social, antes de tudo, trata-se de uma ação inovadora voltada para o campo social cujo processo se inicia com a observação de determinada situação-problema local, para a qual se procura, em seguida, elaborar uma alternativa de enfrentamento. O empreendedor social visa à maximização do capital social (relações de confiança e respeito) existente para realizar mais iniciativas, programas e ações que permitam para uma comunidade, cidade ou região se desenvolverem de maneira sustentável. Ele faz esses avanços disseminando tecnologias produtivas, aumentando a articulação de grupos produtivos e estimulando a participação da população na esfera política, ampliando o “espaço público” dos cidadãos em situação de exclusão e risco. Para tanto utiliza técnicas de gestão, inovações produtivas, técnicas de manejo sustentável de recursos naturais e criatividade para fornecer produtos e serviços que possibilitem a melhoria da condição de vida das pessoas envolvidas e beneficiadas, através da ação dos empreendedores sociais externos e internos a comunidade.

Para compreender melhor, o empreendedorismo social é caracterizado pela criação de produtos e serviços que tem como objetivo principal resolver ou minimizar problemas nas áreas sociais, sejam elas de educação, violência, saúde, etc. O objetivo destas empresas é gerar transformação nas comunidades em que estão inseridas. O faturamento adquirido é investido em ações que possam aumentar o impacto e promover o bem-estar do público.

Outro conceito importante para se tratar é o da economia ou empreendedorismo verde, que se refere ao conjunto de ações que visam a promoção de uma economia com crescimento baseado no bem-estar social e que tem por objetivo reduzir os riscos ambientais e conservar o meio ambiente em que está inserido. Portanto, a economia verde busca conciliar a noção de produção de baixo carbono, o uso eficiente e sustentável dos recursos naturais e a inclusão social.

De acordo com o Pnuma, a economia verde precisa estar centrada em estimular a geração de empregos e a produção de renda para toda a população, ao mesmo tempo em que devem ser tomadas medidas para a redução dos gases-estufa, a ampliação da eficiência energética (com o uso de fontes de energia alternativas e limpas) e o uso sustentável dos recursos naturais (Meio Ambiente, 2021).

Este modo de ver a economia se mostra como a crítica à busca pelo crescimento econômico sem limites, visto que este crescimento desenfreado tem gerado o aparecimento de diversos problemas ambientais ao redor do mundo, diante do excesso da exploração dos recursos naturais existentes no planeta. Assim, existe a necessidade de reorientar os

padrões de consumo e de produção. Para isso, setores empresariais, governo, agentes sociais e ONGs precisam se unir rumo à uma economia mais ambientalmente responsável e socialmente inclusiva, o que se denomina de economia ou empreendedorismo verde.

Assim, surgem as ideias das startups, que podem ser definidas como empresas jovens com modelos de negócios repetíveis e escaláveis, em um cenário de incertezas e de soluções a serem desenvolvidas. Normalmente, são relacionadas a negócios digitais, mas não se limita a apenas isso, o que uma startup precisa é de inovação para não ser considerada uma empresa de modelo tradicional.

De fato, startup é um termo que está na moda e empreender virou o sonho de muita gente, tanto no Brasil quanto fora dele. Um erro comum que permeia a definição de startups é se elas são somente empresas de internet. Não necessariamente, elas só são mais frequentes na Internet porque é bem mais barato e facilmente propagável criar uma empresa online do que uma de agronegócio, por exemplo (Bicudo, 2020).

A ideia defendida por muitos é de que toda e qualquer pequena empresa em seu período inicial pode ser considerada uma startup, outros dizem que uma startup é uma empresa que consegue crescer rapidamente e gerar lucros potenciais, apesar dos custos de manutenção baixos, mas, existe uma definição que pode dizer muito sobre o significado de uma startup: uma startup é um grupo de pessoas à procura de um modelo de negócios repetível e escalável, trabalhando em condições de extrema incerteza.

Para finalizar, o intraempreendedorismo a toda iniciativa empreendedora que não visa iniciar uma nova organização, mas que foque em colaborar na organização em que o indivíduo está inserido e da qual não é o fundador. Para que fique claro a definição deste conceito, cabe expor um exemplo entre a diferença do empreendedorismo com o intraempreendedorismo:

Imagine um profissional de tecnologia da informação que trabalha em uma empresa de software "A". Nessa empresa, ele percebe que os clientes têm uma dor não atendida e que representa uma oportunidade. Com essa informação, ele sai da empresa e começa seu próprio negócio, tentando oferecer uma solução para essa dor como diferencial competitivo. Esse é um exemplo clássico de empreendedorismo. Agora, imagine que esse mesmo profissional pegue a informação que ele coletou a partir de suas observações. Então, sob a supervisão do seu gestor e com a colaboração do resto da equipe, ele desenvolve um projeto para que a empresa "A" possa atender essa dor dos clientes. Com isso, a empresa em que ele trabalha consegue inovar, o que é bom para os seus resultados em geral. Esse é um exemplo de intraempreendedorismo. Perceba que a base dos dois é a mesma: a observação de riscos e oportunidades, e o desenvolvimento de soluções. O que difere é o que o colaborador decide fazer com sua visão: usar para si mesmo ou colocar a serviço da organização em que trabalha. E nenhuma das duas alternativas é errada, mas não é preciso ser um gênio para entender qual delas a sua empresa deve preferir, não é? (Bueno, 2020).

De uma forma mais simples, trata-se de uma das categorias que derivam do empreendedorismo, porém, esta categoria ocorre dentro da empresa, por parte dos funcionários, por exemplo. Como o próprio nome deixa claro, intraempreender é quando os colaboradores da empresa passam a atuar como se fossem donos do negócio.

Assim, não resta dúvidas que o intraempreendedorismo é importante para qualquer organização e o importante passa a ser como aplicar isto na sua empresa. Inicialmente, demonstrar interesse em todas as opiniões dos colaboradores é muito importante, pois muitos profissionais que tem potencial não o demonstram, já que não sentem uma abertura ou uma demanda pelas suas ideias.

Portanto, a primeira dica não poderia ser mais simples: o gestor deve demonstrar interesse nas opiniões de seus colaboradores. Nem todas serão relevantes ou viáveis, mas essa postura ajuda a criar um ambiente propício para iniciativas (Bueno, 2020).

Outro ponto importante é o reconhecimento aos colaboradores. A pior coisa que um gestor pode fazer é se aproveitar do resultado produzido por um empregado sem dar o devido reconhecimento. Se um colaborador desenvolver um projeto empreendedor para a empresa, e ver os créditos serem atribuídos a outra pessoa, ele não irá ter vontade de repetir o feito, ou seja, ele estará sendo desestimulado.

Como nós já dissemos lá no começo, o colaborador traz um insight e a disposição para colocá-lo em prática, mas ele precisará do apoio do gestor e da equipe para gerar resultados concretos. Implantar um programa de ideias e definir um canal de comunicação é uma excelente forma de aproveitar o potencial de melhoria advindo das ideias dos empreendedores corporativos da sua organização e também estimular este comportamento intraempreendedor nos demais colaboradores (Brainly, 2020).

Ainda, outros fatores que contribuem para o desenvolvimento do intraempreendedorismo são: ter uma cultura organizacional flexível, isto é, aberta às mudanças do ambiente externo (como a tecnologia), ter incentivo às práticas inovadoras por parte dos colaboradores e existir uma liderança liberal.

Concluindo, para que se estimule essas ideias intraempreendedoras na economia verde o gestor deve recompensar principalmente este tipo de ideia através de um programa de ideias e de recompensas. Ainda, o gestor, se possível, pode oferecer uma participação nos lucros da ideia, o que incentiva os funcionários para que pensem como donos da empresa.

GESTÃO DE PROJETOS

A comunicação é um fator chave em qualquer tipo de projeto, seja na esfera local, nacional ou internacional. A comunicação é essencial em todos os meios para que haja alinhamento, troca de experiências e definições importantes para que um projeto seja colocado em prática. Infelizmente, a comunicação é apontada como a maior deficiência em gestores de projetos, os quais, devem conhecer sua importância e trabalhar para desenvolvê-la no meio de trabalho (Bichueti, 2020).

A comunicação é a chave de qualquer negócio. Para abriremos uma startup, precisamos basicamente, conhecer sobre algum assunto e então desenvolvermos um trabalho específico voltado para a implantação desse projeto, precisaremos de uma ideia, um time, e muitas vezes de recursos. Todavia, esses recursos devem ser bem utilizados para haver uma efetividade, e conseqüentemente, a comunicação é essencial para esse processo. É preciso observar que a comunicação deve ser formalizada por meio de um canal específico.

As ferramentas oferecidas pelos processos do gerenciamento de projetos colaboram para a agilidade do cumprimento das demandas de uma empresa emergente (startup) por meio de metodologias que melhoram a comunicação, a eficiência e a transparência. Além dessas, a gestão de projetos traz inúmeros outros benefícios, que são atribuídas a todos os envolvidos no processo.

Ao adotar metodologias de gestão de projetos é possível centralizar todas as

informações envolvidas no projeto e, conseqüentemente, acompanhá-las de uma maneira mais simples. A partir dessa lógica, todos os profissionais comprometidos com o projeto estarão alinhados em relação ao andamento do projeto, o que contribui para o aumento da produtividade da startup. Após implantar o gerenciamento de projetos, os empreendedores conseguem estimar os custos de cada etapa do projeto antes de iniciá-lo e, com isso, é possível administrar a lucratividade da iniciativa e evitar gastos desnecessários. Além disso, quando o startup possui um controle maior sobre o orçamento disponível, é possível zelar pela saúde financeira de cada projeto e pelo retorno que o mesmo trará para a empresa ou cliente.

A gestão de projeto ajuda, ainda, a diminuir as perdas em um projeto, uma vez que todos estão expostos a eventuais problemas. Porém, como o empreendedor já estará preparado para identifica-los, segundo Gil Espinha, será mais simples antecipar soluções preventivas e corretivas para que os problemas não prejudiquem a saúde do projeto. “A startup fica pivotando a todo momento, então, montar estratégias com objetivos a curto prazo, a partir de uma boa gestão de projetos, é possível ser muito mais assertivo”, diz Paim Neto

Ter métricas em um projeto é algo essencial, visto que mostra um índice de sucesso de uma gestão ou empreendimento. Quando analisadas a uma ferramenta tecnológica, os resultados ficam ainda mais precisos, além de apresentar os erros e os acertos, também pode determinar a qualidade do que foi apresentado. A partir dos resultados, os empreendedores são capazes de aprimorar seu modo de gestão e, em alguns casos, reverter um eventual resultado negativo.

O gerenciamento de projetos garante a redução do tempo gasto com atividades desnecessárias. Além disso, por reunir todas as informações envolvidas no projeto em um só lugar, é possível criar uma maior agilidade na hora de tomar decisão sobre determinada ação.

Transparência é uma das palavras-chave de um gerenciamento de projetos eficiente – com ele, é deixado claro para toda equipe as responsabilidades e prazos de cada membro. O alinhamento de informações e uma comunicação clara em relação a cada etapa do projeto faz com que a equipe assuma um perfil colaborativo e se engaje ainda mais no projeto, zelando por um resultado positivo em todos os aspectos (Bueno, 2020).

No que diz respeito a comunicação de um gerente de projetos, deve se ter em mente que esta habilidade é bastante requerida. O gerente deve realizar várias entrevistas com o cliente para extrair suas principais necessidades e decidir qual a melhor solução para o problema em tela. Desta forma, ter boa comunicação é fundamental para garantir que aquilo que o cliente almeja é o mesmo que o gerente de projetos entendeu e o mesmo que a equipe do projeto irá produzir e entregar.

Entre uma passagem e outra da informação, muitos detalhes podem se perder e a mensagem pode ir se transformando de uma forma que ninguém tem controle. Por isso, é importante definir algumas documentações “oficiais”. Assim, mesmo que alguém tenha esquecido de algum detalhe, poderá consultar na fonte de comunicação definida (Justos, 2020).

Para resumir, o papel do gerente de projetos, no gerenciamento da comunicação é o de integrar as mensagens recebidas de diferentes áreas, organizando-as e comunicando-as, globalmente (a todos os envolvidos), fazendo com que sejam vistas como uma comunicação referente a todo o projeto (e não de áreas ou partes diferentes).

MODELOS DE GESTÃO

Dentro dos modelos de gestão, e pensando em uma empresa de startup e sua estrutura organizacional, importa explicar o que é uma empresa de estrutura orgânica bem como quais são suas características principais.

A estrutura organizacional é a forma como uma organização está dividida e hierarquizada. Ela define como é feita a gestão das suas atividades e a comunicação entre seus setores, visando atingir seus objetivos estratégicos.

A estrutura organizacional de uma empresa inclui sua departamentalização, ou seja, a divisão por setores, mas também as relações hierárquicas entre eles. O conceito de estrutura organizacional não é, portanto, sinônimo nem de departamentalização nem de hierarquia isoladamente, mas sim uma combinação entre elas (Bicudo, 2020).

No que diz respeito as empresas de estrutura orgânica, devem ser entendidas como aquelas em que os colaboradores estão quase que no mesmo nível, onde o organograma está na forma mais horizontal possível, com o mínimo de hierarquia. Neste modelo, os funcionários não possuem títulos de trabalho ou responsabilidades específicas, assim, podem executar as tarefas que são mais qualificadas. A tomada de decisão deixa de ser apenas do líder e passa a ser informal, pois todos podem opinar.

As principais características de uma organização de estrutura orgânica são:

Crescimento: Crescimento é natural e é consequência do reconhecimento pelo valor entregue ao mercado. Organismos vivos crescem por si só, é necessário cultivar o ambiente para isso.

Liderança: O líder é escolhido pela equipe por ser sua maior referência, por ser aquele que demonstra maior paixão pelo propósito e pelas atividades das pessoas.

Funcionamento: Empresas funcionam como organismos vivos, são adaptáveis e não lineares, ou seja, as partes devem conter o todo e o todo nunca é igual à soma das partes.

Estrutura: Empresas são conjuntos de times, células ou pessoas que se interagem horizontalmente visando gerar valor para o mercado.

Pessoas: Pessoas são pessoas. Indivíduos com emoções e experiências altamente relevantes para o bom desempenho do sistema.

Propósito: empresas existem para gerar valor para a humanidade de maneira equilibrada e sustentável.

Motivação: É interna, pessoas são naturalmente automotivadas desde que trabalhem com autonomia, em ambiente que estimula o autoaprimoramento, e movidas por uma causa nobre.

Liderança: O líder é escolhido pela equipe por ser sua maior referência, por ser aquele que demonstra maior paixão pelo propósito e pelas atividades das pessoas.

Todos sabemos das dificuldades em aceitar o “novo” dentro de uma empresa. Porém, empresas abertas a assumir os riscos de maneira calculada, inovar e implementar novas ideias em seus produtos e serviços, são empresas mais preparadas para enfrentar períodos de crise, e se diferenciar de seus concorrentes de mercado (Tonet, 2020).

Assim, um dos benefícios de se implementar essa nova proposta é de que a empresa se torna sustentável e ao mesmo tempo se livra das pressões em busca de um resultado econômico, pois pode atuar com mais tranquilidade e acaba ganhando com isso qualidade do ambiente, de vida, e do clima agradável, o que leva seus colaboradores a se tornarem mais comprometidos e criativos para lidar com as inconstâncias normais do mercado.

Para realizar essa mudança não há como simplesmente implementar um modelo. É necessário que a mentalidade seja entendida, absorvida e praticada pela empresa, além de o líder e os liderados gostarem de pessoas, serem humildes e terem paixão pelo que fazem. Esta abordagem mais moderna faz com que a empresa seja mais flexível e adaptável às constantes mudanças do mercado e da sociedade.

HOMEM, CULTURA E SOCIEDADE

A destruição do meio ambiente tem como principal fator a ação humana e a exploração desenfreada dos recursos naturais. O capitalismo global é um dos principais empecilhos a preservação da vida, pois, fomenta o consumo e a produção em um ritmo que nosso planeta não possui capacidade de atender.

Hoje a degradação ambiental é um dos maiores desafios que a sociedade tem tendo em vista que ele coloca em risco o futuro das próximas gerações. Nesse sentido, é possível ter desenvolvimento econômico respeitante à natureza bastante para isso que seja feito um desenvolvimento sustentável. Veja que para isso é necessário que as empresas e a sociedade civil adotem medidas como reciclagem, descarte correto do lixo, não poluição de águas e terras, etc.

Entre tantos elementos contraditórios, o capitalismo e o meio ambiente precisam de ajustes urgentes, pois a velocidade em que se esgotam os recursos naturais, a autodestruição se aproxima galopante. É imperativo agir em função da preservação do meio ambiente para que as gerações futuras não nos condenem pelos erros irreversíveis e pela destruição gradativa do planeta.

Assim, sabendo que a degradação ambiental do planeta tem sua origem na atividade humana, o que podemos fazer é alterar nossos comportamentos para estabelecer um estilo de vida menos danoso ao meio ambiente e isso implicaria mudanças como redução no consumo, praticas de separação e reciclagem de lixo, etc.

LEGISLAÇÃO SOCIAL E TRABALHISTA

No que diz respeito ao mundo do trabalho, as inovações tecnológicas e as novas demandas produtivas também alçaram mudanças em relação às normas trabalhistas, de forma que a legislação pudesse estar mais adaptada às exigências de mercado.

Considerando, por exemplo, o surgimento de demandas produtivas mais sazonais nas empresas e menos fixas, a Lei nº. 13.467/2017, mais conhecida como “Reforma Trabalhista”, inseriu no artigo 443 da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) uma nova modalidade de contratação: o trabalho intermitente.

Pode ser definido como contrato intermitente quando o empregado contratado presta o serviço somente quando chamado pela empresa e recebe apenas pelas horas trabalhadas. Neste tipo de contrato, o empregado pode firmar contrato com mais de uma empresa ao mesmo tempo, sendo possível que ele trabalhe apenas algumas horas por mês.

O pagamento neste tipo de contrato não pode ser inferior ao valor do salário mínimo vigente por hora ou inferior ao valor pago aos demais funcionários que exercem a mesma função em regime não intermitente. Nesta modalidade, a empresa precisa chamar o funcionário três dias antes e é ele quem decide se aceita o trabalho. Até ser chamado, não existe hierarquia, pois ele não é obrigado a aceitar o trabalho.

De uma forma geral, esse trabalhador tem os mesmos direitos de quem tem um contrato convencional. Vejamos caso a caso sobre os direitos do trabalhador intermitente.

| | TIPO DE CONTRATO | |
|--|------------------|---|
| | CONVENCIONAL | INTERMITENTE |
| Jornada de trabalho definida | Sim | Não |
| Horário fixo | Sim | Não |
| Salário mensal fixo | Sim | Não |
| Salário por hora trabalhada | Não | Sim |
| Férias | Sim | Proporcional |
| Acréscimo de férias | Sim | Proporcional |
| 13º salário | Sim | Proporcional |
| Repouso semana remunerado | Sim | Sim |
| FGTS | Sim | Sim |
| Seguro-desemprego | Sim | Não |
| Benefícios do INSS (auxílio-doença etc.) | Sim | Só se a contribuição atingir o valor mínimo |
| Aposentadoria do INSS | sim | Só se a contribuição atingir o valor mínimo |

De uma forma geral, no que diz respeito a direitos, esse trabalhador tem quase os mesmos daqueles que possuem contratos convencionais. A exceção é o seguro-desemprego, que é vetado para este tipo de contrato.

O que resta saber agora é se esta modalidade de contrato é uma forma de modernização do trabalho ou só está aí para precarizá-lo.

A ideia inicial era que esse contrato levasse as empresas a assinar a carteira de trabalhos daqueles que não a tinham, como a do servente de pedreiro chamado para acelerar uma obra ou do garçom contratado para um evento, o que não acontece de fato.

O contrato intermitente deveria ser usado somente para o serviço considerado imprevisível e não deveria substituir o contrato temporário ou por tempo parcial, que são outras modalidades. Para alguns especialistas, a ferramenta que deveria gerar mais direitos está sendo usada para precarizar as condições de trabalho. (UOL, 2019). O contrato intermitente não deveria precarizar quem tinha um contrato normal, mas sim trazer para a CLT aquele que vivia de bico. Na prática, porém, ele tem sido usado como manobra para evitar o trabalho formal convencional. Para a juíza Noêmia Porto, presidente da Anamatra (Associação Nacional dos Magistrados da Justiça do Trabalho), o contrato tem

sido adotado por empresas que têm demanda permanente, e não apenas por aquelas cuja atividade econômica é de natureza intermitente, como fabricantes de ovos de páscoa ou organizadores de eventos.

O que está acontecendo de fato, então, é que segmentos econômicos de caráter continuado estão fazendo uso da contratação intermitente para baratear a remuneração dos trabalhadores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Assim, para concluir este trabalho, importante relacionar cada tópico do trabalho com o papel a ser adotado na empresa WEGI de uma forma prática.

No que diz respeito ao empreendedorismo, vimos que empreender significa fazer algo novo e que se trata de um processo criativo e de iniciativa para implementar negócios ou mudanças em empresas já existentes. Vimos ainda, a importância do empreendedorismo social. Por fim, falamos sobre o intraempreendedorismo e suas vantagens. Assim, no que diz respeito especificamente a empresa WEGI, nesta Startup sustentável será uma prática a ser implementada pois só traz benefícios para a empresa de uma forma geral e recompensa os bons funcionários.

No segundo tópico, abordamos acerca da Gestão de Projeto e da importância do gestor para uma empresa. Falamos ainda sobre a importância do gerenciamento da comunicação por parte do gerente de projetos. Assim, nesta empresa, o gestor de projetos deveria ter boa comunicação e ter a capacidade de integrar as mensagens recebidas de diferentes áreas, organizando-as e comunicando-as, globalmente (a todos os envolvidos), fazendo com que sejam vistas como uma comunicação referente a todo o projeto (e não de áreas ou partes diferentes).

No capítulo seguinte, falamos a respeito dos modelos de gestão e sobre as empresas de estrutura orgânica, falamos ainda, sobre as características e vantagens deste modelo de gestão. Assim, na empresa WEGI, este modelo de gestão seria aplicado de forma educativa para que os colaboradores da empresa absorvessem esta mentalidade e para que a mesma possa ser praticada.

Após, abordamos sobre o tema Homem, Cultura e Sociedade e vimos a responsabilidade do homem na degradação do meio em que vive. Assim, para que a empresa WEGI seja uma empreendedora verde, além de contratar uma consultoria ambiental especializada para orientá-lo e resolver todas as questões legais, com o objetivo de auxiliar a sua empresa a ter um bom relacionamento com o meio ambiente, tenha em mente que existem alguns hábitos que podem ser criados na rotina da sua empresa para colaborar ainda mais essas questões, por exemplo: Trocar copos descartáveis por canecas; instalar torneiras automáticas; reutilizar papéis de escritório como rascunhos; limpar os aparelhos de ar condicionado; e configurar a impressora para imprimir frente e verso, por exemplo.

Por fim, no último capítulo do trabalho de Legislação Social e Trabalhista falamos sobre o contrato intermitente, os direitos deste tipo de trabalhador e sobre ser um meio viável ou não. Na empresa WEGI usaríamos este tipo de contrato para tirar os trabalhadores da informalidade e não usaríamos como forma de não contratar os funcionários.

Para concluir, juntando todas essas informações coletadas ao longo da exposição conclui-se que é possível ter uma empresa de economia verde de forma consciente e que este tipo de empresa pode e tem tudo para dar certo já que este assunto está tão em foco.

REFERÊNCIAS

- WIKIPEDIA. **Empreendedorismo Social**.. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Empreendedorismo_social>. Acesso em mai. 2020.
- BRAINLY. **Gestão da comunicação**. Disponível em: <<https://brainly.com.br/tarefa/25162467>>. Acesso em mai. 2020.
- BLOG AEVO. **Intraempreendedorismo: como e porque estimular na empresa**.. Disponível em: <<https://blog.aevo.com.br/intraempreendedorismo-estimular/>>. Acesso em mai. 2020.
- ANTUNES, Leda. **Trabalho Intermitente e Reforma Trabalhista**. Economia UOL. Disponível em: <<https://economia.uol.com.br/reportagens-especiais/trabalho-intermitente-reforma-trabalhista/#sem-jornada-e-salario-fixos>>. Acesso em mai. 2020.
- BICUDO, Lucas. **O que é uma Startup**. Startse. Disponível em: <<https://www.startse.com/noticia/startups/afinal-o-que-e-uma-startup>>. Acesso em mai. 2020.
- BICHUETTI, Luana Bernardi; BICHUETTI, José Luiz. **Gestão de pessoas não é com o RH**. Saint Paul, 2020.
- BUENO, Jeferson Reis. **Empreendedorismo social: propósitos em equilíbrio com os negócios**. **Blog Sebrae-SC**. Disponível em: <<https://blog.sebrae-sc.com.br/empreendedorismo-social/>>. Acesso em mai. 2020.
- CHIAPETTA, Marina Santos. **Economia Verde**. Ecycle. Disponível em: <<https://www.ecycle.com.br/economia-verde>>. Acesso em mai. 2020.
- JUSTO, Andreia Silva. **Gerenciamento da comunicação: o que é, qual a importância e como fazer em 3 passos**. EUAX. Disponível em: <<https://www.euax.com.br/2019/05/gerenciamento-da-comunicacao/>>. Acesso em mai. 2020.
- LIMA, Gilberto Barrosa. **O capitalismo e seus impactos ambientais**. Opera Mundi UOL. Disponível em: <<https://operamundi.uol.com.br/opiniao/16777/o-capitalismo-e-seus-impactos-ambientais>>. Acesso em mai. 2020.
- MEIO AMBIENTE, Meio Ambiente. PNUMA. **Recuperado em** , v. vinte. 2021.
- MOREIRA, Daniela. **O que é uma Startup**. Exame. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/pme/o-que-e-uma-startup/>>. Acesso em mai. 2020.
- PENA, Rodolfo F. Alves. **Economia Verde**. Mundo Educação. Disponível em: <<https://mundoeducacao.uol.com.br/geografia/economia-verde.htm>>. Acesso em mai. 2020.
- TECNOLOGIA, Fortes. **Intraempreendedorismo: tudo que você precisa saber sobre ele**. **Blog Fortes Tecnologia**. Disponível em: <<https://blog.fortestecnologia.com.br/intraempreendedorismo/>>. Acesso em mai. 2020.
- TONET, Ivan. **Organizações Orgânicas: um novo paradigma de administração**. SEBRAE. Disponível em: <<https://respostas.sebrae.com.br/organizacoes-organicas-um-novo-paradigma-de-administracao/>>. Acesso em mai. 2020.

Sustentabilidade e comportamento de consumo: desafios da marca OMOⁱ

Sustainability and consumer behavior: challenges for the OMO brand

Camilla Rodrigues Netto da Costa Rocha
Thaís Pires Lima Galetti
Rodrigo Guimarães Motta

RESUMO

A OMO é pioneira no desenvolvimento da categoria de detergentes em pó, atendendo à demanda por praticidade de seus consumidores quanto ao novo hábito de consumo para a lavagem de roupas por trabalharem fora de casa. Hoje o mercado aponta para um crescimento da categoria de detergentes líquidos para a lavagem de roupas e para o compromisso com o meio ambiente. Diante desse cenário, este caso de ensino estimula professores e alunos a refletir sobre qual a melhor alternativa para responder ao desafio por meio de etapas, diagnóstico, estratégia e plano de ação, perpassando os quatro eixos do negócio: comercial, marketing, produto e *supply chain*.

Palavras-chave: sabão líquido; comercial; marketing; produto; supply chain.

ABSTRACT

OMO is a pioneer in the development of the powder detergents category, meeting the demand for convenience from its consumers, regarding the new consumption habit for washing clothes, as they work outside the home. Today, the market points to a growth in the category of liquid laundry detergents and a commitment to the environment. This teaching case encourages teachers and students to reflect on the best alternative to respond to the challenge, through the stages, diagnosis, strategy and action plan, covering the four axes of the business: commercial, marketing, product and supply chain.

Keywords: Liquid laundry; Commercial; Marketing; Product; Supply Chain.



INTRODUÇÃO

O caso de ensino

A marca OMO foi registrada pela primeira vez na Inglaterra, em 1908, pela Lever Brothers. A Lever particularmente foi fundada por William Hesketh Lever (1851–1925), um homem de negócios inglês, filantropo, empresário e político. William estudou até os nove anos de idade em uma pequena escola privada e, até os 15, realizou seus estudos voltados ao ensino religioso, período esse em que começou a trabalhar com seu pai na mercearia da família. A partir de então, partia deste ponto para a expansão: ele aprendeu a tocar o negócio do pai e cresceu para outras iniciativas, como a manufatura do Sunlight Soap (atuais marcas Lux e Lifebuoy), que veio a ser um sucesso. Em 1886, junto a seu irmão James, William fundou a Lever Brothers, que seria a primeira companhia a produzir sabão a partir de óleos vegetais — hoje, corresponde à atual Unilever.

Ao lançar seu produto para roupas na Inglaterra na época — sob o nome OMO —, a Lever ofereceu um pó alvejante para roupa, sendo apenas no ano seguinte, em 1909, que esse produto daria lugar a um sabão em pó para limpeza de tecidos brancos. Seu nome provinha da abreviatura de “*Old Mother Owl*” (velha mãe coruja, em tradução livre), cujo conceito vinha da representação do zelo materno e da sabedoria. Por sinal, a primeira embalagem do produto apresentava a ilustração de uma coruja estilizada: as duas letras “O” representavam seus olhos graficamente, enquanto o “M” formava o nariz e o bico da ave.

Em 1954, a empresa, então já denominada Unilever, lançou uma versão atualizada do produto OMO: um novo e sofisticado conceito de detergente em pó, elaborado com matérias-primas sintéticas e capaz de atingir resultados de limpeza muito mais eficientes do que o tradicional. O produto rapidamente conquistou as donas de casa inglesas e, nas décadas de 1960 e 1970, as mulheres europeias já haviam aderido completamente à praticidade do detergente em pó, uma vez que se encontravam inseridas em um novo contexto sociocultural de trabalho fora do lar e, assim, dispunham de menos tempo para as tarefas domésticas.

É importante frisar que, no que diz respeito ao ato de lavar roupas em si, antigamente, tratava-se de um trabalho penoso para as donas de casa responsáveis pelos cuidados do lar: havia a necessidade de preparar o molho, esfregar, alvejar... Esse era o cotidiano doméstico, composto por tarefas consideradas necessárias a toda e qualquer família, e cujo conhecimento era passado de mães para filhas. Tal rotina era normal até o surgimento do sabão em pó OMO, que propunha e oferecia branquura, brilho, alto desempenho e qualidade superior na lavagem, consistindo, de fato, em um diferencial que levou à liderança de mercado em boa parte dos países onde estava presente, afinal dificilmente uma dona de casa, em especial a brasileira, deixaria de escutar a proposta e de comprar o sabão em pó “que deixa tudo mais branco”.

Enquanto marca, a OMO teve uma importante missão em território nacional: o sofisticado conceito de detergente em pó precisava ser esclarecido para as mulheres brasileiras, à época pouco familiarizadas com a proposta. Era preciso explicar as técnicas

mais modernas de lavagem e, diante disso, a modificação de hábitos tão arraigados exigiu um trabalho intenso das equipes de vendas, propaganda e marketing; então, o uso do produto precisou ser totalmente reinventado. As consumidoras brasileiras precisavam ser “ensinadas”, convencidas pela proposta de que lavar roupas poderia ser uma tarefa muito mais fácil. Basicamente era uma questão de crença: a maioria das mulheres acreditava mais na força bruta do que na tecnologia para cumprir suas rigorosas metas de limpeza.

Diante dessa resistência, a OMO se esforçou em várias frentes. Durante a primeira metade da década de 1960, a marca fez uso de demonstradoras, que percorriam o interior do país (na chamada “Caravana OMO”) para distribuir amostras e ensinar a usar o produto, e de vendedores habilidosos, que buscavam convencer os donos dos empórios a introduzir o sabão no estoque. Uma ação eficiente e criativa foi a chamada “Cine Vespéral”, que consistia em convidar as mulheres para sessões de cinema. Nessa iniciativa, aproveitava-se a ocasião para fazer demonstrações ao vivo da lavagem com OMO *versus* com o sabão em pedra, assim comparando os resultados. Além dessas ações, as próprias embalagens do produto já buscavam atrair os consumidores ao chamar sua atenção nas prateleiras dos supermercados — desde o início de sua introdução no país, o produto já detinha embalagens grandes, de papelão, com letras enormes e cores fortes, imitando pequenos cartazes.

Cinco anos após seu lançamento no Brasil, em 1963, o sabão OMO era vendido em todo o território brasileiro e, no início dos anos 1970, a marca já estava consolidada entre as consumidoras brasileiras. Disposta a provar sua superioridade, criou a campanha “Teste São Tomé”, que alavancou e apoiou o lançamento do OMO TOTAL em 1971, sustentando-se cada vez mais no país. Algumas décadas mais tarde, em 1990, foi a vez de o OMO Líquido ser lançado no Brasil, sendo inédito no mercado brasileiro, apesar de já ter seu sucesso consolidado nos Estados Unidos e na Europa.

Uma vez compreendida a história desse produto ao longo dos anos, é possível verificar que a primeira inovação incremental na indústria de produtos de limpeza aconteceu com a transformação em barra do sabão usado para a limpeza de roupas, das casas e das panelas. Feito à base de sebo de boi e de cinzas nos antigos tachos das áreas rurais, o produto ganha sua forma quando pesado e uniformizado em barras para ser embalado em papel posteriormente.

Contudo fato é que, atualmente, para a indústria de produtos de limpeza, o estágio da limpeza prática, conveniente e ágil já foi alcançado. O desafio do momento é a ampliação da perspectiva da sustentabilidade e o alcance do estágio do equilíbrio ambiental, uma vez que o processo de lavagem de roupas tanto usa recursos naturais quanto gera resíduos que afetam o meio ambiente. No caso da OMO, a marca já apresenta ações a fim de suprir essa necessidade, como o “Projeto por um Planeta Mais Limpo”, por exemplo, em andamento à época da elaboração deste texto, e a primeira embalagem em papel do mundo para o produto lava-roupas da OMO.

Frente a esse contexto, percebe-se que o foco da indústria, portanto, está no ajuste das matérias-primas — tanto dos produtos quanto das embalagens — e dos processos. O desenvolvimento de composições dos produtos com matérias-primas renováveis e com quantidades cada vez menores, tal como possibilita a nanotecnologia, aliado à implementação de processos e procedimentos mais simples e ágeis na fabricação, na

logística e na venda, define a estratégia das empresas de produtos de limpeza, que se orientam pela busca incessante da melhoria da qualidade.

Norteadas por esse panorama, à época da redação deste caso, a então diretora de marketing da OMO coordenava as ações do seu time para que alcançassem, em curto prazo, resultados contundentes que indicassem a mudança do hábito de consumo dos seus clientes, da versão em pó para a líquida, visando, com o ajuste do processo produtivo, à redução do impacto ambiental. O time se concentrava em responder ao seguinte desafio de negócio: como a marca líder OMO consegue mudar o comportamento dos seus consumidores — no que diz respeito ao hábito de consumo do sabão em pó para o líquido — a fim de continuar crescendo e mantendo a preferência entre os consumidores? Para tanto, havia de se propor um plano de ação integrando os eixos comercial, de marketing, de produtos e de *supply chain*, além de forte vínculo ao Demonstrativo de Resultados.

O desafio central da OMO, hoje, é emplacar em seus consumidores fiéis o uso exclusivo da solução líquida para a lavagem de suas roupas, pois ainda são muitos os que optam pelo uso das duas versões — após o lançamento do OMO Líquido na década de 1990 no Brasil, o produto foi retirado do mercado alguns anos mais tarde por não ter atingido as expectativas da empresa, mas foi relançado em 2010 com uma nova fórmula, mais concentrado, destacando a marca OMO atrelada à sustentabilidade. Atualmente, no site de sua iniciativa “Projeto por um Planeta Mais Limpo”, a marca incentiva o consumidor a utilizar a versão líquida superconcentrada, de modo a contribuir com a diminuição de 130 mil toneladas de emissão de gás carbônico por ano (o que equivale a 37 mil carros a menos na rua).

NOTAS DE ENSINO

Descrição dos objetivos educacionais do caso de ensino

Tendo em vista o cenário em que a empresa retratada se insere, percebe-se serem diversos os desafios enfrentados pela indústria de produtos de limpeza, especialmente no que tange ao desenvolvimento e à expansão da categoria de detergentes líquidos. Os esforços empreendidos pela marca para se destacar no protagonismo da categoria de detergentes, em geral, cumpriram o seu papel até o momento, haja vista a forte atuação quanto à construção de um hábito de consumo ao longo da história da OMO.

Tais esforços, entretanto, deverão ser renovados a fim de manter a liderança de mercado e a preferência da marca também na versão do detergente líquido. Para tanto, as estratégias clássicas de marketing, tal como determinadas por Kotler (1995), devem ser combinadas às contribuições de Porter (1996), com a estratégia de diferenciação, para manter a OMO em um patamar superior diante da concorrência, garantindo-se a rentabilidade para o negócio de detergentes líquidos.

Assim, em consonância com Rocha (2021, p. 10) a respeito de outro caso de ensino:

O primeiro objetivo deste caso de ensino é proporcionar aos alunos do Ensino Básico – 6º ano do Ensino Fundamental ao 2º ano do Ensino Médio – um contato mais aprofundado com os eixos do negócio da Sucos do bem, quais sejam, comercial,

marketing, produto e *supply chain*, incentivando-os a mapear seus principais pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e ameaças do setor, na etapa do diagnóstico.

Feito o mapeamento que garante um primeiro contato com o negócio da marca e com informações sobre o mercado, passa-se para a etapa da estratégia, quando então o caso de ensino tem por objetivo capacitar os estudantes para que desenvolvam uma estratégia de diferenciação que possa priorizar os pontos do negócio a serem alavancados (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2010; Porter, 1996).

Por fim, como terceiro e último objetivo, o caso de ensino aqui apresentado visa a ser uma ferramenta para auxiliar os estudantes na construção de um plano de ação. Tal empreitada torna-se possível com os direcionamentos das etapas anteriores — diagnóstico e estratégia —, incentivando-se, assim, de maneira contundente, uma aproximação com a realidade do negócio quando diante de um desafio, que, neste caso, é elaborar e implementar um plano de ação (Rocha, 2021).

Indicação de atividades a serem desenvolvidas em sala de aula

Assim, propõe-se que sejam desenvolvidas atividades de acordo com as etapas descritas anteriormente — diagnóstico, estratégia e plano de ação — e organizadas conforme o quadro 1 a seguir.

Quadro 1 – Sugestão de atividades pedagógicas.

| Atividade proposta | Etapa | Objetivo da etapa | Tempo de atividade |
|--|---------------|--|--|
| 1) Proposta da leitura crítica do caso de ensino 2) Incentivo a pesquisas em bases de dados relevantes 3) Aula teórica e elaboração da Matriz SWOT | Diagnóstico | Capacitar os alunos a sintetizar e descrever as principais informações e os dados que indicam problemas e/ou oportunidades frente ao desafio do caso | 1) 1 aula 2) 2 aulas 3) 8 aulas (Duas aulas por eixo: comercial, marketing, produto e supply chain) |
| 1) Aula teórica sobre os fundamentos da estratégia 2) Elaboração da estratégia | Estratégia | Capacitar os alunos a elencar as principais frentes de atuação a serem priorizadas pelo negócio e traçar os pilares estratégicos | 1) 1 aula 2) 3 aulas |
| 1) Aula para introdução do menu de ações 2) Elaboração do plano de ação | Plano de ação | Capacitar os alunos a elaborar um plano de ação que responda ao desafio proposto | 1) 1 aula 2) 5 aulas |

Fonte: Os autores (2024).

Descrição do papel do professor no fechamento das atividades

O caso de ensino vem destacando-se como metodologia das mais importantes no ensino e na aprendizagem em Administração, tanto por ser material de referência amplamente utilizado em sala de aula, quanto pela qualidade dos seus aportes que permitem uma aprendizagem significativa, eis que trazem problemáticas conectadas à vida real dos negócios (Motta *et al.*, 2019; Rocha, 2021).

O papel do professor aqui está em auxiliar os estudantes na busca e na construção de cenários que sejam de fato relevantes para o negócio e, principalmente, atrelados ao

desafio proposto. Por se tratar de um percurso de aprendizagem longo, encampado por um desafio de negócio complexo — dada a sua total verossimilhança com o mundo corporativo —, o professor será um facilitador ativo neste percurso. É ele quem traz clareza quanto a como é possível articular diagnóstico, estratégia e plano de ação ao desafio proposto.

Além disso, a cada etapa concluída, sugere-se que sejam promovidas consultorias com os demais professores a fim de que os alunos possam: (i) exercitar a apresentação oral; e (ii) receber feedbacks a partir de múltiplos olhares para incorporar melhorias em suas produções. Também é recomendável a realização de um evento para incentivar a troca de conhecimento entre os alunos e garantir visibilidade à comunidade acadêmica dos resultados alcançados (Rocha, 2021).

REFERÊNCIAS

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implantação e controle. São Paulo: Atlas, 1995.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MOTTA, R. G.; LACERDA, L. P. de; WANDERLEY, D. de F. C.; SANTOS, N. M. B. F. dos. Enova Foods: o trade marketing como ferramenta para alavancar receita e rentabilidade. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 5, n. 1, p. 556-570, jan. 2019.

PORTER, M. E. What is strategy? **Harvard Business Review**, [s. l.], v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.

ROCHA, C. R. N. C. Sucos do bem e o desafio de desenvolver o mercado de sucos integrais. **Revista Repensar**, São Paulo, v. 0, n. 0, p. 7-12, 2021.

ⁱ Esta pesquisa foi publicada em uma revista científica e revisada para nova publicação. Referência: ROCHA, Camilla Rodrigues Netto da Costa; GALETTI, Thais Pires Lima; MOTTA, Rodrigo Guimarães. Sustentabilidade e comportamento de consumo: desafios da marca OMO. **Revista Repensar - Edição Caso Inspiracional**, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 30-35, ago. 2021.

Aceleradoras de projetos do terceiro setor na promoção de ações de impacto social

Géssica Ruana Sousa dos Santos

RESUMO

No presente trabalho, as organizações do Terceiro Setor são analisadas como um importante componente para a sociedade, auxiliando no enfrentamento de problemas sociais e ambientais, mas que também encontram dificuldades na realização de suas atividades e, conseqüentemente, na concretização de seus projetos. A captação de recursos é fundamental para a sustentabilidade dessas organizações, porém, a falta de uma gestão eficiente e de mão de obra qualificada faz com que muitas não tenham acesso a todos os meios de captação disponíveis, que exigem um esforço direcionado em atendimento aos requisitos estipulados pelos organismos incentivadores. As aceleradoras de projetos sociais são possível solução, pois trazem a capacidade profissional e os instrumentos necessários para uma captação de recursos mais produtiva. Para demonstrar esse entendimento, foi feita uma pesquisa bibliográfica estabelecendo a fronteira entre o papel da figura estatal e o papel das organizações do Terceiro Setor. Para finalizar, foi realizado um estudo de caso indicando as aceleradoras de projetos sociais como contribuintes relevantes para melhoria no desempenho do Terceiro Setor. Para demonstrar como funcionam as aceleradoras, seus processos, e de que forma podem colaborar com as organizações da sociedade civil, utilizamos como exemplo o programa IATI Conecta, que tem por objetivo criar ecossistemas de impacto social. Sua forma de atuação e projetos são apresentados com base na entrevista concedida pela coordenadora geral do programa.

Palavras-chave: terceiro setor; projetos sociais; impacto social.

ABSTRACT

In this paper, Third Sector organizations are examined as a vital component of society, aiding in the tackling of social and environmental issues. However, they also encounter challenges in carrying out their activities and, consequently, in realizing their projects. Resource mobilization is essential for the sustainability of these organizations. Still, the lack of efficient management and qualified workforce often limits their access to the various available funding sources, which require a targeted effort to meet the requirements set by sponsoring bodies. Social project accelerators offer a potential solution by bringing professional expertise and the necessary tools for more productive resource mobilization. To illustrate this concept, a literature review was conducted, establishing the boundary between the



role of the state and Third Sector organizations. Furthermore, a case study was carried out, highlighting social project accelerators as significant contributors to improving Third Sector performance. To illustrate how accelerators operate, their processes, and their potential collaboration with civil society organizations, we used the IATI Conecta program as an example, aiming to create social impact ecosystems. The program's mode of operation and projects are presented based on an interview with the program's general coordinator.

Keywords: third sector; social projects; social impact.

INTRODUÇÃO

O impacto social, geralmente definido como uma mudança positiva significativa em desafios sociais, é resultado de ações que transformam a realidade das comunidades e melhoram a qualidade de vida. Tais ações contribuem para a justiça social e a redução da desigualdade. (Barrow, 2002; Ebrahim e Rangan, 2014)

O Estado desempenha um papel fundamental na geração de impacto social por meio de políticas públicas e serviços essenciais, como saúde, moradia, educação e segurança. No entanto, quando o Estado não consegue fornecer esses serviços de forma abrangente, surgem lacunas que aumentam a desigualdade. O Terceiro Setor, composto por organizações como ONGs e OSCIPs, surge para atender as necessidades da população excluída ou parcialmente integrada.

Essas organizações desempenham atividades em prol da sociedade, visando impacto social positivo. No entanto, devido à falta de fins lucrativos, dependem de doações e captação de recursos, além de voluntários, o que pode limitar a sustentabilidade e eficácia das ações.

As aceleradoras de projetos sociais surgem como uma solução para suprir essa carência, oferecendo mão de obra qualificada sem sobrecarregar financeiramente as organizações do Terceiro Setor. Elas priorizam a realização de trabalhos que atendam de forma consciente, sistêmica e sustentável as necessidades das comunidades.

Este estudo de caso analisa o trabalho do IATI Conecta, uma aceleradora de projetos que visa fortalecer o Terceiro Setor e criar ecossistemas de impacto social. Suas abordagens, ferramentas e processos são apresentados como uma solução para organizações da sociedade civil que enfrentam desafios na captação de recursos. Isso oferece uma alternativa para que as entidades do Terceiro Setor se tornem agentes de mudanças sociais em contextos cada vez mais complexos.

O ESTADO

Para compreender as funções do Terceiro Setor, é essencial entender o papel do Estado e estabelecer a fronteira entre as responsabilidades do Estado e as necessidades da sociedade.

O Estado é a instituição que assegura a ordem e o controle de uma nação,

estabelecendo normas coletivas que regem a vida em sociedade. Existem diferentes modelos de governo, mas todos têm a capacidade de determinar as regras que governam a sociedade.

O Estado tem evoluído ao longo da história, passando por diferentes fases. O Estado Antigo buscava a condição de Império, com poder centralizado, enquanto o Estado Moderno surgiu com o desenvolvimento do capitalismo mercantil, centralizando o poder e enfatizando a importância das leis.

O Estado Moderno é composto por três elementos: o povo, o território e a soberania. Ele é responsável por estabelecer regras claras para as relações sociais e pode regular aspectos da vida social.

Rousseau propôs o Contrato Social como um meio de alcançar o bem comum, em que a vontade geral da sociedade determina as ações coletivas. No entanto, Marx viu o Estado como uma expressão dos interesses da classe dominante e um meio de manter o poder dessa classe sobre a sociedade.

O Estado Democrático de Direito é uma forma de governo que se baseia na soberania popular, onde as leis são criadas pelo povo e para o povo, respeitando a dignidade humana. No entanto, as mudanças de governo e a instabilidade política podem afetar a aplicação e a durabilidade das políticas públicas, levando a retrocessos e desigualdades.

O Estado de bem-estar social envolve a intervenção estatal na economia para garantir oportunidades iguais para todos os cidadãos e promover o bem-estar. Isso inclui a regulamentação do mercado e a oferta de serviços gratuitos que visam melhorar a qualidade de vida da população.

As políticas públicas são medidas e programas criados pelo governo para garantir os direitos dos cidadãos e promover o bem-estar social. No entanto, a instabilidade política pode levar à alteração e enfraquecimento dessas políticas, afetando o bem-estar da sociedade.

A desigualdade social é um problema persistente, resultante da concentração de renda e do acesso desigual aos direitos e oportunidades. Isso continua a ser um desafio, e as organizações sociais desempenham um papel crucial no combate à desigualdade e na busca por uma sociedade mais justa.

MOVIMENTOS SOCIAIS

No percurso entre o exercício do Estado e a origem do Terceiro Setor, há que se considerar os movimentos sociais, pois foi a partir deles que os indivíduos com demandas e incômodos semelhantes se uniram, com o propósito de provocar mudanças positivas para uma sociedade mais igualitária.

A desigualdade social culmina na divisão da sociedade entre grupos privilegiados e grupos menosprezados. Esse segundo grupo, tendo ciência de que não estão tendo acesso a todos os benefícios que lhes são cabidos, e tendo seus direitos negados, buscaram se organizar, contestando essa realidade em busca de uma mudança, assim surgiram os movimentos sociais.

Ações coletivas, mantidas por grupos organizados da sociedade que buscam ocupar espaços de direito na sociedade, e que lutam por melhorias sociais e políticas, assim podem ser definidos os movimentos sociais, representantes da voz de pessoas que estão excluídas no processo democrático.

Esses movimentos existem em todo o mundo, e surgiram na tentativa de amenizar as diferenças e acabar com a exclusão de grupos que não são atendidos pelas políticas públicas e leis estabelecidas. Os participantes se unem em torno de uma causa comum, de acordo com os anseios, alterações sociais e políticas que desejam conquistar. Eles visam uma reestruturação social que seja inclusiva e garanta os direitos de todos os cidadãos, e organizam suas atividades no intento de chamar atenção da população e do aparato governamental, para que suas causas possam ser reconhecidas e as demandas atendidas. Através de manifestações, ações coletivas, e construção de propostas, esses movimentos agem como resistência à exclusão e são de extrema importância para a formação de uma sociedade democrática.

A perspectiva de Montaño (2002) sobre os movimentos sociais de que são expressões do processo de organização da classe trabalhadora, da luta de classes e lutas sociais, corresponde à formulação de Marx e Engels (1999), de que a história da humanidade é a história da luta de classes. Em “O Manifesto do Partido Comunista”, Marx e Engels (1999) destacam que em uma sociedade marcada pela divisão de classes, os interesses antagônicos impulsionam a política por meio do enfrentamento de forças entre as classes, atribuindo significativa importância à ação coletiva da classe trabalhadora. De fato, é comum que os movimentos sociais surjam da iniciativa do povo, tendo como motivação alguma injustiça social, e que estes enfrentem o Estado na intenção de melhorar a sociedade.

As lutas históricas que incorporam as conquistas dos trabalhadores, se refletem nas atuais, nas quais as maiorias minorizadas requerem seus direitos e demandam ao Estado a implementação de políticas que atendam às reivindicações da população. Dessa forma, os movimentos sociais podem de fato influenciar a efetivação de políticas públicas, contribuindo na sua origem e formulação, como também na sua execução, através das organizações da sociedade civil.

A consequência do movimento social na política pública, consiste num processo de institucionalização dos grupos formados pela sociedade civil. Nessa tendência de mudança das relações entre Estado, sociedade civil e movimentos sociais, emergem as organizações do Terceiro Setor, que se pautam por ideais democráticos e comprometidos com a justiça social.

Com as organizações do Terceiro Setor, os atores sociais ganharam capacidade de atuação. Em seu livro “Movimentos Sociais e Institucionalização”, Gurza Lavallo, professor doutor do Departamento de Ciência Política da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas (DCP-FFLCH) da Universidade de São Paulo (USP), comenta que “uma ONG pode demandar do Ministério da Saúde, por exemplo, a realização de campanhas para uso de preservativo, a oferta de tratamento pelo SUS, pode obter recursos do Ministério ou ser objeto do financiamento dos empréstimos do Fundo Monetário Internacional (FMI), que foram muito importantes para a constituição das ONGs voltadas para a epidemia da aids no Brasil”.

Os movimentos sociais possibilitaram a legitimação dos atores sociais como portadores de demandas factuais, e os tornaram representantes de determinados grupos, sendo este reconhecimento imprescindível na reparação efetiva dos problemas sociais. A institucionalização desses grupos como estruturas organizadas, constituiu a formação do Terceiro Setor da sociedade, cuja atuação contribui de forma positiva na proteção e garantia dos direitos dos cidadãos.

O Terceiro Setor

O termo “Terceiro Setor” surgiu nos anos 70, cunhado nos Estados Unidos, para descrever organizações de caridade e comunitárias. Essa classificação divide a sociedade em três setores: o público, representado pelo Estado; o privado com fins lucrativos, representado pelo mercado; e o Terceiro Setor, composto por organizações privadas sem fins lucrativos, que desempenham funções distintas na sociedade.

Primeiro Setor: O poder público, representado pelo Estado, com sua administração pública e financiamento público, focando na manutenção dos interesses da população.

Segundo Setor: Empresas privadas com fins lucrativos, atuando no mercado. Apesar do lucro e competição, têm responsabilidade social para operar em conformidade com a lei.

Terceiro Setor: Organizações que realizam atividades voluntárias em benefício da sociedade, atuando na esfera da sociedade civil. São pessoas jurídicas sem fins lucrativos, engajadas em causas sociais, como saúde, educação, meio ambiente, direitos humanos e combate à desigualdade.

Essas organizações desempenham um papel crucial, complementando as ações do Estado, especialmente quando o governo não consegue atender a todas as demandas da sociedade. Elas se tornaram mais relevantes em um contexto globalizado e em constante mudança, onde a desigualdade social persiste.

As ONGs (Organizações não Governamentais) são parte proeminente do Terceiro Setor, indo além de ações assistenciais e contribuindo para a criação de políticas públicas. Elas sensibilizam as pessoas sobre seus direitos, encorajando a busca por mudanças.

Nas últimas décadas, houve uma maior regulamentação das organizações do Terceiro Setor, destacando sua importância social e econômica. No Brasil, o Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC) em 2014 deu mais respaldo legal. Além disso, o Terceiro Setor faz parte da Agenda 2030 da ONU, contribuindo para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

Além das ONGs, existem OSCIPs, fundações, entidades beneficentes, associações e institutos, principalmente compostos por voluntários, mantidos por iniciativas privadas e incentivos governamentais.

O Terceiro Setor é amplo e diversificado, contribuindo para o bem-estar da sociedade, promovendo políticas públicas e incentivando o desenvolvimento.

Organizações Não Governamentais (ONGs)

As ONGs são pilares do Terceiro Setor, concentrando-se em questões de interesse público e trabalhando em uma variedade de áreas, como saúde, educação e cidadania, com o objetivo de promover o bem-estar de pessoas, animais e comunidades. São entidades sem fins lucrativos, formadas por indivíduos, com foco em causas coletivas.

Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs)

As OSCIPs, assim como as ONGs, atuam em várias frentes, mas a diferença crucial é que precisam obter um título do Ministério da Justiça para operar, sendo reconhecidas pelo governo federal. Esse reconhecimento facilita a realização de parcerias com o governo, além de permitir que empresas deduzam doações no imposto de renda. Isso reflete o reconhecimento do Estado da importância dessas organizações.

Entidades Beneficentes

As entidades beneficentes estão envolvidas em ações filantrópicas, abrangendo áreas como assistência social, saúde e educação, priorizando comunidades carentes e contribuindo para solucionar problemas sociais. Não têm fins lucrativos e podem gerar recursos próprios através de atividades como a venda de artesanato e ações beneficentes.

Institutos

O termo “instituto” não é exclusivo do Terceiro Setor e pode se referir a organizações com ou sem fins lucrativos. No contexto do Terceiro Setor, ele geralmente denota instituições sem fins lucrativos focadas em pesquisa científica, mas também pode ser usado por organizações com outros objetivos.

Associações

As associações são grupos de pessoas com interesses comuns, sem finalidade lucrativa, regulamentadas pelo Código Civil. Elas estabelecem estatutos para definir sua estrutura e funcionamento, bem como os direitos e deveres dos associados.

Fundações

As fundações são instituições sem fins lucrativos destinadas a fins filantrópicos, financiadas geralmente por empresas privadas. Diferentemente das associações, não se originam da união de pessoas, mas sim da alocação de um patrimônio inicial para serviços de interesse público. Suas atividades são estritamente regulamentadas pela legislação, e o Ministério Público supervisiona seus dirigentes para garantir o cumprimento de seus objetivos sociais.

Captação de Recursos

A captação de recursos é uma habilidade vital para as organizações do Terceiro Setor, pois lhes permite obter o financiamento necessário para seus projetos. Isso é crucial

para garantir a sustentabilidade financeira dessas instituições, uma vez que não têm fins lucrativos.

De acordo com uma pesquisa realizada em 2016 pelo Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação (CETIC), observou-se que 35% das organizações sem fins lucrativos captam recursos, mas apenas 28% delas possuem uma área de captação dedicada. Além disso, apenas 6% recebem doações pela internet.

Outro estudo, conduzido em 2018 pelo Instituto “O Mundo que Queremos”, revelou que a maior parte dos recursos é proveniente de fontes privadas brasileiras, representando 56% das fontes de arrecadação, com 25% dependendo de recursos governamentais e apenas 9% recebendo recursos internacionais.

No contexto brasileiro, a cultura de doação ainda não é tão madura quanto poderia ser, de acordo com uma pesquisa do Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social (IDIS) em 2020. Um dos principais motivos para isso é a falta de conhecimento e confiança nas organizações do Terceiro Setor. No entanto, a opinião pública sobre a necessidade e a importância dessas organizações tem evoluído ao longo dos anos. Em 2020, 74% da população concordava que as organizações do Terceiro Setor eram necessárias para abordar questões socioambientais, um aumento em relação aos 57% de 2015.

Existem várias formas de captação de recursos, incluindo doações individuais, captação via poder público, leis de incentivo, financiamento coletivo, eventos, campanhas, geração de renda e editais de incentivo. Cada uma dessas estratégias requer planejamento e habilidades específicas, o que pode ser um desafio para muitas organizações que geralmente dependem de voluntários para realizar esse trabalho.

A falta de estrutura e profissionalização na área de captação de recursos pode limitar o acesso a oportunidades, como editais e leis de incentivo, que poderiam fornecer recursos valiosos para os projetos das organizações do Terceiro Setor. Portanto, o desenvolvimento dessas habilidades e a busca de profissionalização nessa área podem ser cruciais para a sustentabilidade e o sucesso contínuo dessas organizações.

Desafios do Terceiro Setor

O Terceiro Setor, compreendendo uma ampla gama de organizações voltadas para diversas causas, desempenha um papel significativo na sociedade. Sua atuação sensibiliza o público para questões sociais e ambientais e complementa as políticas públicas ao abordar necessidades urgentes.

No entanto, as organizações do Terceiro Setor enfrentam obstáculos para cumprir seus objetivos. Com o aumento de recursos disponíveis por meio de fundos governamentais e editais de incentivo, surgiu a necessidade de um planejamento e controle mais rigorosos. Assim, essas organizações tiveram que adotar uma abordagem mais empresarial para gerenciar suas atividades, mantendo o foco em suas metas sociais.

A gestão eficiente é fundamental, pois afeta diretamente a qualidade do trabalho. Muitas organizações carecem de gerenciamento eficaz, levando a problemas como falta de planejamento de longo prazo, dificuldade na mensuração de resultados e acesso limitado

a oportunidades. Para melhorar a eficácia, é essencial incorporar princípios de gestão eficiente, inclusive conceitos empresariais.

A restrição de recursos é um grande desafio para o Terceiro Setor. Captar recursos tornou-se mais complexo, exigindo a habilidade de elaborar projetos atraentes, identificar incentivos fiscais e parcerias. Uma gestão profissional pode ajudar a superar essa limitação e melhorar a captação de recursos. A falta de credibilidade em algumas organizações é outro obstáculo, destacando a importância de manter padrões éticos claros e construir uma boa reputação para atrair novos parceiros e envolver a sociedade.

As organizações do Terceiro Setor também enfrentam desafios decorrentes de mudanças econômicas, políticas e legais. Diante disso, é essencial que adotem modelos de atuação mais qualificados e profissionais, semelhantes às práticas corporativas, para garantir sua sustentabilidade e maximizar seu impacto na sociedade.

Aceleração de Projetos Sociais

As aceleradoras, sejam com ou sem fins lucrativos, têm como objetivo apoiar o desenvolvimento de outras entidades, impulsionando seus negócios e projetos. Originalmente surgiram para apoiar startups e ganharam destaque a partir de 2005 nos Estados Unidos.

As aceleradoras auxiliam no desenvolvimento de empresas, oferecendo investimento, acesso a redes de contatos e orientação. As vantagens incluem suporte contínuo, mentoria, programas de crescimento sustentável e aporte financeiro para as operações iniciais.

Para sobreviver, as aceleradoras geralmente recebem uma porcentagem das ações ou do lucro da empresa que apoiam, variando de acordo com a localização. Elas também podem fornecer serviços adicionais, como suporte jurídico, financeiro e contábil.

As aceleradoras que trabalham com projetos sociais oferecem suporte profissional a organizações do Terceiro Setor que muitas vezes enfrentam dificuldades operacionais. Elas atuam por meio de três frentes: repasse de recursos financeiros, gestão e serviços como assessoria jurídica e consultoria.

Essas aceleradoras compartilham conhecimento técnico e disseminam boas práticas de gestão, visando tornar as organizações da sociedade civil autossuficientes e capazes de concluir projetos a longo prazo. O trabalho dessas aceleradoras visa impulsionar o impacto social e promover a transformação na sociedade.

IATI CONECTA

O IATI Conecta é um programa recente, criado em 2020, com o objetivo de fortalecer o Terceiro Setor, criando ecossistemas de impacto social e conectando o setor privado brasileiro a projetos sociais e ambientais.

Este programa foi idealizado pelo Instituto Avançado de Tecnologia e Inovação (IATI), um instituto de pesquisa que busca inovação e sustentabilidade desenvolvendo soluções tecnológicas para empresas e indústrias. Com experiência na gestão e desenvolvimento

de projetos, o instituto decidiu expandir sua atuação para atender questões sociais e potencializar projetos sociais e ambientais.

Atuando como aceleradora de projetos sociais, o IATI Conecta realiza um estudo detalhado das formas tributárias existentes e auxilia as organizações da sociedade civil a aproveitar esses benefícios.

Eduarda Chaves, Coordenadora Geral do IATI Conecta, relata que o programa surgiu a partir de seu desejo de aplicar sua expertise em gestão de projetos e conhecimento em leis de incentivo fiscal em prol de organizações e projetos sociais que muitas vezes enfrentam desafios de gestão e captação de recursos.

O IATI Conecta tem como missão promover a transformação social por meio das relações inter-setoriais, expandindo investimentos e engajamento social. Sua visão é ser um instituto de referência em elaboração, execução, gestão e captação de recursos para projetos de transformação social e ambiental. Seus valores incluem uma sociedade justa e igualitária, transformação social, respeito, dignidade, ética e responsabilidade.

Aqueles interessados em colaborar com o programa podem fazê-lo como parceiros, apoiadores, doadores, patrocinadores ou voluntários. Os parceiros auxiliam nas atividades e orientam quando necessário, os apoiadores apoiam as ações do Conecta, os doadores contribuem financeiramente, os patrocinadores incentivam o programa e têm suas marcas vinculadas aos projetos desenvolvidos, e os voluntários oferecem suas habilidades para o desenvolvimento das atividades.

O nome “Conecta” representa o objetivo do programa de unir os setores da sociedade para impulsionar mudanças sociais. O IATI Conecta não é uma nova organização da sociedade civil, mas sim um meio de fortalecer e transformar instituições, entidades e indivíduos ativos na busca por uma sociedade melhor.

Equipe do IATI Conecta

A equipe do IATI Conecta é um elemento fundamental para o sucesso do programa, e sua formação e crescimento refletem o compromisso e dedicação à causa.

No início, a equipe era composta apenas pela coordenação, liderada por Eduarda Chaves, que é a coordenadora geral do programa. Eduarda, que possui formação em Administração e pós-graduação em Gestão de Projetos pela Fundação Dom Cabral, desempenha um papel essencial na gestão institucional do programa devido à sua vasta expertise na área.

Devido à natureza específica do programa, que requer conhecimentos em gestão de projetos, leis de incentivo e emendas parlamentares, a equipe enfrentou desafios na busca por profissionais no mercado de trabalho. Portanto, o IATI Conecta optou por formar sua própria equipe, começando com voluntários que recebiam uma ajuda de custo. À medida que esses voluntários se envolviam no trabalho e adquiriam experiência, muitos deles eram contratados. Eduarda Chaves explica: “As pessoas que chegam voluntariamente, eu enxergo que têm amor pela causa. A gente começa com um valor de ajuda de custo e, vendo que a pessoa de fato quer crescer ali dentro, começamos a remunerar. Assim, nossa equipe vai expandindo automaticamente”.

Atualmente, a equipe do IATI Conecta conta com cinco membros, incluindo a coordenação. Cada membro desempenha um papel específico na organização interna. Há um responsável pelas mídias sociais, um estudante de Direito encarregado das emendas parlamentares, um profissional de Contabilidade e outro de Administração, que assume a responsabilidade financeira. A coordenação lidera a equipe, fornecendo orientação e direcionamento para que todos executem suas atividades de forma coordenada e eficaz. Essa colaboração permite que o programa alcance seus objetivos de maneira eficiente.

Metodologia do IATI Conecta

O IATI Conecta adota uma metodologia bem estruturada para garantir o sucesso de seus projetos. Essa metodologia se divide em três etapas distintas:

1. **Diagnóstico de Projetos:** Nesta etapa, o programa realiza um diagnóstico minucioso para identificar potenciais projetos sociais que possam ser apoiados e desenvolvidos.
2. **Estudo e Desenvolvimento:** Após a seleção dos projetos, o programa realiza estudos contábeis e tributários para avaliar a viabilidade de aplicação das leis de incentivo ou emendas parlamentares. Além disso, nessa fase, ocorre o desenvolvimento completo dos projetos, garantindo que estejam prontos para serem apresentados a possíveis apoiadores e patrocinadores.
3. **Lançamento:** Nesta etapa, o IATI Conecta busca parceiros e patrocinadores que estejam alinhados com os objetivos do projeto e que desejem se tornar protagonistas sociais ao incentivar essas iniciativas.

Para atingir esses objetivos e garantir a eficácia de sua metodologia, o IATI Conecta faz uso de várias ferramentas e metodologias comprovadas, incluindo:

PMBOK (Project Management Body of Knowledge): O PMBOK é uma referência no gerenciamento de projetos, padronizando as práticas mais eficazes, testadas e comprovadas por gerentes de projetos em todo o mundo. Ele oferece uma estrutura sólida para a gestão de projetos.

Metodologias Ágeis: Essas metodologias representam uma abordagem moderna e flexível para a gestão de projetos, baseada em iterações curtas e entrega incremental. Essa abordagem permite uma rápida adaptação às mudanças, proporcionando melhorias contínuas.

Uma das ferramentas de metodologia ágil que a equipe do IATI Conecta utiliza é o Kanban, um sistema de controle que gerencia o fluxo de produção por meio de cartões coloridos (post-its). Esse sistema, também conhecido como gestão visual, sinaliza as atividades como “a fazer”, “concluído”, “em andamento” e “concluído”, permitindo o acompanhamento claro e eficaz do progresso do projeto.

Essas metodologias de gestão desempenham um papel fundamental no trabalho da equipe do IATI Conecta, garantindo que os projetos sejam executados de maneira eficaz, cumprindo todas as etapas e prazos estabelecidos.

Projetos Acelerados

O programa se apresenta como uma prestação de serviços à sociedade e não cobra taxas dos projetos inscritos durante a fase de organização e submissão de emendas parlamentares ou leis de incentivo estaduais e federais. Somente no caso de sucesso na submissão e aprovação do projeto, o Conecta cobra uma taxa administrativa de 5% a 10% do valor total para manutenção da equipe.

Uma vez que um projeto é recebido pelo IATI Conecta, ocorre uma conversa com as pessoas envolvidas no desenvolvimento do projeto. A equipe realiza um estudo de caso e analisa as possibilidades de aplicação de leis de incentivo e emendas parlamentares. Em conjunto com a entidade, o programa determina o direcionamento a ser seguido e cria um plano de execução do projeto.

É importante destacar que os projetos não precisam ter uma organização jurídica formal para serem acelerados. O IATI Conecta pode atuar como executor, permitindo que a instituição seja a beneficiária. Isso amplia a gama de iniciativas que podem se beneficiar da aceleração do programa.

O objetivo final do IATI Conecta é proporcionar autonomia aos projetos e às pessoas envolvidas, permitindo que não apenas cresçam e atinjam mais pessoas, mas também que as pessoas envolvidas possam receber remuneração pelo trabalho realizado. Isso é visto como uma forma de promover a paixão pelo serviço social e incentivar a sociedade civil a se envolver e ser agente de transformação.

Um exemplo de projeto concluído pelo programa é o Estante Solidária, que consistiu na preparação e entrega de mini-bibliotecas contendo clássicos da literatura para organizações que atendem ao público LGBTQIA+. O projeto atendeu a três organizações, proporcionando acesso a essas obras e realizando rodas de diálogo para promover a leitura e o debate.

Além disso, o IATI Conecta tem vários projetos em andamento, abrangendo áreas culturais, esportivas e sociais. Um desses projetos visa ajudar a comunidade de Fernando de Noronha, que enfrenta dificuldades significativas devido ao seu isolamento.

O programa também auxilia aproximadamente cinco organizações por meio de emendas parlamentares. Entre elas, o Instituto ABC da Mama, que oferece suporte a mulheres que enfrentaram o câncer de mama, e o projeto Unificados pela Rua, que trabalha com pessoas em situação de rua.

O IATI Conecta está impactando positivamente a sociedade ao viabilizar que projetos excepcionais tenham acesso a recursos financeiros já disponíveis. Além de fornecer uma boa gestão de projetos e auxiliar na captação de recursos, o programa desempenha um papel fundamental ao viabilizar juridicamente o acesso a esses recursos, mesmo para organizações que não possuem registro jurídico.

O programa tem se destacado por possibilitar a realização de projetos que beneficiam diversas comunidades e grupos sociais, oferecendo-lhes oportunidades que, de outra forma, poderiam ser inacessíveis.

A equipe do IATI Conecta tem o objetivo de continuar crescendo e ajudar o máximo de organizações possível, permitindo que elas realizem seus projetos e expandam seu impacto social.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A evolução da figura estatal para um Estado Democrático de Direito, ampliou as responsabilidades deste para atendimento aos interesses da população. A assistência para necessidades básicas, como saúde, educação, saneamento, moradia, lazer, acessibilidade, entre outras, passaram a ser atribuição do Estado. Entretanto, as mazelas presentes na sociedade desde tempos imperiais, privilegiando alguns em prejuízo de outros, fazem com que a desigualdade social se instale mesmo em governos democráticos, com uma parcela da população e de seus administradores agindo em benefício próprio sem cumprirem os deveres inerentes de uma sociedade igualitária.

Este hiato entre os deveres estatais e o atendimento das necessidades da população, faz com que muitos indivíduos fiquem às margens do progresso, tendo seus direitos negados. Assim, os que têm acesso a oportunidades saem em vantagem e com mais chances de terem prosperidade, enquanto os que são privados de direito batalham pelo básico. Para reduzir essa diferença, os sujeitos oprimidos se uniram em grupos para reivindicar seus direitos, dando origem aos movimentos sociais.

Os movimentos sociais são de extrema importância para redução da desigualdade, pois são resultado de uma insatisfação ativa, que não se acomoda, pelo contrário, enxerga o problema e gera mobilização na busca de soluções e garantias para uma sociedade mais justa. A institucionalização desses movimentos foi o reconhecimento dessas demandas como relevantes e genuínas. Mesmo assim, o Estado ainda não consegue suprir todo o atendimento que deveria ser realizado à população para que não se tenha mais pessoas em situação de vulnerabilidade.

Essa institucionalização se caracteriza no Terceiro Setor e, apesar de parecer mais estruturada e habilitada do que um movimento social, isso não se configura na realidade. As organizações do Terceiro Setor dependem de recursos por não possuírem fins lucrativos, e muitas vezes não conseguem contratar a mão de obra necessária para desenvolvimento de suas atividades, ficando na dependência de pessoas voluntárias, que apesar de terem um papel relevante e uma contribuição fundamental, não possuem aptidões relativas à gestão.

No sentido de contribuir tecnicamente com as organizações da sociedade civil, para que essas consigam cumprir com seus objetivos e realizarem seus projetos, as aceleradoras de projetos sociais apresentam-se para colaborar, pois suprem a carência de qualificação, oferecendo pessoal capacitado para elaboração, execução e gestão de projetos. Desta forma, as organizações do Terceiro Setor ganham um reforço para conseguirem captar recursos e que assim atinjam seu potencial e provoquem um maior impacto em favor da sociedade.

Como aceleradora de projetos sociais, o IATI Conecta exerce papel significativo, desenvolvendo uma tarefa importante na geração de impacto. Enquanto o Estado não é

capaz de oferecer um serviço que atenda toda a população, os movimentos sociais se mobilizam reivindicando políticas públicas e as organizações do Terceiro Setor ficam tolhidas de executarem seus projetos por falta de profissionalização, o Conecta funciona como uma das estruturas que atenuam toda essa problemática, aproximando a população carente do acesso a seus direitos, para que os indivíduos se desenvolvam, tenham mais oportunidades e cheguem ao nível de se moverem com segurança, dignidade e autonomia.

Quanto mais acesso essas organizações tiverem aos subsídios do governo, oferecidos para que instituições do Terceiro Setor realizem os atendimentos que o Estado não atinge, maior será o impacto social, somando passos para o fim da desigualdade. Por isso, é primordial que as organizações da sociedade civil se apoiem nos programas de aceleração, para que assim possam se beneficiar das leis de incentivo, de emendas parlamentares e outras formas de captação, sensibilizando a população e obrigando o Estado a arcar com os custos do atendimento às necessidades básicas que são direito do povo.

REFERÊNCIAS

ALI, T. **Em nome do choque das civilizações**. Le Monde Diplomatique Brasil, ano 2, n.21, out. 2001.

ALMEIDA, Mariana Savaget. **Breve Histórico do Papel do Estado na Sociedade**; Conteúdo Jurídico. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/consulta/Artigos/40207/breve-historico-do-papel-do-estado-na-sociedade>>. Acesso em 05 de outubro de 2022.

ANGELUS **aceleradora de projetos sociais**. Disponível em: <<https://institutoangelus.org/>>. Acesso em 17 de outubro de 2022.

ANGNES, Cláudia; BUFFON, Marciano; MORIGI, Valdir José. **Evolução do Papel do Estado na Promoção dos Direitos Sociais**. Revista Destaques Acadêmicos. Disponível em: <<https://profwalfredoferreira.files.wordpress.com/2014/02/artigo-estado-e-intervenc3a7ao-social.pdf>>. Acesso em 05 de outubro de 2022.

BARROW, C. J. (2002). **Evaluating the social impacts of environmental change and the environmental impact of social change**: an introductory review on social impact assessment

CAMARGO, M. F. de, SUZUKI, F. M., UEDA, Mery, SAKIMA, R. Y. e GHOBRI, A. N. **Gestão do Terceiro Setor no Brasil - Estratégias de captação de recursos para organizações sem fins lucrativos**. São Paulo, Futura, 2001.

CANCIAN, Renato. **“Estado do bem-estar social - História e crise do welfare state”**. UOL. Disponível em: <<https://educacao.uol.com.br/disciplinas/sociologia/estado-do-bem-estar-social-historia-e-crise-do-welfare-state.htm>> . Acesso em 07 de outubro de 2022.

CARVALHO, Rafael. **“Afinal de contas, o que é uma aceleradora?”**. Na Prática.org. Disponível em: <<https://www.napratica.org.br/o-que-e-aceleradora>>. Acesso em 15 de outubro de 2022.

CASTRO, Luísa. **“Terceiro Setor: 4 Pontos para Entender”**. Politize. Disponível em: <<https://www.politize.com.br/terceiro-setor-o-que-e/>>. Acesso em: 03 de outubro de 2022.

CATER, Jennifer Biagi Barbosa. **“Gestão de Políticas Públicas Sociais: vulnerabilidade e a desigualdade social no município do Rio de Janeiro”**. Núcleo do Conhecimento. Disponível em: <<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/vulnerabilidade-e-a>>

desigualdade>. Acesso em 08 de outubro de 2022.

CAZUMBÁ, Nailton. “**Desafios no Terceiro Setor**”. Nossa Causa. Disponível em: <<https://nossacausa.com/desafios-no-terceiro-setor/>>. Acesso em: 04 de outubro de 2022.

CHAUÍ, Marilena. **Convite à Filosofia**. 12 ed. 4ª impressão. São Paulo: Ática, 2001.

CHAVES, Eduarda. **Estrutura e Organização do IATI Conecta**. Entrevista concedida a Géssica Ruana. Recife, 20 de outubro de 2022.

CUNHA, Carolina. “**Política pública - pobreza e desigualdade voltam a crescer no Brasil**”. UOL. Disponível em: <<https://vestibular.uol.com.br/resumo-das-disciplinas/atualidades/politica-publica-pobreza-e-desigualdade-voltam-a-crescer-no-brasil.htm>>. Acesso em 08 de outubro de 2022.

EBRAHIM, A., & RANGAN, V. K. (2014). **What impact: a framework for measuring the scale and scope of social performance**.

EUZENEIA, Carlos. “**Movimentos Sociais e Políticas Públicas: Consequências na Política Nacional de Direitos Humanos**”; SCIELO. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/dados/a/LvPXMNgKZHkDYdjVYS6Bmm/?lang=pt>>. Acesso em: 08 de outubro de 2022.

GASPARETTO, Antonio. “**Estado de Bem-Estar Social**”. Infoescola. Disponível em: <<https://www.infoescola.com/sociedade/estado-de-bem-estar-social/>>. Acesso em 07 de outubro de 2022.

GESTÃO Terceiro Setor. **Quais são os Benefícios Sociais Provindos do Terceiro Setor?**. Disponível em: <<https://gestaoterceirosetor.com.br/quais-sao-os-beneficios-sociais-prestados-pelo-terceiro-setor/>>. Acesso em: 04 de outubro de 2022.

GLOCAL. Disponível em: <<https://aceleradora.glocal.org.br/>>. Acesso em 17 de outubro de 2022.

GROWTH Labs. **O que são Aceleradoras de Empresas?** Disponível em: <<https://growthlabs.com.br/blog/o-que-sao-aceleradoras-de-empresas/>> . Acesso em 15 de outubro de 2022.

IATI Conecta. Disponível em: <<https://www.iaticonecta.org.br/>>. Acesso em 20 de outubro de 2022.

IDIS, Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social. **Pesquisa Doação Brasil**. Disponível em: <<https://pesquisadoacaobrasil.org.br/>>. Acesso em 03 de outubro de 2022.

INSTITUTO Ramacrisna. **Veja os benefícios que o crescimento do Terceiro Setor traz para a sociedade**. Disponível em: <<https://ramacrisna.org.br/noticias/veja-os-beneficios-que-o-crescimento-do-terceiro-setor-traz-para-a-sociedade/>>. Acesso em 03 de outubro de 2022.

IPEA, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Perfil das Organizações Sociais e Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público em Atividade no Brasil**. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/relatorio_institucional/201230_ri_perfil_organizacoes.pdf>. Acesso em 03 de outubro de 2022.

MARX, Karl; ENGELS, Friedrich. **A Ideologia Alemã**. Tradução: Luis Claudio Castro e Costa. São Paulo: Martins Fontes, 2002.

MARX, Karl; ENGELS, Friedrich. **O manifesto comunista**. 5.ed. São Paulo: Ed. Paz e Terra, 1999.

MONTAÑO, Carlos. “**O “Terceiro Setor” como uma nova modalidade de intervenção social: o retiro do direito de cidadania e o dever do Estado**”. RDAI. Disponível em: <<https://www.r dai.com.br/index.php/rdai/article/view/257>> . Acesso em 07 de outubro de 2022.

MONTAÑO, Carlos. **Terceiro Setor e questão social: crítica ao padrão emergente de intervenção social**. São Paulo: Cortez, 2002.

- PAES, José Eduardo. **“Conceito de Terceiro Setor”**. Escola Aberta. Disponível em: <<https://www.escolaaberta3setor.org.br/post/conceito-de-terceiro-setor>>. Acesso em 30 de setembro de 2022.
- PASQUAL, Rebecca Maria Albano. **“O estado e o terceiro setor : a relação sob a ótica das parcerias entre a administração e as organizações da sociedade civil de interesse público”**; DSPACE. Disponível em: <<https://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/35564>>. Acesso em 07 de outubro de 2022.
- PENA, Rodolfo F. Alves. **“Terceiro Setor”**; **Brasil Escola**. Disponível em: <<https://brasilecola.uol.com.br/geografia/terceiro-setor.htm>>. Acesso em 30 de setembro de 2022.
- PERNÍAS, Tomás Rigoletto. **“O problema da desigualdade”**. Le Monde Diplomatique Brasil. Disponível em: <<https://diplomatique.org.br/o-problema-da-desigualdade/>>. Acesso em 08 de outubro de 2022.
- PIRES, Roberto Rocha C. **“Implementando Desigualdades”**. IPEA. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/190612_implementando_desigualdades.pdf>. Acesso em 08 de outubro de 2022.
- REINHOLZ, Fabiana. **“Combate à desigualdade passa por retomada de políticas públicas, defende especialista”**. Brasil de Fato. Disponível em: <<https://www.brasildefato.com.br/2021/06/01/combate-a-desigualdade-passa-por-retomada-de-politicas-publicas-defende-especialista>> . Acesso em 08 de outubro de 2022.
- RODRIGUES, M. C. P. (1998). **Demandas sociais versus crise de financiamento: o papel do terceiro setor no Brasil**. R.
- ROUSSEAU, Jean-Jacques. **Do Contrato Social; Discurso sobre a origem da desigualdade entre os homens**. São Paulo, Abril Cultural, 1973. (Col. Os Pensadores).
- ROUSSEAU, Jean-Jacques. **Discurso sobre a origem da desigualdade entre os homens**. São Paulo. Ed. Abril Cultural, 1973. (Col. Os Pensadores).
- SÃO PAULO. Ampliar Sercovi-SP. **Entidades do Terceiro Setor: você sabe o que são?**. Disponível em: <<https://ampliar.org.br/entidades-do-terceiro-setor-o-que-sao/>>. Acesso em: 03 de outubro de 2022.
- SCORSIM, Ericson Meister. **“O Processo de Evolução do Estado, da Administração Pública e do Direito Administrativo”**. Bornholdt Advogados. Disponível em: <<https://bh.adv.br/o-processo-de-evolucao-do-estado-da-administracao-publica-e-do-direito-administrativo>>. Acesso em 05 de outubro de 2022.
- SILVA, Alessandro Soares. **“O Processo de Onguização do Estado e dos Movimentos Sociais e o seu Impacto no Âmbito das Políticas Públicas”**. Universidade de São Paulo. Disponível em: <http://www.abrapso.org.br/siteprincipal/anexos/AnaisXIVENA/conteudo/pdf/trab_completo_87.pdf>. Acesso em: 07 de outubro de 2022.
- SIMÕES, Janaína. **“Organizações e Movimentos Sociais Ampliam as Capacidades do Estado para Atender Demandas da Sociedade”**. CEM. Disponível em: <<https://centrodametropole.fflch.usp.br/pt-br/noticia/organizacoes-e-movimentos-sociais-ampliam-capacidades-do-estado-para-atender-demandas-da>>. Acesso em 07 de outubro de 2022.
- SOUSA, M.M.F., NUNES, A. B. L. M., SOUSA, M. F., SOUSA, M. F., & ALVES, C. C. R. A. (2013). **Assistência social como política pública de direito: avanços e desafios na efetivação dos direitos sociais**.

SYNERGYCO Executive Offices. **Afinal, o que é uma Empresa Aceleradora de Projetos Empresariais?**. Disponível em: <<https://blog.synergyco.com.br/afinal-o-que-e-uma-empresa-aceleradora-de-projetos-empresariais/>>. Acesso em 15 de outubro de 2022.

VASCONCELOS, Jéssica de. “Características Fundamentais do Terceiro Setor”. **Movimento Arredondar**. Disponível em: <<https://arredondar.org.br/caracteristicas-fundamentais-do-terceiro-setor/>>. Acesso em: 04 de outubro de 2022.

VIANA, Nildo. Estado e Movimentos Sociais: Efeitos Colaterais e Dinâmica Relacional”. **Revista Café com Sociologia**. Disponível em: <<https://revistacafecomsociologia.com/revista/index.php/revista/article/view/902>>. Acesso em 07 de outubro de 2022.

Capítulo 10

O uso do modelo Kirkpatrick pelas empresas brasileiras no período 2014-2023: análise das estratégias de avaliações das ações de treinamentos organizacionais

Ana Carolina Stivanin Cesar

Acadêmica do Curso de Tecnologia em Gestão Pública. Centro Universitário de Valença – UNIFAA. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5553502020536252>

Júlio Cesar da Silva

Mestre em Gestão e Estratégia (UFRRJ). Docente e Tutor EaD na Área de Gestão (UNIFAA). Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4798378456913301>

RESUMO

A competitividade e a globalização do cenário atual exigem das empresas adaptações e estratégias de sobrevivência. Neste contexto, o capital humano adquire relevância dentro das instituições, pois se torna responsável pelo alcance dos objetivos organizacionais, o que conduz a uma necessidade de mudança nos processos de gestão, como observado na Moderna Gestão de Pessoas, constituída por seis processos dinâmicos e interligados. A capacitação e o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores são responsabilidades do Subsistema de Desenvolver Pessoas, no qual ocorrem os programas de Treinamento e Desenvolvimento (T&D). As ações de treinamento, realizadas em um ciclo de quatro etapas, têm orientação para o cargo, de modo a preparar o funcionário, em curto prazo, para as tarefas diárias. Este estudo descritivo-exploratório, de abordagem quantitativa e com procedimentos de pesquisa documental, teve como objetivo identificar, com base nos “Relatórios do Panorama do Treinamento no Brasil”, produzidos pela Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD), como as empresas avaliaram suas ações de treinamento, no período de 2014-2023, a partir do Modelo Kirkpatrick de Avaliação de Treinamento. Os resultados obtidos indicam que, no intervalo analisado, as avaliações de treinamento conduzidas pelas empresas seguem a hierarquia do modelo de pirâmide proposto por Kirkpatrick, com maior adoção das avaliações localizadas na base e redução percentual conforme se avança em direção ao topo da pirâmide. A contribuição desta pesquisa reside em destacar a importância de as organizações brasileiras ampliarem a aplicação de todos os níveis do Modelo de Kirkpatrick nas avaliações dos treinamentos realizados.

Palavras-chave: avaliação de treinamento; gestão de pessoas; modelo Kirkpatrick. processos de gestão de pessoas.



INTRODUÇÃO

As rápidas transformações vivenciadas no Século XXI exigem das organizações estratégias inovadoras e diferenciadas, pois a competição e a concorrência, antes local, hoje, em virtude dos avanços tecnológicos, apresentam-se globalizadas. Para sobreviver a este cenário, as empresas dependem do conhecimento obtido por meio das pessoas, que passam a ocupar um papel de destaque para a geração de valor e riquezas, função atribuída outrora, na sociedade industrial, aos ativos físicos (Barbieri, 2014).

Diante desta mudança, Chiavenato (2023) destaca que as pessoas, na Era da Informação, deixam de ser um desafio e se tornam vantagem competitiva para as empresas bem-sucedidas, as quais, segundo Santos *et al.* (2023), atingem seus objetivos por meio dos colaboradores. Neste contexto, torna-se importante atender às expectativas dos funcionários e alinhá-las com as das organizações, tarefa designada à chamada Moderna Gestão de Pessoas.

O novo modelo de gerir o capital humano considera as pessoas como parceiras e colaboradoras e se caracteriza, de acordo com Chiavenato (2023), como um conjunto integrado de atividades, desenvolvidas por especialistas e gestores, cujo objetivo é proporcionar competências e competitividade às organizações. Ainda sobre a Moderna Gestão de Pessoas, Chiavenato (2023) explica que suas práticas e políticas se resumem a seis processos dinâmicos e interativos.

Dentre os processos da Moderna Gestão de Pessoas, a responsabilidade por capacitar e incrementar o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores fica sob responsabilidade dos processos de desenvolver pessoas (Chiavenato, 2023), no qual se destacam as ações de Treinamento e Desenvolvimento (T&D).

O treinamento, para Araujo, Abbad e Freitas (2019), refere-se às ações que são direcionadas para a melhoria do desempenho atual de um colaborador no cargo ou função que ocupa. O processo é conduzido em quatro etapas cíclicas e interdependentes: identificação das necessidades, programação, desenho e avaliação dos resultados (Chiavenato, 2023). Para concretizar a última etapa, recomenda-se a adoção do Modelo Kirkpatrick de Avaliação, constituído por cinco níveis: reação, aprendizagem, comportamento, resultados e retorno sobre o investimento.

Diante do exposto, este estudo busca responder a seguinte pergunta de pesquisa: “Como as empresas brasileiras avaliam suas ações de treinamento com base no Modelo Kirkpatrick de Avaliação de Treinamento?”. Para responder a este questionamento, estabeleceu-se como objetivo geral identificar, com base nos “Relatórios do Panorama do Treinamento no Brasil”, produzidos anualmente pela Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD), como as empresas avaliam suas ações de treinamento a partir do Modelo de Kirkpatrick. Associado ao objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: (I) caracterizar o perfil das empresas participantes da pesquisa e (II) analisar o uso do Modelo Kirkpatrick de Avaliação de Treinamento pelas empresas participantes da pesquisa da ABTD no intervalo 2014-2023.

O artigo apresenta, além desta introdução, as seções de referencial teórico, metodologia, resultados e discussão, considerações finais e referências.

REFERENCIAL TEÓRICO

Para contextualizar o tema, esta seção apresenta uma breve discussão sobre a importância de gerir o capital humano, descreve os processos em que a Moderna Gestão de Pessoa se divide, detalha o subsistema de Treinamento e Desenvolvimento e, por fim, explica o Modelo Kirkpatrick para avaliação das ações de treinamento.

Gestão de Pessoas: estratégia para alcançar o potencial humano

A Gestão de Pessoas é um tema que avança nos ambientes institucionais, pois conduz a uma maior ordenação e interação entre os colaboradores de uma empresa, fato que contribui para a existência de um alinhamento estratégico e eficaz dentro das organizações (Lima; Freitas, 2022). Ao adotar uma política de gestão de pessoas, as empresas buscam conciliar suas necessidades e expectativas com as das pessoas que nela trabalham, em busca da realização do potencial de crescimento de ambas (Vieira; Carvalho).

Ao discorrer sobre Gestão de Pessoas, é importante destacar que esta se diferencia do setor de Recursos Humanos, como afirmam Lima e Freitas (2022). Para as autoras, o setor de Recursos Humanos relaciona-se à empresa como um todo, pois presta assessoria a todos os setores. Por outro lado, a Gestão de Pessoas associa-se a um trabalho totalitário que abrange todos os segmentos organizacionais em busca de resultados para a empresa e contribui com o ambiente organizacional e com o colaborador de forma individual.

Santos *et al.* (2023) destacam que a Gestão de Pessoas avalia e desenvolve os colaboradores, tornando-os aptos e qualificados para atender as demandas organizacionais com eficiência, de modo a contribuir, a partir de suas respectivas funções, com o aumento da produtividade. No entanto, os autores destacam que gerir pessoas não é uma tarefa fácil frente aos desafios que o cotidiano organizacional impõe, o que destaca a necessidade de um trabalho contínuo para que as organizações alcancem seus objetivos por meio das pessoas.

Para atingir essa meta, a Gestão de Pessoas precisa considerar, segundo Chiavenato (2023), três aspectos fundamentais: (1) as pessoas são diferentes entre si, (2) as pessoas são elementos vivos e inteligentes e (3) as pessoas são parceiros da organização. De acordo com o autor, estes aspectos são fundamentais para que as pessoas se tornem engajadas, empoderadas, impulsionadas e alavancadas para imaginar, criar e inovar dentro das empresas.

Além disso, é preciso considerar que o ambiente corporativo sofre transformações constantes, ocasionadas pela introdução de novas tecnologias, pela globalização da economia e pela implantação de novos conceitos administrativos (Fischer, 2002). Somase a estas mudanças, o cenário atual, denominado de Mundo BANI, caracterizado como Frágil, Ansioso, Não Linear e Incompreensível, com forte influência nas tendências globais de mercado (Abreu, 2021).

Para gerir todas essas mudanças, torna-se necessário abandonar os velhos conceitos de Gestão de Pessoas, burocráticos e engessados, e adotar práticas modernas para administrar o capital humano, a exemplo da Moderna Gestão de Pessoas, que se divide em seis subsistemas.

Subsistemas da Nova Gestão de Pessoas: processos dinâmicos e interativos

A Moderna Gestão de Pessoas, conforme explica Chiavenato (2014), baseia-se em aspectos fundamentais que orientam a organização rumo ao alcance, junto com os colaboradores, do sucesso desejado. Neste sentido, a Gestão de Pessoas, segundo o autor, deve contribuir com a eficácia organizacional por meio das seguintes estratégias: auxiliar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão, proporcionar competitividade à organização, proporcionar à organização pessoas bem treinadas e bem motivadas, aumentar a autorrealização e a satisfação das pessoas no trabalho, desenvolver e elevar a qualidade de vida no trabalho, administrar e impulsionar mudanças, manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável, construir a melhor equipe e a melhor empresa.

Essas políticas e práticas podem ser resumidas em seis processos básicos de Gestão de Pessoas, caracterizadas como um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos (Chiavenato, 2014). O Quadro 1 apresenta os seis subsistemas citados pelo autor e as características definidoras de cada subsistema.

Quadro 1 – Subsistemas da Moderna Gestão de Pessoas.

| Subsistema | Características |
|----------------------------------|--|
| Processos de Agregar Pessoas | Utilizados para incluir novas pessoas na empresa (recrutamento e seleção de pessoas). |
| Processos de Aplicar Pessoas | Utilizados para desenhar as atividades que as pessoas realizarão na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho (desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho). |
| Processos de Recompensar Pessoas | Utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas (recompensas, remuneração e benefícios, e serviços sociais). |
| Processos de Desenvolver Pessoas | Utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas (treinamento e desenvolvimento das pessoas, gestão do conhecimento e gestão de competências, aprendizagem corporativa, etc.). |
| Processos de Manter Pessoas | Utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas (administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais). |
| Processos de Monitorar Pessoas | Utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados (banco de dados e sistemas de informações gerenciais). |

Fonte: Chiavenato (2014, p.13-14).

Estes processos, conforme pontua Chiavenato (2014), estão intimamente relacionados entre si, de modo que se interpenetram e se influenciam de forma recíproca, o que permite afirmar que cada processo tende a favorecer ou prejudicar os demais quando bem ou mal aplicado. O autor ainda destaca que os processos são desenhados de acordo com as influências externas e internas à organização, funcionando como um sistema aberto e interativo.

Embora todos os processos sejam relevantes para a organização, destaca-se, na sequência, o subsistema de desenvolver pessoas, objeto deste estudo.

Treinamento e Desenvolvimento: ensino e aprendizagem de pessoas

As grandes mudanças ocorridas na sociedade nos últimos anos exigiram o uso de ferramentas estratégicas para garantir a sustentabilidade das organizações e a empregabilidade dos trabalhadores, a exemplo da aquisição, manutenção e transferência de novas aprendizagens para o trabalho (Abbad; Borges-Andrade, 2014), que se materializam nos programas de Treinamento e Desenvolvimento (T&D), presentes no subsistema de desenvolver pessoas.

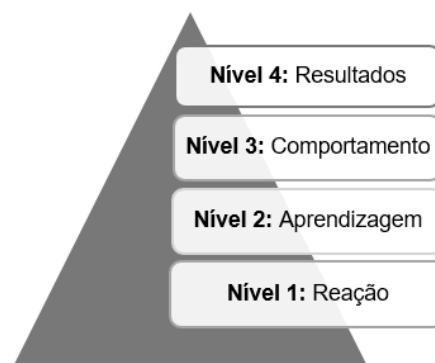
O treinamento pode ser compreendido como um processo de curto prazo no qual o indivíduo aprende competências (conhecimento, habilidades e atitudes) relacionadas ao cargo ou função que ocupa, já o desenvolvimento, processo de médio e longo prazo, visa a carreira do colaborador e não somente o cargo atual (Monego *et al.*, 2021). Galvão, Silva e Dalfior (2013) pontuam que T&D são tratados como processos similares, pois são atividades interligadas e que utilizam os mesmos meios, contudo, visam objetivos diferentes.

Chiavenato (2023) explica que o treinamento envolve um processo cíclico composto por quatro etapas: (1) Levantamento das Necessidades de Treinamento, (2) Programação do Treinamento, (3) Execução do Treinamento e (4) Avaliação dos Resultados do Treinamento. Na primeira etapa, realiza-se o diagnóstico da necessidade a ser atendida, o que pode ser efetuado no nível da análise da organização total, dos recursos humanos e das tarefas e operações. Na segunda etapa, procede-se à programação do treinamento, decorrente do diagnóstico das necessidades identificadas. A execução do treinamento representa a terceira etapa. Na quarta e última etapa, realiza-se a avaliação dos resultados obtidos, de modo a verificar a eficiência do treinamento.

Avaliação dos Programas de Treinamento: medir para gerenciar

De acordo com Araujo, Abbad e Freitas (2019), as avaliações dos programas de treinamento podem ser realizadas por meio de diferentes modelos, dentre os quais se destaca o Modelo Kirkpatrick de Avaliação de Treinamento, criado na década de 60, porém, conforme explica Cardoso (2023), a simplicidade e a objetividade são características que justificam o seu uso até os dias atuais. O modelo proposto por Kirkpatrick apresenta quadro níveis ou etapas de avaliação das ações de treinamento, como ilustra a Figura 1.

Figura 1 – Modelo Kirkpatrick de Avaliação de Treinamento.



Fonte: Kirkpatrick; Kirkpatrick (2021, p. 4, adaptado).

No Nível 1, Reação, o objetivo é medir a reação de satisfação dos participantes

em relação ao treinamento, com a avaliação de elementos como conteúdo, recursos didáticos, instrutores, infraestrutura. No Nível 2, Aprendizagem, o objetivo é medir o que os treinandos aprenderam, o que pode ser obtido por meio de diversas formas, como provas de conhecimento e de avaliações de atitudes. No Nível 3, Comportamento, o objetivo é verificar, nas atitudes e no modo de realizar as atividades, se os participantes do programa de treinamento modificaram seus comportamentos após a ação. Diferente do Nível 2, que avalia a aquisição de conhecimentos, o Nível 3 mensura a aplicação. No Nível 4, Resultados, apura-se os impactos gerados nos resultados organizacionais, por meio de indicadores como satisfação do cliente, envolvimento dos funcionários, volume de vendas, contenção de custos (Salcedo; Cálcena; Lugoboni, 2014; Pereira *et al.*, 2022; Cardoso, 2023; Kirkpatrick; Kirkpatrick, 2021).

O modelo proposto por Kirkpatrick preconiza a interdependência intrínseca e uma alta correlação entre os níveis, que devem ser aplicados de forma sequencial, considerando a importância de cada nível e o aumento de complexidade crescente na avaliação do impacto dos resultados das ações de T&D sobre a eficiência e a eficácia organizacionais (Pereira *et al.*, 2022).

Posteriormente, adicionou-se ao modelo de Kirkpatrick um quinto nível, Retorno Sobre o Investimento (*Return on Investments – ROI*), como menciona Chiavenato (2023). O *ROI* refere-se à porcentagem de ganho financeiro com determinado investimento, obtida por meio da fórmula $ROI = (\text{ganho obtido} - \text{valor investido}) / \text{valor investido} \times 100$ (Cardoso, 2023). Esta metodologia consome tempo e recursos e, por isso, deve ser aplicada apenas nos treinamentos mais estratégicos, de maior custo e relevância e que proporcionam maior viabilidade para a coleta de dados (Philips, s.d. *apud* Cardoso, 2023).

METODOLOGIA

Trata-se de um estudo descritivo-exploratório, de abordagem quantitativa e com procedimentos de pesquisa documental. O objeto alvo da análise documental foram os “Relatórios do Panorama do Treinamento no Brasil”, produzidos anualmente pela Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD, 2023).

Em relação ao recorte temporal, selecionou-se os relatórios produzidos no intervalo 2014-2023, visto que os documentos elaborados antes de 2014 adotavam diferentes metodologias de coleta e de análises das informações.

Os dados extraídos dos relatórios foram inseridos em uma planilha do *Software Excel*, versão 2019, analisados por meio da estatística descritiva e apresentados em gráficos e tabelas.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para compreender o contexto de análise dos dados apresentados pela ABTD em relação às técnicas adotadas pelas empresas brasileiras no período de 2014-2023 para avaliar as ações de treinamento realizadas, torna-se importante apresentar o perfil destas organizações, como ilustra a Tabela 1.

Tabela 1 – Caracterização das empresas participantes da pesquisa no período 2014-2023.

| | | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|-----------------------|---------------|-------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Número de Empresas | | 599 | 425 | 502 | 738 | 406 | 533 | 318 | 522 | 581 | 487 |
| Média de Funcionários | | * | 2642 | 2707 | 3561 | 2421 | 2589 | 5377 | 3332 | 3341 | 2969 |
| capital | Nacional | 72,4% | 68% | 65% | 69% | 75% | 73% | 70% | 75% | 76% | 74% |
| | Multinacional | 27,6% | 32% | 35% | 31% | 25% | 27% | 30% | 25% | 24% | 26% |
| Setor | Indústria | ** | 29% | 43% | 32% | 32% | 29% | 37% | 39% | 40% | 34% |
| | Comércio | ** | 8% | 11% | 14% | 13% | 11% | 13% | 9% | 13% | 13% |
| | Serviços | ** | 36% | 39% | 44% | 45% | 43% | 40% | 43% | 43% | 45% |
| | ADM. Pública | ** | 6% | 4% | 6% | 9% | 13% | 8% | 6% | 3% | 5% |
| | ONGs | ** | 2% | 3% | 4% | 1% | 4% | 2% | 3% | 2% | 3% |

*Dado não informado. **Não há padronização dos setores como se observa a partir de 2015.

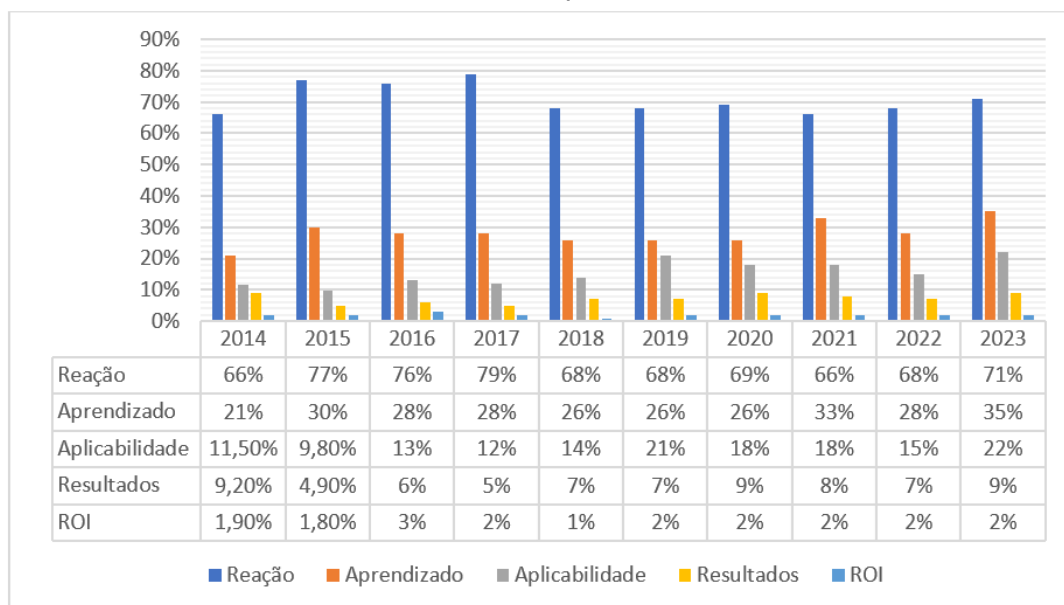
Fonte: Pesquisa Panorama do Treinamento no Brasil (ABTD, 2014-2023, adaptado).

O quantitativo de empresas que participaram da pesquisa ao longo dos anos, de forma voluntária, oscila entre 318 e 738. Ao considerar que o Mapa de Empresas indica a existência de 21.063.680 empresas ativas no país em janeiro de 2024 (Brasil, 2024), não se pode generalizar os resultados obtidos em virtude do tamanho da amostra investigada.

Quanto à média de funcionários das empresas, o maior valor é observado no ano de 2020 e, o menor, em 2018. Ao longo do período 2014-2023, destaca-se, em todos os anos, a participação de empresas com capital de origem nacional. Em todo o período, com exceção de 2016, predomina, em primeiro lugar, as empresas que atuam no setor de serviços. Indústria e comércio representam, respectivamente, o segundo e o terceiro setor com maior participação. Administração Pública e Organizações Não Governamentais (ONGs) são os setores com menor presença no intervalo analisado.

O Gráfico 1 apresenta as estratégias utilizadas pelas empresas, com base no Modelo de Kirkpatrick, para avaliarem seus projetos de treinamento no período 2014-2023.

Gráfico 1 – Avaliações adotadas pelas empresas para as ações de treinamento (2014-2023)



Fonte: Pesquisa Panorama do Treinamento no Brasil (ABTD, 2014-2023, adaptado).

Em relação ao Modelo Kirkpatrick de Avaliação de Treinamento, verifica-se, em todos os anos pesquisados, o predomínio da avaliação de Nível 1, Reação. Em segundo lugar, as empresas adotam a avaliação de Nível 2, Aprendizado. Na sequência, destacam-se as avaliações de Nível 3, Comportamento/Aplicabilidade. Por fim, adotam-se, respectivamente, as avaliações de Nível 4 (Resultados) e Nível 5 (ROI).

Os dados do Gráfico 1 permitem observar que as avaliações empregadas pelas empresas em suas ações de treinamento apresentam o padrão da pirâmide proposta por Kirkpatrick, ou seja, partem da base (Reação) para o topo (ROI) em uma ordem decrescente. Para a ABTD (2023), essa configuração é resultado da complexidade que a avaliação adquire ao longo da pirâmide. Cardoso (2023) cita que as avaliações situadas nos dois últimos níveis demandam esforços e recursos e, por esta razão, é recomendável que as empresas, com o apoio de outras áreas, avaliem poucos projetos, como os principais do ano.

Diante dos resultados apresentados no Gráfico 1, é necessário considerar que as avaliações de Nível 1, Reação, empregada pela maioria das empresas, não são suficientes para identificar se os objetivos foram alcançados, pois não permitem comprovar que os participantes adquiriram as competências (conhecimento, habilidades e atitudes) transmitidas pelos instrutores (Gil, 2009; Palmeira, 2013 *apud* Pereira *et al.*, 2022). Quanto às avaliações de Nível 2, Aprendizagem, estas não garantem que as pessoas irão transferir para o trabalho, aplicabilidade (Nível 3), os novos aprendizados adquiridos, uma vez que a aprendizagem se apresenta como condição necessária, mas não suficiente para ocorrer a aplicação, no ambiente de trabalho, das aprendizagens adquiridas nas ações de treinamento (Menezes; Zerbini; Abbad, 2011).

Neste sentido, seria coerente que as avaliações de treinamento fossem realizadas em todos os níveis do modelo proposto por Kirkpatrick, uma vez que estes estão interrelacionados. A avaliação em um único nível pode gerar conclusões precipitadas, o que prejudicaria alcançar os objetivos estabelecidos para o treinamento. No entanto, a crescente complexidade de avaliação observada ao longo dos níveis justifica o padrão de avaliações adotado pelas empresas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As transformações observadas na sociedade impõem às empresas a necessidade de estabelecerem estratégias que garantam a sobrevivência frente à concorrência e às mudanças. Uma das ações adotadas é o investimento nos colaboradores, que representam o maior ativo das organizações. Neste sentido, surge a Moderna Gestão de Pessoas, dividida em seis subsistemas, os quais, interligados, têm como objetivo gerenciar de forma estratégica o capital humano das organizações.

A aquisição, a manutenção e a transferência de conhecimentos entre os funcionários competem ao Subsistema de T&D, que se diferenciam em seus objetivos. As ações de treinamento, realizadas em um ciclo contínuo e interligado, dividido em quatro etapas, buscam desenvolver nos colaboradores, em curto prazo, as competências necessárias para que estes ocupem determinado cargo ou função.

Este estudo, descritivo-exploratório, de abordagem quantitativa, com procedimento de pesquisa documental, teve como objetivo identificar, com base no Modelo Kirkpatrick de Avaliação de Treinamento, a forma como as empresas brasileiras avaliam suas ações de treinamento. O objeto de análise documental foram os “Relatórios do Panorama do Treinamento no Brasil”, elaborados pela ABTD no período de 2014-2023.

Quanto à caracterização das empresas participantes, estas, em sua maioria, possuem capital de origem nacional e pertencem ao setor de serviços. O maior número de empresas participantes foi observado no ano de 2017, 738, e, o menor, no ano de 2020, 318. No intervalo analisado, a média de colaboradores das empresas variou entre 2421 e 5377 funcionários.

Em relação ao Modelo Kirkpatrick de Avaliação de Treinamento, os resultados indicam que as empresas utilizam, com maior frequência, as avaliações de Nível 1, Reação, para medir as ações de treinamento realizadas. Ademais, observa-se que as avaliações de treinamento conduzidas pelas empresas seguem a hierarquia do modelo de pirâmide proposto por Kirkpatrick, com maior adoção das avaliações localizadas na base e redução percentual conforme se avança em direção ao topo da pirâmide, Nível 5, ROI.

As ações de T&D, segundo Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), representam investimento nas pessoas, nos produtos e serviços das organizações, com reflexos na melhoria do atendimento ao consumidor e na expansão das vendas, devendo, portanto, ocorrerem de forma contínua para que gerem resultados quantitativos e qualitativos. Neste sentido, pode-se dizer que T&D não devem ser vistos como gastos, mas, sim, como benefícios para as empresas.

Contudo, para que as ações de T&D alcancem seus objetivos, torna-se necessário avaliá-las com critérios claros e metodologias eficientes e eficazes, como o modelo proposto por Kirkpatrick. O cenário observado nas empresas aponta para o uso prevalente das avaliações de Nível 1, Reação, as quais são importantes para compreender a satisfação do público com o conteúdo e instrutores, porém, insuficientes para verificar a aprendizagem, a aplicação e o retorno do investimento. Diante dos resultados obtidos neste estudo, verifica-se, no contexto das organizações brasileiras, a necessidade de ampliar a aplicação de todos os níveis do Modelo de Kirkpatrick nas avaliações das ações de treinamentos organizacionais.

REFERÊNCIAS

ABBAD, G. S.; BORGES-ANDRADE, J. E. **Aprendizagem humana em organizações de trabalho**. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (org.). Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed, 2014.

ABREU, C. **Mundo BANI: o que é e o que esperar do futuro?** Eureka, 2021. Disponível em: <https://eureca.me/mundo-bani/>. Acesso em: 17 fev. 2024.

ABTD. **Pesquisa Panorama do Treinamento no Brasil**. ABTD, 2023. Disponível em: <https://abtd.com.br/>. Acesso em: 18 fev. 2024.

- ARAUJO, M. C. S. Q.; ABBAD, G. S.; FREITAS, T. R. Avaliação de Aprendizagem, Reação e Impacto de Treinamentos Corporativos no Trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 35, p. e35511, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ptp/a/X9SgwVCv5JGjpwBXGxSmCwx/?lang=pt#>. Acesso em: 23 fev. 2024.
- BARBIERI, U. F. **Gestão de pessoas nas organizações**: o talento humano na sociedade da informação. São Paulo: Atlas, 2014.
- BRASIL. **Mapa de Empresas**. Brasil, 2023. Disponível em: https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/mapa-de-empresas_. Acesso em: 24 fev. 2024.
- CARDOSO, F. **Avaliações de Resultados em Treinamento**. São Paulo: Integração Escola de Negócio, 2023. *E-book* (26 p.). Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1nwtl9YRsF8-picUkKraCxvIWIBBkCm3F/view>. Acesso em: 11 fev. 2024.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**: o capital humano das organizações. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2023.
- FISCHER, A. L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). *As pessoas na organização*. Rio de Janeiro: Gente, 2002.
- GALVÃO, A. D. E.; SILVA, V. F. W.; DALFIOR, S. R. Treinamento e Desenvolvimento como ferramenta de gestão: o impacto nos resultados do setor em que é aplicado. **Destarte**, v. 3, n. 1, p. 45-63, 2013. Disponível em: <https://estacio.periodicoscientificos.com.br/index.php/destarte/article/view/623>. Acesso em: 23 fev. 2024.
- KIRKPATRICK, J.; KIRKPATRICK, W. K. **An Introduction to The New World Kirkpatrick Model**. Kirkpatrick Partners, 2021. Disponível em: <https://kirkpatrickpartners.com/resources/>. Acesso em: 24 fev. 2024.
- 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, 2022. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/casoseconsultoria/article/view/28809/15907>. Acesso em: 20 fev. 2024.
- MENEZES, P.; ZERBINI, T.; ABBAD, G. **Manual de Treinamento Organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2011).
- MONEGO, E. *et al.* Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação-REASE**, v. 7, n. 8, p. 333-336, ago. 2021. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/1887>. Acesso em: 23 fev. 2024.
- PEREIRA, G. B. *et al.* Correlação entre avaliação de reação e de aprendizagem, em treinamento operacional. **Exacta**, v. 20, n. 2, p. 444-469, 2022. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/exacta/article/view/17091>. Acesso em: 24 fev. 2024.
- SALCEDO, A. R. A.; CÁLCENA, E. J. F.; LUGOBONI, L. F. Avaliação dos Resultados dos Programas de Treinamento em Nível Organizacional. **Revista Liceu On-line**, v. 4, n. 6, p. 46-61, jul./dez. 2014. Disponível em: https://liceu.fecap.br/LICEU_ON-LINE/article/view/1700. Acesso em: 17 fev. 2024.
- SANTOS, N. M. *et al.* A importância da Gestão de Pessoas para o sucesso de uma organização. **Id on Line Revista de Psicologia**, v. 17, n. 66, p. 384-400, maio 2023. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/3671>. Acesso em: 14 fev. 2024.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

VIEIRA, L. A importância da Gestão de Pessoas nas organizações. **Humanidades & Inovação**, v. 1, n. 2, p. 84-89, jan./jul. 2015. Disponível em: <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadesinovacao/article/view/16>. Acesso em: 22 fev. 2024.

O marketing digital como ferramenta ao estímulo do empreendedorismo feminino na cidade de Caucaia-CE

Francisca Raiane Maximina da Silva

João Luis Josino Soares

Alan Diniz Lima

RESUMO

O empreendedorismo feminino vem conquistando o seu espaço frente aos pequenos e grandes negócios, e o marketing digital está contribuindo para o protagonismo das empreendedoras nessa conquista. Esse estudo apresenta um breve histórico do empreendedorismo feminino e sua relação com o marketing digital, as características das empresárias e suas dificuldades. A pesquisa utilizou-se de uma abordagem metodológica quantitativa, através de um questionário com 10 questões objetivas aplicadas a uma amostra de 53 empresárias no município de Caucaia-CE, entre os dias 16 de outubro e 06 de novembro de 2023. A partir da análise dos dados foi possível compreender os fatores que estimulam as empresárias a empreender, e como as ferramentas do marketing digital contribuem nesse processo. Foi analisado também, o período em que as empreendedoras atuam no mercado digital, seus resultados e quais as dificuldades enfrentadas, como a dupla jornada e a pouca experiência. Outro fator relevante foi à análise dos principais benefícios que o marketing digital proporciona para as empresárias, como a flexibilidade de horários e a liberdade financeira. Com isso, concluiu-se que o marketing digital oferece ferramentas como: aplicativos, plataformas e redes sociais, que estimulam as empreendedoras a começar a empreender, sem investir em estoques, trabalhando de qualquer lugar e dispondo de flexibilidade de horários. Onde, ao empreender elas realizam seus sonhos e se tornam fonte de inspiração para outras mulheres que decidem iniciar.

Palavras-chave: negócios; internet; oportunidades; benefícios e desafios.

ABSTRACT

Female entrepreneurship has been gaining ground among small and large businesses, and digital marketing is contributing to the protagonism of entrepreneurs in this achievement. This article presents a brief history of female entrepreneurship and its relationship with digital marketing, the characteristics of female entrepreneurs and their difficulties. The research used a quantitative methodological approach, through a questionnaire with



10 objective questions applied to a sample of 53 businesswomen in the municipality of Caucaia-CE, between October 16th and November 6th, 2023. Based on the analysis From the data it was possible to understand the factors that encourage businesswomen to undertake, and how digital marketing tools contribute to this process. It was also analyzed the period in which the entrepreneurs work in the digital market, their results and the difficulties they faced, such as double shifts and little experience. Another relevant factor was the analysis of the main benefits that digital marketing provides for businesswomen, such as flexible working hours and financial freedom. With this, it was concluded that digital marketing offers tools such as: applications, platforms and social networks, which encourage entrepreneurs to start entrepreneurship, without investing in stocks, working from anywhere and having flexible working hours. Where, when they undertake, they fulfill their dreams and become a source of inspiration for other women who decide to start.

Keywords: business; internet; opportunities; benefits and challenges.

INTRODUÇÃO

O empreendedorismo feminino vem ganhando destaque, em um cenário propício para a quebra de paradigmas enfrentados por mulheres no decorrer dos séculos. O protagonismo delas, frente a pequenos e grandes negócios exalta a sua capacidade, em quebrar barreiras e vencer o preconceito. Segundo Bernardi (2012) o empreendedor bem sucedido é visto como uma pessoa com visão, senso de liderança, persistência e com o intuito de realizar seus objetivos.

Assim, uma pesquisa da Global Entrepreneurship Monitor do ano de 2020 enfatizada pelo SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) mostra o Brasil na sétima posição como o país com o maior número de empreendedoras no mundo. Onde, dos 52 milhões de empreendedores, 30 milhões são mulheres. Esse é um demonstrativo da dimensão que as mulheres estão ocupando.

As mulheres enfrentam grandes desafios na carreira profissional, como a dupla jornada (maternidade e carreira), preconceito, acesso ao crédito, autoconfiança, entre outros. Encontrar nessas dificuldades a força e a motivação, não é tarefa fácil. Muitas mulheres são motivadas pelo financeiro, com o objetivo de ganhar mais dinheiro e dispor de uma sensação de independência. Buscam também, realizar-se profissionalmente, abrindo seu próprio negócio e gerenciando sua carreira de forma mais livre.

Com a contribuição do marketing digital essas dificuldades podem ser amenizadas, pois, não é necessário dispor de um local físico para iniciar um negócio, tão pouco estar fora de casa por longos períodos de tempo. No entanto, é uma ferramenta que exige dedicação e foco. Segundo Achilles Junior e Avis (2019), uma pesquisa do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) mostra que 94% dos domicílios tem conexão com a internet, e mais de 96% desses usuários estão em alguma rede social. E é com essa visão de oportunidade que as empreendedoras buscam alcançar esse público através do digital.

Achilles Junior e Avis (2019) apontam também uma pesquisa feita pela IAB Brasil (Interactive Advertisingn Bureau), onde o investimento nas mídias digitais movimentou

mais de 16 bilhões de reais em 2018 com o marketing digital. Tendo em vista o contexto exposto, o objetivo geral deste trabalho é apresentar a relevância do marketing digital para empreendedoras no município de Caucaia-CE. E como objetivos específicos: a) analisar o contexto histórico e estímulo a empreender de mulheres no município de Caucaia; b) pontuar a importância da ferramenta do Marketing Digital para o fortalecimento do protagonismo feminino no empreender; c) analisar o comportamento das empreendedoras com as ferramentas do marketing digital. d) compreender as principais dificuldades e benefícios que o mercado digital proporciona para as empreendedoras.

REVISÃO DE LITERATURA

Histórico do empreendedorismo feminino e sua relação com o marketing digital.

A luta das mulheres por direitos iguais vem refletindo a sua força e dedicação ao decorrer dos séculos. Um dos marcos dessa luta é o direito de exercer o voto, que foi aprovado no Brasil em 1932. A primeira e a segunda revolução industrial mostravam a mulher apenas como fonte de mão-de-obra barata, com poucas posições de gestão, mas os movimentos feministas no século XIX e a busca da mulher em estar a frente de suas escolhas as levou a posição que estão hoje, como mulheres fortes e donas de seus negócios. Outro grande marco foi a Constituição Federal de 1988 que traz em seu artigo 5º:

Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à igualdade, à segurança e à propriedade [...] (Brasil, 1988).

Assim, observa-se que a igualdade é um dever do Estado e direito garantido por lei, no entanto, a realidade enfrentada nem sempre condiz com a expressa na lei. A mulher que antes foi vista apenas como a dona do lar, sem estar à frente nas tomadas de decisões, na atualidade vem ganhando espaço e respeito como empreendedora.

O empreendedorismo feminino começou a surgir com a Primeira Guerra Mundial e se intensificou com a Segunda Guerra, quando os homens ao servirem na guerra e não retornarem, as esposas passaram a assumir os negócios da família, e a trabalharem para sustentar seus filhos. No século XXI as mulheres estão ganhando cada vez mais espaço no empreendedorismo, de acordo com o SEBRAE (2022) uma pesquisa realizada pela PNAD (Pesquisa Nacional por Domicílio) revelou que em 2022 cerca de 10 milhões de mulheres rompem paradigmas e empreendem no Brasil. Representando um percentual de 34% de mulheres donas do próprio negócio.

Amorim (2023) destaca que, empreendedorismo feminino é: “[...] a mulher no centro do processo criativo, estratégico e técnico de inovar e investir em um projeto próprio, que gere algum tipo de mudança no mundo ou no dia a dia”. De acordo com Dornelas (2012) os empreendedores são pessoas apaixonadas pelo que fazem e que buscam se diferenciar, que querem ter seu legado, e que almejam ser reconhecidos e admirados. Dornelas (2012, p.10) também ressalta que:

A chamada nova economia, a era da internet, das startups, e das redes sociais, tem mostrado que boas ideias inovadoras, *know-how*, um bom planejamento (ou modelos de negócios que se mostrem viáveis ao conquistar clientes/ usuários) e, principalmente, uma equipe competente e motivada são ingredientes poderosos [...].

Desse modo, compreende-se que, o empreendedorismo feminino é a busca das mulheres em empreender e trabalhar com aquilo que amam. Se destacar no mercado de trabalho, mostrarem que podem contribuir com o crescimento econômico do país, gerar emprego, ser reconhecida pelo trabalho que realizam e admiradas por suas conquistas, ser fonte de inspiração para outras mulheres que desejem empreender.

Na atual era da informação, as pessoas estão cada vez mais conectadas as mídias sociais e aplicativos, o que elevou os números de consumidores desse tipo de conteúdo, com o público cada vez mais presente nas mídias sociais, os empreendedores viram nesse contexto a oportunidade de se mostrarem mais presentes no marketing digital, ou iniciarem um negócio voltado para esse nicho de empreendedores.

Segundo Siqueira (2021) da Plataforma Digitais: “o Marketing digital é o conjunto de estratégias voltadas para a promoção de uma marca no ambiente online, sempre com o objetivo de promover empresas e produtos”. As mulheres viram nesse contexto que para abrir sua loja, não precisavam de locais grandiosos, nem estoque, tão pouco saírem de casa todos os dias, pois poderiam investir em lojas virtuais e vender sem estoque, ou vender para grandes marcas como afiliadas, sem precisar abrir uma loja física. Segundo Bertão (2021) da Valor Investe, uma pesquisa da Releva mostra que as mulheres já são maioria em marketing digital, em torno de 54%.

Os influencers digitais são empreendedores que investem em suas redes sociais e em seu nome, tornando a pessoa física um produto próprio, a sua marca, e posteriormente desenvolvendo produtos que faram sucesso por estarem atrelado ao seu nome, e mercado de consumidores de seus conteúdos.

No marketing Digital, as empreendedoras criam produtos ou vendem produtos de outras empresas, criando posts atrativos e conteúdos que despertem no consumidor desejo pelo produto ou serviço mostrado, trabalhando também através de um funil de vendas, que busca atrair o público específico de cada produto. É necessário que haja planejamento e um vasto estudo, tanto do produto quanto das estratégias de vendas.

Empreendedorismo Feminino em Caucaia-CE

O empreendedorismo é fonte de desenvolvimento econômico, de renda e de emprego. Caucaia é um município do Estado do Ceará, e conta com uma população ativa, segundo dados do blog MaisMei, a cidade conta com 15.769 empreendedores individuais, dos quais 49,19% são Mulheres, e 50,81% são homens, e cerca de 14,6% desses empreendedores se utilizam da internet para promoverem o seu negócio.

Com o intuito de promover o empreendedorismo na Região, alguns eventos são realizados. Segundo o site da Caucaia (2023) foi criada a semana do MEI (Micro Empreendedor individual), dos dias 23 a 26 de maio de 2023, outro evento foi a 1ª Feira das Mães Empreendedoras, que foi realizado com o intuito de valorizar as mulheres que são empresárias e chefes de família. Ser empresária já é desafiador, produzir conteúdo para vender seus produtos e serviços não é tarefa fácil, segundo o site oficial da Caucaia (2023) As vendas por meio da internet não são apenas uma tendência, são estratégias essenciais para o sucesso dos negócios.

Desse modo, no dia 12 de setembro de 2023 foi realizado em Caucaia a apresentação de uma plataforma de vendas on-line para os empresários da região. Segundo o jornal O Estado (2023) Caucaia foi contemplado com o projeto Donas de Si, que ocorreu nos dias 16 e 17 de outubro de 2023, o objetivo desse projeto é: incentivar a prática do empreendedorismo feminino como geração de renda e independência financeira.

Características das mulheres empreendedoras

As mulheres permanecem conquistando o seu espaço no empreendedorismo, tornando-se cada vez mais relevantes no mundo dos negócios. Apesar de sua singularidade, desenvolvem características que podem ser notadas em cada uma delas, segundo o SEBRAE (2022) as mulheres empreendedoras enfrentam um mundo empresarial desafiador, onde precisam se desdobrar e enfrentar diversidades para mostrar sua competência. O quadro a seguir elenca as principais características.

Quadro 1 - Características das mulheres empreendedoras.

| | |
|-------------------------------------|--|
| DETERMINAÇÃO E SENSIBILIDADE | As mulheres quando se encontram determinadas a realizar uma atividade, são sábias nas tomadas de decisões, consideram a opinião de todos os componentes da empresa, possuem empatia e sensibilidade na análise e solução de problemas. Elevando a atenção as oportunidades e buscando melhoria contínua. |
| PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO | As empreendedoras costumam ter uma visão do todo ao seu redor, e normalmente são bem organizadas, o que é reflexo no ambiente de trabalho. Conseguem administrar bem o tempo, o que eleva a produtividade. |
| CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO | Por apresentar um perfil mais resiliente, as mulheres conseguem identificar as necessidades dos clientes, geralmente atrelam essa característica à criatividade em identificar ferramentas que solucionem dificuldades. E inovar na busca por novos mercados. |
| PERSISTÊNCIA E RAPIDEZ | O mundo dos negócios exige rapidez nas decisões, dedicação e persistência, pois, o mercado muda, os clientes estão mais exigentes, principalmente no ambiente virtual, pois, o cliente tem uma infinidade de possibilidades ao alcance de suas mãos. |

Fonte: SEBRAE (2022)

PRINCIPAIS DESAFIOS

Dificuldades estão presentes em todos os campos da vida, cabe a cada empreendedor analisar e utilizar as melhores estratégias para solucioná-las. A mulher quando empreendedora aprende a superar desafios cotidianos e permanentes, percebe que iniciar não é fácil, principalmente no ambiente virtual, mas, desistir não é uma opção.

Segundo uma pesquisa realizada pelo SEBRAE (2021) os principais obstáculos

enfrentados por mulheres que desejam abrir o seu próprio negócio é o pouco recurso financeiro, conseguir crédito para iniciar, e a pouca experiência em gestão. Onde, além das dificuldades fora do ambiente de trabalho, as empreendedoras fazem sozinha a gestão de seus negócios, segundo o SEBRAE (2023) o percentual chega a 62%, das empreendedoras 44% relatam que a falta de capital de giro é uma das piores “dores” enfrentadas. Visando também esse público, empreendedoras do ramo do marketing digital desenvolvem cursos que ajudam outras mulheres a entrarem para esse mercado. Onde, a cada unidade de curso vendido diminui os custos iniciais.

De acordo com Falomi do site Santa Fé (2022) há muitas particularidades da diversidade no marketing digital, são elas, mulheres negras, pessoas com deficiência, mulheres mais velhas, mães solas, provar que é competente, entre tantas outras. E a falta de apoio para iniciar o negócio, o preconceito, as responsabilidades doméstica e empresariais não é fácil, exige planejamento, garra e disciplina. Segundo Huertas (2022) uma pesquisa da GEM (Global Entrepreneurship Monitor) revela que 55% das empreendedoras iniciam seu negócio por necessidade, como forma de sobrevivência em gerar renda. A mulher não só vence preconceitos, como desigualdade salarial e de crédito. Esses fatores também mechem com o emocional e a autoestima das empresárias.

METODOLOGIA

O método segundo Lozada e Nunes (2012 p.144) é “O caminho pelo qual se chega a determinado resultado. Desse modo, esta seção apresenta os métodos utilizados na pesquisa a cerca do Marketing Digital como ferramenta ao estímulo do empreendedorismo feminino na Cidade de Caucaia-CE”.

De início foi realizada uma pesquisa Bibliográfica, em livros, sites e blogs. Onde, segundo Lozada e Nunes (2012) pesquisa bibliográfica é a busca por informações que estejam relacionadas com a pesquisa e que a fundamentem. Assim, a pesquisa teve como propósito o aprofundamento teórico do assunto pesquisado, apresentando o histórico da mulher no empreendedorismo, elencando as características empreendedoras, os desafios do empreendedorismo feminino no marketing digital e sua contribuição para a cidade de Caucaia-CE.

A pesquisa possui um caráter descritivo. Souza (2023) o define como o estudo de um objeto, do qual se deseja obter conhecimento e o descrever a partir de uma coleta de dados para o aprofundamento das informações. Visto que, é descritiva em virtude do estudo elaborado através de pesquisas teóricas, e a elaboração de uma análise por coleta de dados sobre o marketing digital como ferramenta para o empreendedorismo feminino.

A fonte de informação da pesquisa se constitui de fontes primárias, segundo Bernardin (2023), os dados primários são aqueles obtidos pelo pesquisador de forma direta, com o uso de seus próprios instrumentos, com o objetivo de abordar o fenômeno estudado. Com isso, foi realizada uma pesquisa quantitativa, através de um questionário, que segundo Angelo (2023) a pesquisa quantitativa é a quantificação através da coleta de dados, da análise, e posteriormente a apresentação desses dados para validar estatisticamente a hipótese levantada.

Por isso, os dados da pesquisa foram coletados a partir da concepção de um questionário por meio da ferramenta Google Forms, que busca analisar o perfil das empreendedoras, as motivações para empreender no digital e qual o diferencial do marketing digital no negócio delas. A amostra selecionada para a pesquisa foi: 53 (cinquenta e três) empresárias, que possuam negócios digitais ou físicos, mas que também estejam engajadas no mercado digital na cidade de Caucaia-CE.

O período de aplicação do questionário, para a coleta de dados, que fundamentam a pesquisa foi entre os dias 16 de outubro e 06 de novembro de 2023. O questionário foi constituído de 10 perguntas objetivas que visam compreender o perfil das empreendedoras e como o marketing digital como ferramenta do empreendedorismo feminino pode contribuir positivamente no negócio delas.

A apresentação dos dados coletados será por meio de gráficos e infográficos, por meio de método de análise estatística descritiva, para uma melhor visualização e é por meio desta pesquisa que será possível compreender a dimensão do marketing digital no empreender de mulheres que buscam vencer preconceitos e definir suas carreiras.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A pesquisa foi realizada no município de Caucaia-CE, a partir da aplicação de um questionário com a amostra de 53 empreendedoras, com perguntas elaboradas especificamente para mulheres que trabalham com o Marketing Digital e que residem na respectiva cidade.

De acordo com os dados coletados, pode-se identificar que as empreendedoras possuem faixa etária de 18 à 25 anos, são maioria, cerca de 37,7%, representando 20 mulheres. Em seguida temos 32,1%, que representa a faixa etária de 26 à 33 anos, com 17 empreendedoras. Pode-se perceber também que as empreendedoras com 42 anos ou mais superam a faixa etária de 34 à 41 anos representando 17% com 9 empreendedoras e 13,2% com 7, respectivamente.

Ao analisar o estado civil das entrevistadas, 29 das empreendedoras são casadas, representando 54,7%, já as solteiras são 24, o que representa 45,3%. Quando questionadas sobre maternidade, 39,6% das entrevistadas declararam não ter filhos. Em seguida, com 37,7% declaram ser mãe de um único filho, a diante, 17% das entrevistadas tem dois filhos e 5,7% tem mais de dois filhos. Como salienta Sóter (2023) conciliar maternidade e carreira empreendedora, não é uma tarefa fácil, mas, muitas mulheres encontram na vontade de se dedicar a maternidade à fonte demotivação para iniciar seu negócio.

Com o intuito de compreender a motivação em iniciar no mercado digital, foram propostas as seguintes opções, descritas no gráfico 1 que claramente, o objetivo de ser empresária e dona do próprio negócio é o maior fator de estímulo para as empreendedoras entrarem para o mercado digital, com 35,80%. Salientando o primeiro objetivo específico proposto: Analisar o contexto histórico e estímulo a empreender de mulheres no município de Caucaia.

Desse modo, o segundo fator de maior estímulo para as empreendedoras é a

oportunidade de mercado com 18,9%, em seguida a necessidade com 17%, outro fator que merece destaque, é a oportunidade de escolher os horários dedicados ao trabalho, com 11,2%. O histórico familiar das empreendedoras e o interesse em levar o negócio da família para o digital, ou o fato de ter iniciado em uma loja física e depois levá-la para o digital, obtiveram 5,7% respectivamente.

Gráfico 1 - Motivação para iniciar no Marketing Digital.

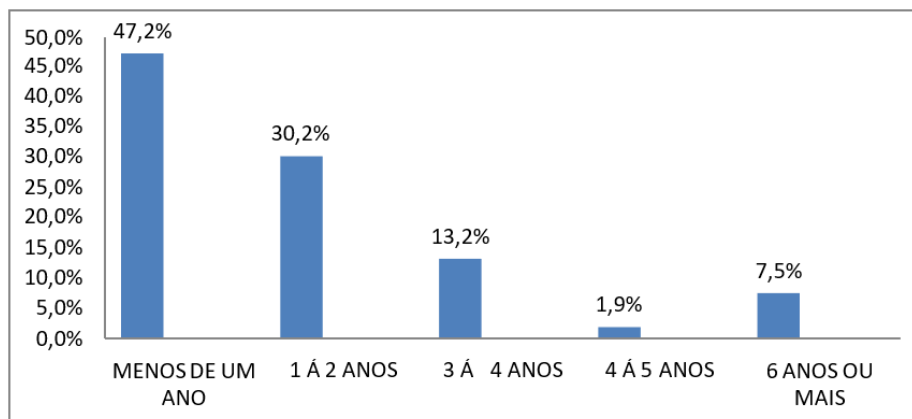


Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Portanto, iniciar um negócio próprio não é uma tarefa fácil, e manter esse empreendimento em funcionamento torna-se cada vez mais desafiador. O mercado digital é uma porta promissora para o desenvolvimento de novos negócios e para a manutenção e descoberta de novos consumidores. Segundo a Bitzen (2020) o cenário de mudanças tecnológicas vem proporcionando oportunidades de crescimento no mercado digital e os negócios que ainda não estão inseridos buscam estratégias para entrar. De acordo com as empreendedoras entrevistadas 100% delas afirmam que a internet fez total diferença no negócio delas.

Assim, quando questionadas sobre o tempo em que empreendem, a maioria das entrevistadas está em seu primeiro ano de imersão no mercado digital, ou seja, iniciando um negócio, com 47,2% delas; 30,2% das empresárias estão engajadas no mercado digital entre um e dois anos; e 13,2% já se mantem há mais tempo, com 3 a 4 anos. Com relação às empresárias com a faixa de 5 a 6 anos de mercado, há uma queda, com apenas 1,9% delas, mas com relação a faixa de 7 anos ou mais totalizam 7,5% das empreendedoras. Como mostra o gráfico 2, a seguir.

Gráfico 2 - Período em que empreende no Marketing Digital.



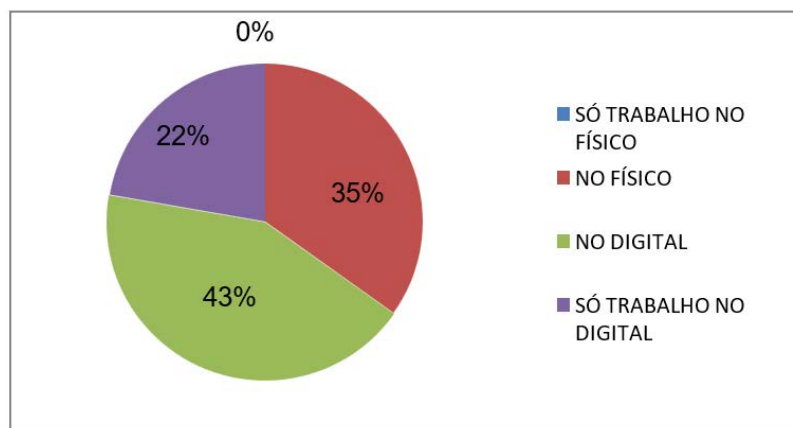
Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Dornelas (2012, p.72) ressalta que: “As oportunidades continuam existindo como

nunca na rede mundial de computadores, mas devem ser analisadas de forma criterioso como qualquer outra oportunidade de negócio”. Assim não é só iniciar um negócio, é escolher as estratégias certas para que ele se mantenha aberto. Como mostra o gráfico 02 à maioria das entrevistadas ainda está em seus primeiros meses no mercado digital.

Com o propósito de analisar o ambiente de trabalho das empreendedoras foi solicitado no questionário que identificassem o local com o maior número de vendas e negociações. O gráfico 3 a seguir mostra os resultados.

Gráfico 3 - Local com maior número de vendas.



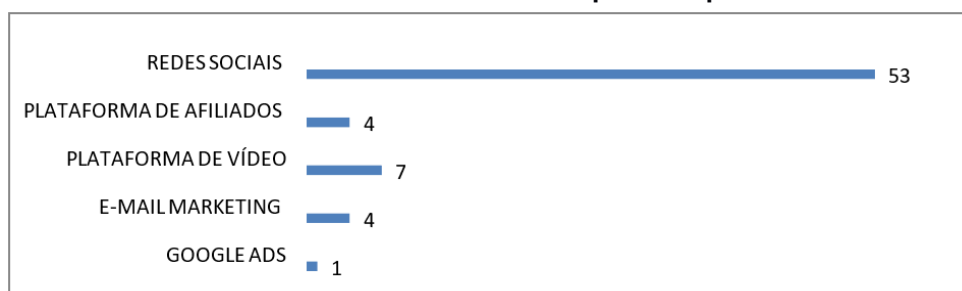
Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Como demonstrado no gráfico 3 o ambiente digital é quase que o dobro, quando comparado com o físico, uma diferença de 30%. As empreendedoras vendem mais no ambiente digital, com 43% em comparação àquelas que vendem mais no ambiente físico, com 35%, e aquelas que só trabalham no ambiente digital representa 22%. De acordo com a Terra Empresas (2022) “o domínio da internet sobre os meios de comunicação tradicionais determinou que estar fora da web é estar fora do mercado”. Como já exposto anteriormente, as empreendedoras ressaltam que a internet fez total diferença em seu negócio, mostrando que é um estímulo positivo para elas, e como exposto no gráfico 03 nenhuma das entrevistadas trabalham apenas em local físico.

Ainda nesse contexto, foi solicitado as entrevistadas que selecionassem as ferramentas que elas mais utilizam, com o intuito de compreender o objetivo específico: analisar o comportamento das empreendedoras com as ferramentas do marketing digital.

Os gráficos 4, 5 e 6 permitiam às respondentes optarem por mais de uma alternativa, visto isso, a apresentação dos resultados se deu de forma a enumerar em quantidades de itens assinalados pelas entrevistadas.

Gráfico 4 - Ferramentas mais utilizadas pelas empreendedoras.

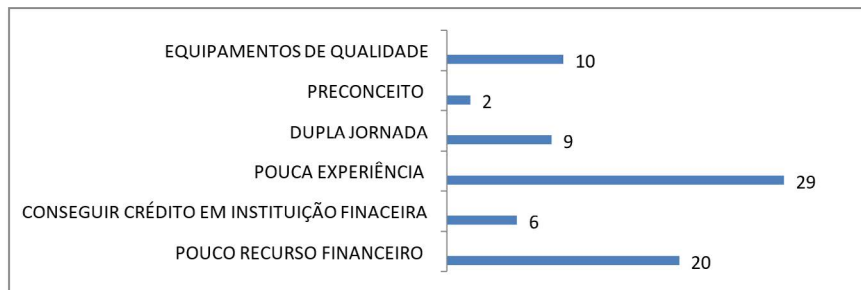


Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Como mostra o gráfico 4, as 53 entrevistadas utilizam as redes sociais. De acordo com o SEBRAE (2022) um estudo da IRME (Instituto Rede Mulher Empreendedora) mostra que as redes sociais e aplicativos de mensagens são as ferramentas mais utilizadas pelas empreendedoras em seus negócios. As plataformas de vídeo também são bastante utilizadas por 7 delas; a seguinte é a plataforma de afiliados com 4; e-mail marketing obteve 3. Apenas uma das entrevistadas utiliza a ferramenta *Google Ads* que é utilizada para divulgar anúncios patrocinados no Google.

O mundo dos negócios é desafiador, e as dificuldades podem ser identificadas e solucionadas. Com o intuito de responder ao objetivo específico: Compreender as principais dificuldades e benefícios que o marketing digital proporciona para as empreendedoras foi solicitado que as entrevistadas escolhessem entre as alternativas propostas as principais dificuldades e os principais benefícios do marketing digital para elas. Os gráficos 5 e 6 mostram os resultados.

Gráfico 5 - Dificuldades enfrentadas pelas empreendedoras.



Fonte: Dados da pesquisa (2023)

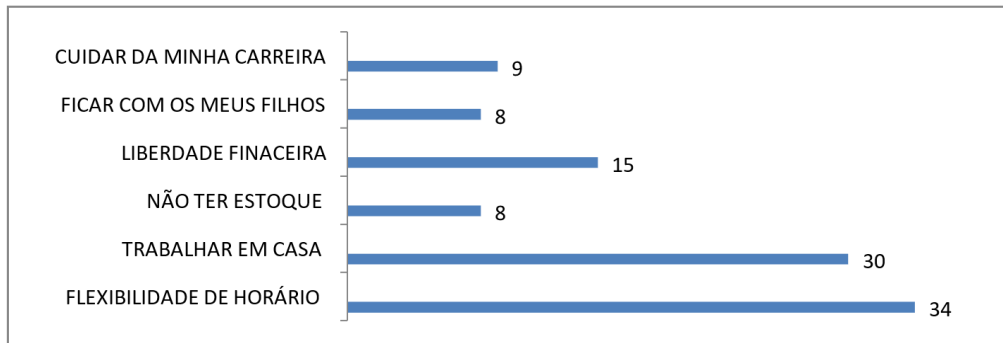
Como demonstrado no gráfico acima, para 29 das entrevistadas a principal dificuldade foi a pouca experiência. Iniciar no marketing digital não é tarefa fácil, mas outro fator pode estar fortemente relacionado, é o caso do pouco recurso financeiro, segunda maior dificuldade relatada por 20 delas. A busca do conhecimento é uma jornada difícil, principalmente quando não se dispõe de dinheiro para custear as fontes de estudo, e atrelado à baixa oportunidade em adquirir experiência, eleva ainda mais a insegurança das empreendedoras, principalmente quando não consegue crédito para investir, onde, 6 delas tiveram essa dificuldade. Além desses fatores, 2 delas enfrentaram e enfrentam preconceitos.

Outro fator crucial no marketing digital são os equipamentos para gerir as mídias e criar conteúdos, e a falta ou o baixo recurso podem comprometer a qualidade do conteúdo divulgado, 10 empreendedoras enfrentam essa dificuldade, logo em seguida, temos a dupla jornada enfrentada por 9 mulheres. Conciliar vida social, trabalho e família são um desafio para mulheres empreendedoras. Segundo SEBRAE (2022) 75% das vendas pelo *e-commerce* são feitas por mulheres, essas vendas são feitas por redes sociais, aplicativos entre outras, e uma pesquisa feita pelo IBGE mostra que as mulheres gastam o dobro do tempo dos homens em atividades domésticas e familiares.

Em decorrência desse fator, o gráfico 6 a seguir expõe que 34 das entrevistadas tem a flexibilidade de horários como maior fator de benefício em trabalhar com o marketing digital. Em seguida, 30 delas são beneficiadas com a oportunidade de trabalhar em casa. E 8 das empreendedoras encontram no marketing digital o benefício de ficar com os filhos.

Segundo o SEBRAE (2022) uma pesquisa “Delas Mulher de Negócio” mostra que as empreendedoras se mostram ativas nas mídias digitais ativas nas mídias digitais, e que as novas tecnologias são ferramentas de inovação e motivação para elas.

Gráfico 6 - Principais benefícios do Marketing Digital para as empreendedoras.



Fonte: Dados da pesquisa (2023)

O Marketing Digital proporciona para 9 das empreendedoras a oportunidade de empreender e cuidar da carreira, e para 8 delas a chance de não precisar ter estoque, trabalhando apenas com fornecedores ou para outras empresas divulgando o produto e ganhando comissão, e com o trabalho bem feito, com foco e persistência, vem o lucro, o que lhes permite uma liberdade financeira, para 15 das empreendedoras esse fator é benéfico, e é isso que as empreendedoras encontram como fonte de estímulo no marketing digital. E com esses dados é possível perceber que o marketing digital como ferramenta para as empreendedoras pode estimulá-las a empreender e a conquistar os seus sonhos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após análise dos dados da pesquisa pode-se identificar a relevância do marketing digital para empreendedoras no município de Caucaia-CE. A motivação em ser empresária e dona do próprio negócio é o maior fator de estímulo ao iniciarmos no mercado digital, visto que a internet faz total diferença no negócio dessas mulheres empreendedoras.

Desse modo, conclui-se que empreender, principalmente no gênero feminino, é um desafio, mas as mulheres estão a cada dia vencendo barreiras e conquistando o seu império empreendedor através do marketing digital. Vencendo o preconceito, o baixo acesso ao crédito para investir em seus equipamentos de trabalho, a pouca experiência no mercado digital, é um desafio para as iniciantes. Outro obstáculo é a dupla jornada, conciliar vida pessoal e profissional, casa e filhos, quando a realização profissional e financeira é um objetivo delas.

Com isso, o marketing digital oferece ferramentas que as auxiliam nessa conquista, como o uso das redes sociais, aplicativos, plataformas digitais, se filiarem a grandes marcas e divulgar produtos sem grandes estoques. Oferecendo as empreendedoras a oportunidade de ter flexibilidade de horários e de estar com os filhos, trabalhar de qualquer lugar. E com as estratégias certas, ter a liberdade financeira.

E com esses dados é possível perceber que o marketing digital como ferramenta para as empreendedoras pode estimulá-las a empreender e a conquistar os seus sonhos.

As empreendedoras buscam ser fonte de inspiração para que outras mulheres quebrem barreiras e empreendam. Oportunidade de empreender para elas é fazer o possível com as ferramentas que tem.

REFERÊNCIAS

ANGELO, Pedro. **Pesquisa quantitativa e pesquisa qualitativa: qual a diferença.** Disponível em: <<https://blog.opinionbox.com/pesquisa-quantitativa-e-pesquisa-qualitativa-qual-a-diferenca/>> Acessado em: 08 nov. 2023.

BRASIL. **Constituição Federal 1988.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm> Acessado em: 16 out. 2023.

BERNADINO. **Qual a diferença entre os dados primários e secundários.** Disponível em: <<https://www.questionpro.com/blog/pt-br/dados-primarios-e-secundarios/>> Acessado em: 08 nov. 2023.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de Empreendedorismo e gestão: Fundamentos, Estratégias e Dinâmicas.** 2.ed., São Paulo: Atlas, 2012.

BITZEN. **Empreendedorismo Digital: os principais desafios.** Disponível em: <<https://bitzen.tech/ti/empreendedorismo-digital-os-principais-desafios/>> Acessado em: 12 nov. 2023.

BERTÃO, Naiara. **Mulheres estão conquistando mais espaço em tecnologia e carreiras digitais.** Disponível em: <<https://valorinveste.globo.com/objetivo/empreenda-se/noticia/2021/03/10/mulheres-estao-conquistando-mais-espaco-em-tecnologia-e-carreiras-digitais.ghtml>> Acessado em: 24 ago. 2023.

CAUCAIA. **Empresários Caucaenses são os primeiros beneficiários com capacitação em nova plataforma digital.** Disponível em: <<https://www.caucaia.ce.gov.br/informa.php?id=1308>> Acessado em: 19 out. 2023.

CAUCAIA. **Prefeitura de Caucaia promove Semana da Mulher como programação especial (inscrições abertas).** Disponível em: <<https://www.caucaia.ce.gov.br/informa.php?id=1052>> Acessado em: 19 out. 2023

CAUCAIA. **Prefeitura de Caucaia promove Semana do MEI.** Disponível em: <<https://www.caucaia.ce.gov.br/informa.php?id=1156>> Acessado em: 19 out. 2023

CAUCAIA. **Prefeitura de Caucaia realiza a 1ª Feira das Mães Empreendedoras.** Disponível em: <<https://www.caucaia.ce.gov.br/informa.php?id=739>> Acessado em: 19 out. 2023.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios.** 4.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

HUERTAS, Carolina. **Os desafios do empreendedorismo feminino.** Disponível em: <<https://www.meioemensagem.com.br/marketing/os-desafios-do-empreendedorismo-feminino>> Acessado em: 20 set. 2023.

JUNIOR, Achiles; AVIS, Maria Carolina. **Marketing Digital Movimenta Economia Brasil.** Disponível em: <<https://www.uninter.com/noticias/marketing-digital-movimenta-a-economia-no-brasil>>. Acessado em: 05 set. 2023.

LOZADA, Gisele; NUNES, Karina. **Metodologia Científica.** Disponível em: <<https://doity.com.br/blog/metodos-de-pesquisa/>> Acessado em: 12 nov. 2023.

MAIS MEI. **Mei Empreendedor Individual Em Caucaia, Ce.** Disponível em: <<https://www.maismei.com.br/mei-microempreendedor-individual-caucaia-ce>> Acessado em: 19 out. 2023.

O ESTADO. **Projeto Donas de SI chegará a Aquiraz e Caucaia.** Disponível em: <<https://oestadoce.com.br/economia/projeto-donas-de-si-chegara-a-aquiraz-e-caucaia/>> Acessado em: 19 out. 2023.

SANTA FÉ/ FALOMI. **Mulheres no Marketing Um diálogo sobre gênero e lideranças.** Disponível em: <<https://www.agenciasantafe.com.br/blog/mulheres-no-marketing/>> Acessado em: 16 out. 2023

SEBRAE. **As características das mulheres empreendedoras.** Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-caracteristicas-das-mulheres-empendedoras,83f2c79a303f4810VgnVCM100000d701210aRCRD>> Acessado em: 04 set. 2023.

SEBRAE. **Empreendedora, saiba como fortalecer sua presença digital.** Disponível em: <<https://www.sebrae-sc.com.br/blog/empreendedora-saiba-como-fortalecer-sua-presenca-digital>> Acessado em: 14 nov. 2023.

SEBRAE. **Empreendedorismo feminino cresce com e-commerce em meio a desafios.** Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/empreendedorismo-feminino-cresce-com-e-commerce-em-meio-a-desafios,0bb9e67304236810VgnVCM1000001b00320aRCRD>> Acessado em: 14 nov. 2023.

SEBRAE. **Mulheres e negócios: A força do empreendedorismo feminino.** Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/mulheres-e-negocios-a-forca-do-empreendedorismo-feminino,56ff2a53c6d80710VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acessado em: 17 Ago. 2023.

SEBRAE. **Novos desafios para o empreendedorismo feminino.** Disponível em: <<https://www.sebrae-sc.com.br/blog/mulheres-empendedoras-desafios-enfrentados-e-como-alcancar-o-sucesso>> Acessado em: 16 out. 2023.

SEBRAE. **Quais são os principais desafios do empreendedorismo feminino?** Disponível em: <<https://www.sebrae-sc.com.br/blog/mulheres-empendedoras-desafios-enfrentados-e-como-alcancar-o-sucesso>> Acessado em: 12 set. 2023.

SGOBERO, Thiago. **50 Estatísticas de Marketing Digital para 2023.** Disponível em: <<https://leadster.com.br/blog/estatisticas-de-marketing-digital/>> Acessado em: 29 ago. 2023.

SIQUEIRA, André. **Tudo sobre Marketing Digital.** Disponível em: <<https://resultadosdigitais.com.br/marketing/o-que-e-marketing-digital/>> Acessado em: 20 ago. 2023.

SÓTER, Cecilia. **Mães são maioria entre as mulheres empreendedoras no Brasil.** Disponível em: <<https://www.correiobraziliense.com.br/euestudante/trabalho-e-formacao/2023/05/5093556-maes-sao-maioria-entre-as-mulheres-empendedoras-no-brasil.html>> Acessado em: 12 nov. 2023.

SOUZA, Juliana. **Saiba quais são os principais métodos de pesquisa.** Disponível em: <<https://doity.com.br/blog/metodos-de-pesquisa/>> Acessado em: 08 nov. 2023.

SYLVA, Amorim. **O que é empreendedorismo feminino e qual a sua importância.** Disponível em: <<https://enotas.com.br/blog/empreendedorismo-feminino/>> Acessado em: 17 ago. 2023.

TERRA EMPRESAS. **Tudo que você precisa saber sobre presença digital.** Disponível em: <<https://www.terraempresas.com.br/blog/presenca-digital-por-que-sua-empresa-deve-ter>> Acessado em: 14 nov. 2023.

Cargos em comissão: uma análise crítica

Tiago Bohm

Graduado em Gestão Pública Grupo UNINTER e cursando pós-graduação em administração pública e gerência de cidades

RESUMO

No Brasil, na Constituição Federal, os cargos públicos que equipam a Administração Pública são cargos efetivos, cargos em comissão e função de confiança, todavia nem todos necessitam de um processo seletivo para assumir o cargo público. A problemática ocorre quando o sujeito não tem preparo técnico, acadêmico para exercer determinada função, mas são contratados por uma troca de favores (voto pelo provimento) em forma de cargos em comissão. Devido a essa problemática o estudo tem por objetivo pesquisar e buscar compreender como e por que são contratadas aglomerações humanas ao serviço público pelos mandatários políticos, sem nenhum critério técnico e ou eletivo para a devida ocupação, muitas vezes sem capacitações ao cargo. A escolha se deu pelo fato de no século vigente, as eleições políticas estarem apelativas com ofertas, favores e promessas, em troca de votos, além da não abertura de editais para cargos em concursos públicos, tendo necessidades de profissionais em diversas áreas. A parte metodológica destaca-se que é um estudo do tipo qualitativo, descritivo, por meio de uma busca bibliográfica dos temas em questão, após há uma análise crítica do autor com base na busca bibliográfica e a exposição do que fora encontrado na literatura. Conclui que as contratações realizadas são feitas de forma embasadas em leis, entretanto a gestão não leva em consideração a experiência profissional, bem como a capacidade do sujeito.

Palavras-chave: administração pública; cargos em comissão; funções de confiança.

INTRODUÇÃO

Legalidade, Impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência são princípios bases para uma Administração Pública. Todos os princípios e normas para obter excelência na Administração Pública, são listados na Constituição Federal no artigo 37, sendo assim, uma aprovação em concursos públicos dependem desses princípios, principalmente no que se refere a impessoalidade e a moralidade (Rek, 2013).

Como supracitado, no Brasil, na Constituição Federal, os cargos públicos que equipam a Administração Pública são na maioria das vezes formados por cargos com servidores efetivos, os chamados concursados,



eles passaram por um processo seletivo – concurso público – uma prova teórica e/ou prática que elege aquele que melhor pontua, após o classificado recebe a nomeação e passa a ser contratado pelo poder administrativo (Cardoso e Araújo, 2016).

Ainda têm-se os cargos públicos, eleito pelo povo por meio de eleições, que variam na forma de poder e tempo de governo, dependendo do cargo. Por fim, os *cargos em comissão* que podem ser ocupados sem processo seletivo e sem eleição, mas por conveniência, indicação ou vínculo partidário (Abreu, 2014).

A Constituição Federal de 1988 (CF/88), ao tratar do tema, assim dispôs, segundo a redação dada pela Emenda Constitucional n. 19, de 1988:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte:

[...]

V – as funções de confiança, exercidas exclusivamente por servidores ocupantes de cargo efetivo, e os cargos em comissão, a serem preenchidos por servidores de carreira nos casos, condições e percentuais mínimos previstos em lei, destinam-se apenas às atribuições de direção, chefia e assessoramento (Brasil, 1988, p 292).

Após o exposto, o estudo tem por objetivo geral pesquisar e buscar compreender como e por que são contratadas aglomerações humanas ao serviço público pelos mandatários políticos, sem nenhum critério técnico e ou eletivo para a devida ocupação, muitas vezes sem capacitações ao cargo, ao invés de realizar seleção por concurso público com uso de provas conceituais e/ou títulos, exigindo assim a qualificação e competência para exercício do cargo.

Os objetivos específicos serão conceituar alguns termos utilizados nas contratações; compreender tais contratações por meio de busca em artigos, notícias e leis sobre o tema e por fim analisar o que fora explorado na pesquisa.

A escolha do tema em questão se deu pelo fato de no século vigente (XXI), as eleições políticas estarem cada dia mais apelativas, com ofertas, favores e promessas em troca de votos, além de a percepção de eleitor pela não abertura de editais municipais, para cargos ocupados por cargos em comissão, ou ainda cargos em determinadas áreas profissionais, que necessitariam ser contratados para um melhor funcionamento do município. Sendo assim, o cargo em comissão se tornou um apelo por parte do candidato e do eleitor, como um câmbio, onde o voto seria uma taxa para que após a vitória o cargo fosse repassado àquele que votou, e os outros que buscaram a democracia nas urnas, passassem a desacreditar cada dia mais na política incorrupta e na sensação de uma país democrático.

O estudo está estruturado da seguinte maneira: no subtítulo posterior será referida a metodologia do estudo, o tipo de pesquisa e informações das buscas e análises, no subtítulo 3 será discorrido o que se encontrou na literatura sobre os temas pontuais em questão, esse item será subdivididos em pontos específicos a fim de que fique mais clara e concisa a escrita para uma melhor compreensão.

METODOLOGIA

Estudo do tipo qualitativo, por meio de uma busca bibliográfica, para esclarecer o tema em questão, como conceitos de material empregado nas contratações dos cargos em comissão na administração pública. Pensando também na importância que o setor público é um gerador de novos conhecimentos, experiências, para gerar um sistema que significativo para o desenvolvimento e gestão dos servidores.

Além disso, trata-se de uma pesquisa descritiva, o tema em questão será analisado na perspectiva de outros autores com o registro e a interpretação das inferências, bem como, analisar os conteúdos autorais, sendo assim a análise dos dados será de forma crítica e descrita, além de ser realizada de forma individual pelo autor em questão, com exposição de opiniões e críticas construtivas e explicativas ao encontrado, para o leitor.

Dessa forma, o presente trabalho é constituído por meio de buscas realizadas nas bases de dados, que dizem respeito à administração pública, a democracia, e política no que tange as contratações dos cargos em comissão especialmente nos municípios.

Para as buscas utilizou-se um computador pessoal do autor. As palavras chaves usadas para a pesquisa foram: Administração pública, cargos em comissões; função de confiança; nomeação e exoneração. Optou-se por buscas que visem os cinco anos recentes, para ter o embasamento teórico atualizado, entretanto se forem necessários citações de literaturas que são definidas como clássicas, elas não serão descartadas.

REVISÃO DE LITERATURA

No decorrer dos próximos tópicos será realizada uma síntese do que foi encontrado e selecionado na busca científica pelo autor, procurou se manter uma análise crítica, em que o leitor consiga compreender as nomenclaturas de forma concisa, e o porquê determinados atos ainda ocorrem em nosso país que denominamos ser democrático.

Percebendo-se a falta de compreensão para muitos cidadãos brasileiros, eleitores e principalmente àqueles de classes inferiores sem acesso a algum letramento, ou com acesso precário e limitado, alguns termos técnicos, as nomenclaturas da nossa política, que deveriam ser mais conhecidas por qualquer cidadão, afinal vivemos em um país democrático, ainda têm características obscuras, sendo assim, a conceptualização de forma clara e com exemplos práticos **é de extrema importância.**

Como um dos objetivos do presente estudo é a conceptualização de termos de formas de contrato de trabalho em prefeituras principalmente, a seguir algumas análises que foram selecionadas com as respectivas opiniões enxertadas.

Cargos em Comissão

Durante anos o país foi se transformando politicamente de forma lenta e gradual até chegar ao quadro político do século XXI, – Nova República (1985) – sendo o marco mais radical, que se teve após a república Velha, a Ditadura Militar (1964 – 1985), época de grandes exageros políticos, um período marcado por exigências, mudanças em

constituições, votos obrigatórios, entre outros (ABREU, 2014).

Ainda segundo Abreu (2014), com o início da Nova República deu-se a promulgação da nossa Constituição de 1988, buscando consertar exageros cometidos durante o Regime Militar. Destaca-se como uma das mudanças, a criação de “cargos públicos”, que o concurso público seria obrigatório para investidura.

Entretanto segundo a mesma legislação há uma única exceção, não é necessária a classificação em concursos públicos aos cargos em comissão (Gomes, 2017). Fato que no período do ano vigente está em análise no Senado Federal, seria necessário ter concurso público para exercer um cargo de confiança ou cargo em comissão? Pelo que a nova Proposta de Emenda Constitucional (PEC) à constituição cita, tal processo seletivo passaria a ser necessário, fato esse que será discutido mais a frente nesse subtítulo.

Para Rodrigues (2012), os cargos em comissão são àqueles que não passam por um processo seletivo, ou seja, não realizam concursos públicos para serem ocupados, sendo assim os chefes do governo escolhem para tal cargo pessoas de sua confiança, sem considerar, na maioria dos casos, as questões econômicas e/ou profissionais do contratado, utilizando um poder estatal, agindo em nome do Estado, “donos do poder”.

A problemática ocorre quando alguns dos funcionários contratados para exercerem um cargo em comissão não têm preparo técnico, acadêmico para tal função, ou mesmo uma boa experiência em políticas pública (Abreu, 2014; Campelo, 2015). Por exemplo, colocar um fonoaudiólogo, sem experiência em serviço público, para “cuidar” da demanda de uma população alvo, dentro de um pequeno município e conseqüentemente dentro da Secretaria Municipal de Saúde e/ou Educação, pode gerar uma demanda maior, pois a falta de preparo e a inexperiência podem gerar outros agravos fonoaudiológicos (como vocal, oromotor,...) nessa população indo a um abismo cada vez maior, ou sem metonímias, uma fila de espera muito maior, devido aos agravos provocados pela falta de experiência no setor.

Para que possa exercer sua função de forma correta, com eficiência e eficácia é necessário que o servidor tenha conhecimento, qualificação, e partir disso, ser remunerado pelo seu esforço, pelo seu piso salarial (Campelo, 2015). O que um governo deve observar além da eficiência, o custo que tal contratação terá, os eleitos se colocam em uma emboscada por prometerem muitos cargos dessa espécie, não tendo a pretensão do gasto que o município teria com tal contratação, antes mesmo de se elegerem, além de não criarem vínculos por meio legal e de processo seletivo (Teles, 2016).

Abreu, 2014, relata que a contratação de tal cargo é uma forma ultrapassada de governo, sendo ainda uma falta de respeito para com os eleitores que colaboraram de forma tributária e não têm o direito de participar de tal contratação pública. A contratação ocorre de forma não democrática, sem saber se o contratado tem as mínimas condições cognitivas para ocupar o cargo. Além disso, o contratado pode estar assumindo por mero interesse próprio sem auxiliar de forma positiva o governo, vulgo popular apenas pelo dinheiro não pela colaboração que sua mão-de-obra ajudaria.

No ano de 2015, uma ementa á constituição número 110 (em trâmite no Senado Federal) propõe que os cargos em comissão passassem por um processo seletivo em

sua maioria, especificadamente apenas um a cada dez poderiam ser contratados sem o processo seletivo. Por meio dessa ementa o controle de cargos com a devida coerência profissional seria facilitada, bem como, os gastos públicos com salários maiores para cargos que não tem formação para serem tão remunerados como àqueles pagos a cargos em comissão em muitos governos municipais, estaduais e federais (Brasil, 2017).

O que os autores citam é que os cargos em comissão ou popularmente definidos como “cargos de confiança”, “cc”, são contratações livres de provimento, isto é, livre nomeação e exoneração de funcionários, sejam eles de carreira ou de fora do serviço público (Lopez; Bugarin, Bugarin, 2014).

Esse tipo de empregabilidade pode ser dividido em quatro situações: 1. Cargos de livre provimento das agências reguladoras; 2. Cargos de direção das instituições federais de ensino superior; 3. Cargos de natureza especial (CNEs); 4. Cargos de direção e assessoramento superior (DAS) (Lopez, Bugarin, Bugarin, 2014).

Os cargos em comissão funcionam como uma continuação de poder por meio da confiança que lhe passam os chefes administrativos na contratação, esses cargos devem controlar o que lhes é incumbido, sendo “a sombra” do chefe administrativo. O que ainda ocorre é que muitos chefes administrativos realizam tal contratação sem conhecer de fato a verdadeira importância de tal função, não atendendo critérios de escolha como a qualificação, o que pode gerar um risco ao plano de governo e conseqüentemente à população atendida por tal servidor (Campelo, 2015; Teles, 2016).

Outro autor define os cargos em comissão como estruturas funcionais autônomas, passíveis de ser ocupadas por indivíduo que não detém vínculo laboral anterior e permanente com o ente ou órgão (Bergue, 2014). O cargo é transitório, não efetivo e tem duração, geralmente, com período do mandato do contratante. Com a mudança de governantes – mudança de partido – mudam também os servidores com tal vínculo empregatício, passado a outro sujeito, de outro partido e assim sucessivamente, sendo impossível haver uma situação de estabilidade ao cargo (Campelo, 2016; Lopez, Bugarin, Bugarin, 2014).

No século XXI o referido “emprego” vem sendo utilizado como uma política “apelativa” nas campanhas eleitorais, quando o que mais importa é ganhar. Com isso, os partidos fazem “promessas” para aqueles que neles votarem almejem cargos de confiança. A prática está cada dia mais corriqueira, principalmente, em municípios de pequeno número populacional, onde as promessas de empregos, saúde e educação se tornam nas campanhas eleitorais um verdadeiro axioma nos discursos.

Tal prática apelativa de “clientelismo político” pode trazer ao corpo administrativo pessoas sem qualificação, que acabam ocupando vagas que poderiam ser preenchidas por pessoas que foram preparadas cientificamente pra tal atuação, que seriam concursados qualificados nesse setor. Todo e qualquer desempenho de uma equipe administrativa depende da forma de como as pessoas que a compõem estão organizadas, estimuladas e capacitadas, ou seja, dependem da gestão de pessoas, a qual ocorre através do desenvolvimento dos funcionários de uma instituição (Campelo, 2015; Teles, 2016).

Ressalva-se que do mesmo modo que a nomeação para esses casos são dispensadas aprovação antecedente em concurso público, capacitações, qualificações,

experiências ou qualquer outra forma de seleção, a exoneração não é diferenciada, além disso, não necessita de qualquer formalidade, ficando a critério do sujeito que detém a autoridade nomeante naquele período administrativo (Lopez, Bugarin, Bugarin, 2014).

Por fim como já subscrito, uma nova Proposta de Ementa Constitucional (PEC), que ainda está em tramite no Senado Federal, parece que resolveria este empecilho para efetividade nas contratações e não apenas por questões de proximidade, favores, e ou trocas de “relações de amizade” propõe alterar a maneira de contratação para esse cargo na Constituição Federal. Essa espécie de contrato não poderia mais ser realizada da forma e quantidade desejada pelo eleito, o que quer dizer que o governante teria direito a contratação de 1 cargo de comissão a cada 10 contratantes, isso restringe as promessas e apelações nas campanhas eleitorais (Brasil, 2017).

A nova PEC ainda restringe a ocupação desses cargos, estabelece que no mínimo a metade dos cargos em comissão caberá aos ocupantes de cargo efetivo, e que a função deles seria no assessoramento direto a detentores de mandato eletivo, Ministros de Estado, Secretários de Estado e Secretários Municipais. Por fim altera para que o provimento dos cargos em comissão e funções de confiança seja por meio de processo seletivo público (Brasil, 2017).

Função de confiança

Quando se fala de cargo em comissão já é um emaranhado de definições que surgem, o que se torna mais complexo na função de confiança, os autores usam sempre a definição descrita na Constituição Federal, mas não há autor que se atreva a definir de forma individual clara e coesa.

Os estudos de um autor que cita a função de confiança como uma gratificação “um bônus”, entretanto esse *card* só pode ser usufruído por servidor público efetivo, ou seja, aquele que realizou o concurso público e foi nomeado com uma determinada função. Há um acréscimo de responsabilidade designado ao servidor público concursado, entretanto a função deve estar correlacionada com as atribuições de seu cargo efetivo (Teles, 2016).

Seguindo o mesmo autor ele nomeia como regra existir o concurso para aqueles que serão servidores permanentes, já para fatos que precisam de servidores temporários prevalecem as funções de confiança, desde que preenchidas por servidores concursados, este poderá ser dispensado da função de confiança a qualquer tempo, voltando a ocupar o cargo para o qual fez concurso.

Percebe-se uma relação de fraternidade, de familiaridade, o que é mais do que uma simples contratação é uma questão de lealdade, amizade, com interesses individuais ou coletivos, mas apenas aos envolvidos, mas a relação se mantém pela questão de devolutiva de favores, afinal o contratado votou no contratante, mantém a obrigatoriedade de devolver o favor, assim sendo necessária a lealdade nessa relação (Teles, 2016).

De acordo com Teles, (2016) o que ocorre é uma relação clientelista de forma inversa, ou seja, no clientelismo há uma relação entre dois lados, em que um é o subordinado e o outro o beneficiado, havia uma assimetria, desigualdade entre o cliente e o patrão, mas que ambos necessitavam do acordo. No século atual (XXI), existe essa relação, mas com

uma nova estética, em que o abismo maior de diferença é na forma de relação entre os lados, agora é algo mais voluntário entre a “elite e as massas”, assim os lados deixam de ter a característica assimétrica de relação e passa a ter mais linearidade, o que quer dizer que não é mais somente o eleitor que necessita do eleito de forma passiva, na alta democratização e com a modernização, “as massas” passam a ser ativas e não mais passivas (Dávila Filho, 2007).

A partir do exposto não podemos mais pensar apenas em uma troca por votos, em que o eleitor é uma “vítima” do eleito, afinal ele quem buscou troca, ele quem pôde dar a proposta, oferece seu voto, sua lealdade em troca de um bem público de forma individual ou em massa.

Se a troca ocorre de forma individual, a “riqueza”, os bens públicos são mal distribuídos provocando um acesso desigual aos recursos públicos, o que gera uma ineficiência de governo, de políticas públicas para alguns e eficiência à outros.

A impossibilidade de comprovar qualquer forma de corrupção é que é complexa, pois as relações de trocas são claras entre os envolvidos e não são consideradas corrupção, mas apenas com relação à corrupção, pela sua informalidade, mas não é corrupção pelo simples fato de que não são distribuídos recursos próprios, todavia os recursos que são públicos (Teles, 2016).

Na Constituição Federal de 1988 tal definição aparece no art. 37, inciso V, definem “as funções de confiança, exercidas exclusivamente por servidores ocupantes de cargo efetivo, e os cargos em comissão, a serem preenchidos por servidores de carreira nos casos, condições e percentuais mínimos previstos em lei, destinam-se apenas às atribuições de direção, chefia e assessoramento”.

Sendo assim, uma função de confiança ocorre quando, hipoteticamente, uma professora concursada – via processo seletivo, concurso público – em um município, atuante em escola, passa a ministrar o poder de um secretaria, é nomeada como Secretária de Educação, tal atribuição/função relacionada ao seu cargo efetivo. Essa professora concursada atuante passa a receber subsídio, atribuído por lei, para exercer a *função de confiança*, sendo tal função transitória, após se o seu poder de secretariado for passado outro servidor, a professora retorna às salas de aula sem perder seu cargo que fora classificada.

Cargos de Confiança versus Função de confiança

A partir das definições individuais, percebe-se que as ocupações são inseparáveis, afinal ambas são dotadas de atribuições de direção, chefia e assessoramento, sofrem pela rotatividade de nomeações (Lopez, Bugarin, Bugarin, 2014). Logo, não há uma definição precisa individual, algo que possa ser segmentado, qualquer estudo que fala de uma cita a outra e vice versa.

Há pequenas e sutis diferenças que são significativas para administrar o poder, e devem ser claramente compreendidas pelo governante. Algo já supracitado e que deve ser reiterado é que muitos governantes infelizmente desconhecem as sutilezas das diferenças e acabam utilizando o poder de contratação de forma equivocada o que pode levar a conflitos em seu plano de governo (Campelo, 2015). Os governantes, e os eleitores devem

passar a ter conhecimentos de tais cargos, funções, assim elas seriam mais facilmente compreendidas e atuadas pelo contratante e pelo contratado.

Após leitura das definições também se percebe que a diferença mais significativa entre as designações é a forma de contratação, como já citada nas definições. A primeira – cargo em comissão – é preenchida com sujeitos nomeados por meio de confiança do chefe do poder público, passando funções de autoridade ao nomeado para com o nomeante. Já na função de confiança há uma atribuição extra de cargo a um servidor público efetivo que já pertence ao quadro Administrativo, mas passará a ter uma função diferenciada dentro do seu ambiente de trabalho. Assim resume-se que na primeira não há necessidade de um vínculo com o quadro administrativo, já na segunda é obrigatório o vínculo anterior sob forma de cargo efetivo.

No mais relata-se que não compete a um chefe político nomear o número desejado de cargos em comissão e funções de confiança, há um limite declarado por lei com números precisos para cada cargo.

Para que se compreenda melhor, o leitor pode hipotetizar um sujeito que realizou o concurso para ser agente comunitário, por um salário fixado em edital no concurso prestado, esse mesmo sujeito foi convidado pelo partido vigente a exercer a função de secretário da saúde do município, para essa “nova função”, que recebe o nome de função de confiança, ele passa a receber um acréscimo salarial, valor esse fixado em percentual ou em um valor pecuniário sobre o vencimento do cargo efetivo do servidor que vier a ocupá-lo.

Entretanto os cargos em comissões como já supracitado são contratos sem prévia aprovação, apenas por questões de proximidade e/ou necessidade que o partido tem naquela contratação, com um salário previamente combinado a contratação, reiterando que não há uma estabilidade nesse vínculo empregatício.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se assim que a pesquisa supriu a confusão de nomenclaturas para o autor, que procurou esclarecer nas descrições acima para o leitor também, entretanto percebe-se que ainda há muito que se ler e pesquisar, sobre o tema, afinal o país ainda se encontra em constantes mudanças legais, econômicas e logicamente democráticas.

Outro ponto que é de relevância tem relação aos critérios para o provimento de cargos, empregos e funções na Administração Pública no propósito deste trabalho na análise Municipal não são esclarecidos por nenhum autor, só relatam as questão de troca de favores e/ou confiança e até mesmo relação de amizade, e citam que tais cargos são de provimento inicialmente por livre nomeação sem necessária a aprovação em concurso público e ou qualquer outro processo seletivo.

No mais percebe-se que mesmo não sendo citado de forma direta pelos autores, existe sim uma vinculação nessa contratação mas são por designações, porém na prática isso ocorre de forma mais “apelativa” e tais cargos são na sua grande maioria utilizados como uma espécie de transferência mútua de favores, em que o eleitor e o eleito realizam um combinado entre voto por vínculo empregatício.

As contratações realizadas são feitas de forma embasadas em leis, entretanto a gestão não leva em consideração a experiência profissional, bem como a capacidade do sujeito, mas sim questões pessoais e políticas no momento da contratação do cargo comissionado, e esse sujeito, salvo as exceções, não conhecem as devidas “regras” desse vínculo empregatício, o que torna sua atuação uma situação de agir conforme a conveniência que lhe é passada.

Por fim, sugere-se a realização de pesquisa de campo com a finalidade uma triagem de alguns municípios com menor população, para análise de quantidade dessa espécie de vínculo, além de averiguar a qualidade, ou seja, se o empregador está exercendo uma função de outro profissional que poderia ser contratado via concurso público e/ou processo seletivo.

REFERENCIAS

- ABREU, L.M.S. **Análise histórica dos cargos em comissão no Brasil**. [Monografia] Universidade de Brasília – Instituto de Ciência Política. 2014.
- BERGUE, S. T. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. São Paulo: Atlas, 2014.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. 292 p.
- BRASIL. Senado Federal **Proposta de Emenda à Constituição** nº 110, de 2015. Disponível em <<http://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/122690/pdf>>. Acesso em: 29 jul. 2017...
- CAMPELO, M.G. **Gestão Pública: capacidade de governo versus cargos comissionados no Estado de Paraíba sob a ótica do conhecimento estruturado por Carlos Matus**. 55 p. Monografia (curso de Pós-graduação em Gestão Pública) – Universidade Estadual de Paraíba - UEPB, João Pessoa/PB, 2015.
- CARDOSO, H.R.; ARAÚJO, L.S. **Efetividade, cargos comissionados e funções de confiança**. Revista de direito da Administração Pública. Universidade Federal do Fluminense, ISSN 24472042, 2ª ed, v2, n1, jan/jun 2016, p.7.
- DÁVILA FILHO. Paulo M.. **Assimetrias políticas, clientelismo e democracia: uma discussão conceitual**. 31º encontro anual da ANPOCS, 2007. Caxambú, Minas Gerais.
- GOMES, C.P.B. A nomeação de dirigentes de estatais a partir da lei 13.303/16. **Revista Juris UniToledo**, Araçatuba, SP, v. 02, n. 02, p. 27-38, abr./jun.2017.
- LOPEZ, F.; BUGRIN, M.; BURAIN, K. **Rotatividade nos cargos de confiança na administração federal brasileira (1999-2012)** Centro de Convenções Ulysses Guimarães Brasília/DF – 25, 26 e 27 de março de 2014.
- REK, Marcos. **Os princípios basilares da administração pública e os aplicáveis às licitações**. In: **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, XVI, n. 116, set 2013.
- RODRIGUES, João Gaspar. Nepotismo no serviço público brasileiro e a Súmula Vinculante 13. **Revista do direito administrativo**, maio/agosto 2012, volume 260, p. 203-229. Rio de Janeiro.
- TELES, Bárbara Rodrigues Lima. **Corrupção no Brasil e a relação entre o público e o privado: o caso lava jato**. 2016. 119 f. Monografia (Graduação) - Faculdade de Ciências da Jurídicas e Sociais, Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2016.

Gestão de logística: comparação entre a logística de organizações militares e empresas privadas

Flankiney Ramos Viana

Graduado e Especialista em Gestão Pública e Mestre em Educação Profissional e Tecnológica. Instituição: Instituto Federal do Pará – Campus Belém. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-5907-3699>

Carmen Eunice Sousa Pompeu do Nascimento

Graduada em Gestão de Recursos Humanos e Gestão Pública. Especialização MBA Gestão financeira e controladoria. Instituição: Instituto Federal do Pará

Adnaldo de Souza Santos

Graduado em Gestão Pública. Instituição: Instituto Federal do Pará

RESUMO

O objetivo deste estudo foi realizar uma análise comparativa entre a Gestão da Logística no contexto das organizações militares e das organizações empresariais, identificando suas diferenças e semelhanças, visando fornecer percepções para a melhoria dos processos logísticos em ambos os contextos. A metodologia do artigo, é de abordagem qualitativa com o uso da técnica de Revisão Bibliográfica e com o uso de literaturas referentes aos anos 2000 a 2023. Os resultados das discussões indicam diferenças e semelhanças entre as abordagens logísticas, como também desafios específicos para cada um dos contextos, como exemplo: otimizar seus processos logísticos com foco em reduzir custos, aprimorar a logística de suprimentos e garantir o atendimento de demandas e prazos. Assim, nas considerações finais do artigo, percebe-se que não só as organizações militares, quanto as organizações empresariais podem estar na vanguarda para enfrentar os desafios futuros em cada contexto e, assim, obter resultados positivos em suas áreas de atuação.

Palavras-chave: gestão logística; logística militar brasileira; logística empresarial brasileira.

ABSTRACT

The objective of this study was to carry out a comparative analysis between Logistics Management in the context of military organizations and business organizations, identifying their differences and similarities, providing insights for improving logistics processes in both contexts. The research methodology is a qualitative approach using the Bibliographic Review technique and the use of literature from the years 2000 to 2023. The research results indicate differences and similarities between logistical appro-



aches, as well as specific challenges for each one. contexts, for example: optimizing your logistics processes with a focus on reducing costs, improving supply logistics and ensuring demands and deadlines are met. Thus, in the final considerations of the article, it is clear that not only military organizations, but business organizations can be at the forefront to face future challenges in each context and, thus, obtain positive results in their areas of activity.

Keywords: logistics management; brazilian military logistics; brazilian business logistics.

INTRODUÇÃO

Assim como em outros países, no Brasil, a logística desempenha uma função importante, tanto nas organizações militares quanto nas empresas privadas (Gois *et al.*, 2023). Na gestão militar, auxiliar no abastecimento das Forças Armadas, mobilização de tropas, transporte de equipamentos e manutenção das infraestruturas estratégicas (Braga, 2019). Na gestão empresarial, é essencial para o recebimento, armazenamento e distribuição de produtos, atendendo às demandas dos clientes internos e externos e gerando lucro às organizações do segundo setor (Tavares *et al.*, 2020).

Para Moura e Cardoso (2021), as diferenças e semelhanças logísticas específicas no contexto militar e empresarial destacam a importância de uma análise comparativa. Dessa forma, a comparação entre a logística militar e a empresarial privada é essencial para impulsionar a troca de conhecimento e aprimorar eficiências em ambas, destacando a necessidade de melhores práticas (Ferigato, 2022).

Esta pesquisa limitar-se-á ao estudo da Gestão da Logística entre organizações militares e empresariais. As organizações militares são definidas na Constituição Federal de 1988, Artigo 142, constituídas pela Marinha, Exército e Aeronáutica, instituições nacionais permanentes e regulares, organizadas com base na hierarquia e disciplina. O estudo também se restringirá às organizações empresariais privadas brasileiras, definidas no Código Civil Brasileiro de 2002, artigos 44 a 52, como aquelas cujo objetivo principal é a obtenção de lucro por meio de suas atividades empresariais.

Dessa forma, a justificativa para o estudo sobre a gestão logística nas organizações militares e empresariais no contexto brasileiro é de extrema relevância devido às seguintes razões: As organizações militares tem um lugar fundamental na Constituição Federal de 1988, desempenhando função importante na defesa nacional; também são importantes as organizações empresariais, que representam a base da economia do Brasil. Assim, melhorar a eficiência logística nessas organizações pode ter um impacto significativo no desenvolvimento econômico e social do país.

O estudo contribui teoricamente ao expandir o conhecimento sobre a relação entre a gestão logística empresarial e militar, aprofundando a análise das práticas logísticas nas organizações, enriquecendo a literatura acadêmica sobre essa interseção. Como contribuição prática, gera recomendações para aprimorar a eficiência logística em ambas as esferas.

O estudo pode incentivar o desenvolvimento e a eficiência da Logística no Brasil.

Nesse sentido, este estudo apresenta o seguinte problema de pesquisa: Como a gestão logística nas organizações militares brasileiras se diferenciam e se assemelham com a gestão logística nas empresas privadas brasileiras?

O estudo irá como objetivo geral realizar uma análise comparativa entre a Gestão da Logística no contexto das organizações militares e empresariais privadas. O artigo tem como objetivos específicos: Identificar os processos, as políticas e estratégias específicas adotadas nas Forças Armadas Brasileiras e nas Organizações Empresariais privadas; identificar as abordagens de gestão logística em organizações militares e empresariais brasileiras, enfocando as estratégias de otimização de recursos; identificar as principais diferenças e semelhanças entre a gestão logística nas organizações militares e empresariais.

REFERENCIAL TEÓRICO

A origem e os conceitos de logística

O termo “logística” origina-se do latim medieval *“logisticus”* de cálculo, grego *“logistikos”* como “hábil em calcular”, *“logizesthai”* que significa “calcular”, “logos” como “contagem”, e francês *“Loger/Logistique”* como *“lodge”* (Van Wassenhove, 2006). Ele entrou na língua inglesa durante a Segunda Guerra Mundial no início do século XIX, no entanto, também existiu nos tempos romanos e bizantinos um oficial administrativo militar chamado *“Logista”*.

A logística pode ser definida como a área responsável pelo planejamento, controle e execução de todas as atividades relacionadas à movimentação, recebimento, armazenagem e distribuição de produtos, desde o fornecedor até o cliente final (Silva, 2020). Ela envolve a gestão eficiente de recursos, fluxo de materiais, informações e pessoas, visando atender às demandas de forma eficaz e econômica da sociedade (Felix, 2021).

A logística militar é importante para a prontidão operacional, mobilidade estratégica e a sustentação das tropas em diferentes cenários, sejam em operações de combate, treinamentos ou ações humanitárias (Kothe, 2021). Ela envolve o planejamento e controle de suprimentos, o gerenciamento de estoques, a manutenção de equipamentos, a logística de transporte e a gestão de infraestruturas militares (Brito, 2020).

No contexto das organizações empresariais, a logística desempenha uma função importante para o sucesso empresarial (Tavares; Souza; Pinheiro, 2020). Ela é responsável por garantir que os produtos sejam entregues aos clientes de forma rápida, segura e eficiente, objetivando atender expectativas e necessidades (Rodrigues, 2019). Outrossim, a logística empresariais envolve o gerenciamento da cadeia de suprimentos, desde a obtenção de matérias-primas até a entrega do produto final. Isso inclui atividades como o recebimento, a armazenagem e a distribuição dos recursos materiais (Figueiroa, 2023).

Assim, tanto nas organizações militares quanto nas organizações empresariais, a logística desempenha uma função fundamental para o alcance dos objetivos estratégicos, seja na segurança nacional ou no sucesso empresarial (Martins, 2019). Uma logística eficiente permite a otimização dos recursos, a redução de custos, a agilidade operacional

e a satisfação das demandas dos clientes, contribuindo para o crescimento e a excelência dessas organizações (Kothe, 2021).

Logística em empresas privadas

A logística teve sua origem historicamente nas práticas militares antigas (Filgueiras, 2019). Ao longo do tempo, especialmente durante os séculos XIX e XX, com o avanço da tecnologia e a expansão do comércio global, os princípios logísticos foram gradualmente incorporados ao setor empresarial (Silva; Musetti, 2003).

No Brasil a infraestrutura logística apresenta desafios, como estradas congestionadas e deficiências nos modais de transporte, as organizações precisam investir em estratégias inteligentes para superar tais obstáculos, como a diversificação de rotas e parcerias com empresas de transporte confiáveis (Teixeira, 2020). A gestão eficiente de estoques é decisiva, considerando as flutuações econômicas e as complexidades tributárias, os sistemas de tecnologia da informação desempenham um papel importante na rastreabilidade e no monitoramento em tempo real, contribuindo para a redução de custos e a melhoria da eficiência operacional (Kothe, 2021).

Suprimentos de recursos materiais em empresas privadas

Nas empresas privadas, a função de suprimentos abrange o gerenciamento de matérias-primas, componentes e produtos necessários para a produção ou comercialização (Gois *et al.*, 2023). Isso envolve a seleção e avaliação de fornecedores, negociação de contratos, controle de estoques, previsão de demanda e garantia do fornecimento contínuo para a produção ou venda de produtos (Moura; Cardoso, 2021).

Para Silva e Musetti, (2003), quando se discute a integração da cadeia de suprimentos, a logística empresarial abrange todas as atividades da logística de produtos e compartilhamento de informações entre os envolvidos na cadeia. Essa cadeia proporciona uma estrutura eficaz para que empresas e fornecedores colaborem na entrega eficiente de produtos, serviços e informações aos consumidores finais.

As empresas também enfrentam o desafio do gerenciamento de obsolescência, especialmente em relação a equipamentos e tecnologias. São realizados estudos e análises para avaliar a vida útil dos materiais, a disponibilidade de peças de reposição e a necessidade de modernização (Tavares; Souza; Pinheiro, 2020). Esse gerenciamento é importante para evitar o acúmulo de estoques obsoletos e garantir a atualização dos recursos utilizados (Moura; Cardoso, 2021).

Recebimento de recursos materiais em empresas privadas

O processo de recebimento de recursos materiais em empresas privadas inicia-se com a chegada do veículo transportador (Martins, 2006). A equipe encarregada realiza a triagem da documentação e direciona o veículo para descarga (Dias, 2005). Este processo integra-se a um sistema global que opera de maneira conjunta com as áreas de contabilidade, compras e transporte (Gonçalves, 2004). Conforme Pinho (2018), as atividades de recebimento compreendem quatro fases distintas:

A primeira fase é a “Entrada de Materiais”, que compreende a recepção dos itens no momento da entrega pelo fornecedor, o processo tem início com a verificação primária da documentação na portaria, onde são checados aspectos como autorização, programação de entrega e alinhamento com as informações presentes na nota fiscal, além disso, ocorre o cadastramento das informações relacionadas às compras devidamente autorizadas (Martins, 2006).

A segunda fase é a Conferência Quantitativa, aonde se verifica se a quantidade declarada pelo fornecedor na nota fiscal corresponde àquela solicitada no pedido da empresa e se a quantidade está sendo entregue de forma correta, isso pode envolver métodos como contagem manual, cálculo, balança contadora, pesagem ou medição (Dias, 2005).

A terceira fase é a “Conferência Qualitativa”, conduzida pela inspeção técnica, que compara as condições estabelecidas na autorização de fornecimento com as informações constantes na nota fiscal, este processo engloba uma análise minuciosa das características dimensionais, especificações específicas e eventuais restrições estipuladas (Gonçalves, 2004).

A quarta e última fase é a Regularização, que consiste em controlar o processo de recebimento, confirmando a conferência quantitativa e qualitativa por meio do laudo de inspeção, decidindo-se pelo aceite, recusa ou devolução de materiais que tenham vindo a mais (Martins, 2006).

A entrada no estoque da própria empresa pode ocorrer por devolução de material, quando o usuário solicita quantidade errada ou identifica erro após a conferência, a devolução ao almoxarifado é feita por meio de formulário próprio (Dias, 2005). Assim, as etapas do recebimento, visam assegurar que os materiais recebidos estejam em conformidade com as especificações, garantindo eficiência nos processos logísticos das empresas privadas (Pinho, 2018).

Armazenagem de recursos materiais em empresas privadas

Entende-se como armazenagem o planejamento e a organização das atividades de manter e abrigar os itens de material mantendo-os em condições de uso até sua efetiva demanda pela organização, o seu principal objetivo é a minimização de custos em relação às suas atividades (Moura e Cardoso, 2021).

Nas organizações, o armazenamento logístico é responsável por gerenciar os estoques de produtos acabados, matérias-primas e componentes (Silva; Cândido, 2023). Isso, inclui a definição de políticas de estoque, a organização do espaço de armazenamento, o controle de entrada e saída dos produtos, a identificação e rastreabilidade dos itens armazenados, bem como a otimização dos níveis de estoque para garantir a disponibilidade e minimizar custos (Pinho, 2018). A armazenagem em organizações empresariais privadas vai além do simples depósito de mercadorias; envolve estratégias avançadas, tecnologias inovadoras e uma abordagem integrada à logística para garantir eficiência, agilidade e satisfação do cliente (Barreira, 2018).

Distribuição de recursos materiais em empresas privadas

O sistema de distribuição de produtos em uma empresa sempre foi importante e complexo, visto que o transporte representa um elemento significativo de custo em todas as atividades industriais e comerciais (Filgueiras, 2019). A atividade de distribuição envolve a entrega dos produtos da empresa, estando, conseqüentemente, relacionada à movimentação dos recursos materiais e ao transporte até ao cliente ou usuário final (Dias, 2008).

O transporte é importante para garantir a distribuição eficiente dos produtos aos clientes, o que envolve a escolha dos modos de transporte mais adequados, roteirização eficiente, contratação de transportadoras, monitoramento das entregas e gestão dos prazos (Filgueiras, 2019). O transporte logístico empresarial visa minimizar os custos de transporte e garantir a entrega pontual dos produtos (Rodrigues, 2019).

A eficiência na distribuição física é essencial para minimizar custos e garantir entregas pontuais, impactando diretamente na satisfação do cliente (Silva; Cândido, 2023). Uma gestão eficaz da distribuição física não apenas otimiza as atividades, mas também contribui para a competitividade e o sucesso geral da cadeia de suprimentos de uma empresa. Diversas abordagens de distribuição estão disponíveis para se adequar às necessidades individuais de cada empresa e do produto a ser distribuído por meio de diversos modais, que segundo Paura (2016), podem ser os seguintes: Rodoviários, Hidroviários, Ferroviários, Aeroviários e Dutoviários.

O Modal Rodoviário desempenha uma função importante no transporte de mercadorias e pessoas, oferecendo flexibilidade e acesso a áreas remotas. No entanto, enfrenta desafios como congestionamentos e impactos ambientais. Investimentos em infraestrutura e tecnologia são necessários para melhorar a eficiência e sustentabilidade desse modal, garantindo a sua continuidade como uma parte essencial do sistema de transporte.

O Modal Hidroviário, é uma importante forma de transporte que utiliza rios, lagos e oceanos para movimentar mercadorias e pessoas. Segundo Lima (2021), esse meio de transporte desempenha uma função importante na logística empresarial, oferecendo uma alternativa eficiente e sustentável para o deslocamento de cargas em larga escala (Tavares; Souza; Pinheiro, 2020). A utilização de embarcações como navios e barcaças possibilita o transporte de grandes volumes, reduzindo custos e impactos ambientais (Almeida, 2019). Além disso, o modal hidroviário conecta regiões distantes, promovendo o comércio internacional e impulsionando o desenvolvimento econômico (Lima, 2021). No entanto, desafios logísticos e ambientais precisam ser enfrentados para maximizar seu potencial e garantir uma atividade segura e sustentável a longo prazo (Tavares; Souza; Pinheiro, 2020).

O Modal Ferroviário é mais adequado para transportar grandes quantidades de cargas volumosas para longas distâncias (Silveira, 2002). Sua frequência de saída é menor que a dos caminhões, que podem partir quando estão carregados Cerbino (2019). A velocidade dos Modais Ferroviários é boa em longas distâncias, o serviço é comumente confiável e existe flexibilidade quanto às mercadorias que eles podem transportar Cerbino (2019). Este modal é na maioria das vezes mais barato que o rodoviário para grandes

quantidades de mercadorias volumosas, tais como carvão, grãos, hidróxido de potássio e contêineres transportados para longas distâncias (Silveira, 2002).

O Modal Aeroviário não tem vias, no sentido de leitos fixos de estradas, porém exige um sistema aéreo que inclui sistemas de controle de tráfego e navegação aérea (Dias, 2008). Esses sistemas são em regra oferecidos pelo governo. As transportadoras pagam uma taxa de usuário que representa para elas um custo variável (Coelho, 2009). Os terminais incluem todas as instalações de aeroportos, a maioria das quais é oferecida pelo governo (Dias, 2005). As transportadoras são comumente responsáveis por oferecer seu próprio terminal de carga e instalações de manutenção, seja comprado ou arrendando. O modal aéreo é importante para a conectividade empresarial, oferecendo velocidade e eficiência no transporte de pessoas e mercadorias (ANAC, 2016).

O Modal Dutoviário é gerenciado pelas principais empresas do setor de petróleo e produtos químicos (incluindo gasodutos e oleodutos/polidutos) (Braga, 2018). Isso ocorre principalmente porque essas empresas controlam as atividades industriais e comerciais em ambas as extremidades desse modo de transporte. Essas extremidades podem envolver atividades como exploração, exportação, importação, refino e pontos de distribuição (Coelho, 2009). O Brasil mantém em funcionamento uma rede de dutos que é usada para o transporte de petróleo e seus produtos derivados, totalizando uma extensão de 14.256 quilômetros. Esses são dados da Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis - ANP (2017). Apesar da importância do sistema de dutos como modal de transporte, a rede de dutos no Brasil ainda é relativamente pequena se comparada a outros países.

Organizações militares: forças armadas brasileiras

As Forças Armadas Brasileiras podem passar um século sem entrar em combate, mas não devem jamais perder a prontidão para serem empregadas, seja em cenários de guerra ou de paz. Nesse contexto, podemos compreender que nossas estruturas logísticas precisam estar estabelecidas e operacionais desde tempos de paz para estarem prontas quando a necessidade de emprego em conflitos surgir (Saraiva, 2019).

Até a Primeira Guerra Mundial, a logística militar focava em fornecer suprimentos para o campo de batalha. A Segunda Guerra Mundial expandiu o uso da logística industrial. Entre as guerras, a pesquisa estagnou, mas surgiu o conceito de interdependência entre estratégia, tática e logística militares, aplicável à gestão logística empresarial. Isso implica que a logística é parte integrante da estratégia organizacional na busca de objetivos (Silva; Musetti, 2003).

A abordagem logística para enfrentar desafios militares se baseia principalmente nos princípios da previsão, prontidão e capacidade de adaptação. Na situação de rotina, a estrutura logística deve ser configurada de forma a se assemelhar o mais próximo possível àquela necessária para dar suporte às operações militares. Portanto, as Organizações Militares de Logística são dispostas de maneira eficiente, empregando estruturas modulares, fazendo uso extensivo de tecnologia, otimizando processos e investindo na constante capacitação de sua equipe (EB, 2022).

Suprimentos de recursos materiais em organizações militares

Nas organizações militares do Brasil, a função de suprimentos envolve a aquisição, controle e distribuição de recursos necessários para a operação militar, como alimentos, combustíveis, munições, equipamentos, uniformes e medicamentos (Filgueiras, 2019). Além disso, isso inclui a identificação das necessidades, o processo de aquisição, o armazenamento adequado e a distribuição eficiente desses recursos (Brito, 2020).

Após a aquisição, os suprimentos são armazenados em instalações estrategicamente localizadas, a gestão de estoques é importante para garantir que os materiais estejam prontamente disponíveis quando necessário, enquanto se evita o excesso de estoque que pode resultar em custos desnecessários. Isso inclui reparos, revisões e substituições programadas para garantir que os recursos estejam sempre em condições operacionais, além disso, as organizações militares estão cada vez mais focadas em práticas sustentáveis, buscando minimizar o impacto ambiental e garantir o uso eficiente dos recursos.

Recebimento de recursos materiais em organizações militares

As operações de recebimento englobam todo o processo, desde a recepção do material na entrega pelo fornecedor até sua entrada nos estoques (Brito, 2020). A função de recebimento é um componente integrante de um sistema global que se conecta harmoniosamente às áreas de contabilidade, licitações públicas e compras (Molana, 2009).

As fases do recebimento de material são um componente crítico na gestão logística, garantindo que os recursos adquiridos atendam aos padrões de qualidade e quantidade necessárias para a manutenção e operações militares (Felix, 2021). Agora vamos explorar cada uma das quatro fases do recebimento de material nas organizações militares brasileiras:

A primeira fase, ocorre a entrada dos materiais na instalação militar, o que envolver a descarga de materiais, a recepção de pacotes de fornecedores ou até mesmo a movimentação de materiais de depósitos internos para áreas de recebimento (Filgueiras, 2019). Durante essa etapa, é importante registrar as informações básicas, como a origem do material, número de lote, e outras identificações relevantes (Ferguson, 2022).

Na segunda fase inicia-se a conferência quantitativa, durante essa etapa, os responsáveis pela recepção verificam se a quantidade física de materiais recebidos corresponde às informações fornecidas na documentação de solicitação (Brito, 2020). Essa verificação quantitativa é essencial para evitar discrepâncias no estoque e garantir que a organização militar tenha a quantidade correta de recursos necessários para suas operações (Silva, 2023).

A terceira fase é a conferência qualitativa, é uma fase crítica que se concentra na avaliação da qualidade dos materiais recebidos, os militares responsáveis pela recepção examinam se os materiais atendem aos padrões especificados, incluindo questões como integridade, conformidade com especificações técnicas e ausência de danos (Silva, 2023). Esta fase é fundamental para garantir que os materiais recebidos sejam seguros, funcionais e atendam aos requisitos operacionais e de segurança (Felix, 2021).

A quarta e última fase do recebimento do material é a regularização, podendo o

material ser aceito, recusado ou devolvido por defeito ou excesso ao fornecedor, durante essa etapa, as informações detalhadas sobre a entrada dos materiais, as verificações quantitativas e qualitativas são registradas nos sistemas logísticos da organização militar (Feringato, 2022). Qualquer discrepância identificada durante as fases anteriores pode levar a ajustes nos registros, como a atualização de inventários ou a comunicação com fornecedores para resolver problemas (Silva, 2023).

Armazenamento de recursos materiais em organizações militares

No âmbito militar, o armazenamento logístico é essencial para garantir que os recursos estejam disponíveis quando necessário (Tavares; Souza; Pinheiro, 2020). Pode envolver depósitos, bases de suprimentos, almoxarifados e unidades de apoio logístico, onde são recebidos, armazenados e controlados os materiais, equipamentos e suprimentos militares (Almeida; Ballardín; Pinto, 2019). O armazenamento deve ser realizado de forma estratégica, levando em consideração a segurança, a organização e a rastreabilidade dos recursos (Ribeiro Júnior, 2021). Assim, a fase de armazenamento em organizações militares brasileiras desempenha uma função importante na gestão logística, sendo essencial para garantir que os recursos necessários estejam prontamente disponíveis quando e onde são necessários (Pereira, 2020).

Distribuição de recursos materiais em organizações militares

A distribuição logística militar no Brasil refere-se ao processo de entrega dos recursos materiais disponíveis, equipamentos e suprimentos necessários às unidades militares em diferentes localidades (Martins, 2019). Isso pode envolver a coordenação de rotas de transporte, o gerenciamento de pontos de distribuição e a garantia de que os recursos cheguem no tempo adequado, de acordo com as necessidades operacionais (Teixeira, 2020).

Conforme Martins, (2019), o Transporte Militar é definido como o transporte conduzido sob supervisão militar, com o propósito de atender às demandas das Forças Armadas e da sociedade quando necessário. As cargas associadas ao transporte militar podem ser categorizadas em recursos humanos, materiais e animais. Desta forma, o foco recai principalmente sobre os materiais, que incluem itens como alimentos, munições e armamentos. Dado que o meio de transporte representa um fator que restringe a condução das operações, a busca por alternativas mais eficazes, capazes de atender aos requisitos essenciais, assumindo um papel de grande importância. Agora falaremos respectivamente abaixo dos principais Modais de Transportes Militares: Rodoviário, Ferroviário, Hidroviário, Aeroviário e Dutoviários.

O Modal Rodoviário se destaca por sua flexibilidade e capacidade de oferecer várias opções de rotas e meios de transporte. Embora tenha custos operacionais crescentes com a deterioração das estradas, ele dispensa intermediários, permitindo entregas diretas. Além disso, é facilmente mobilizável, apresenta recuperação simples de estradas e veículos, é adequado para zonas de combate devido à menor vulnerabilidade a ataques inimigos, mas é influenciado pelas condições climáticas e tem limitações no transporte de grandes volumes de carga (Rosa, 2016).

O Modal Ferroviário militar, desempenha uma importante função na logística e mobilização das Forças Armadas. A malha ferroviária, possibilita o transporte eficiente de tropas, equipamentos e suprimentos em território nacional (Lima, 2021). Essa infraestrutura é especialmente relevante para operações de defesa e segurança, permitindo o deslocamento de recursos em diferentes regiões do país (Tibau, 2019). Portanto, o sistema ferroviário possibilita o transporte de grandes quantidades de carga a longas distâncias, desde que sua infraestrutura esteja em condições ideais de funcionamento. A utilização eficiente da rede ferroviária torna possível o deslocamento, concentração e apoio de grandes contingentes militares em distâncias consideráveis (Lima, 2021).

O Modal Hidroviário Militar. O modal de transporte hidroviário refere-se à utilização de corpos d'água, como rios, lagos, canais e oceanos, como vias de transporte para movimentação de mercadorias e militares. Esse tipo de modal é caracterizado pelo uso de embarcações, tais como navios, barcaças, balsas e embarcações fluviais, para o transporte de carga e pessoas. Segundo Lima (2021), o transporte marítimo é empregado em duas situações distintas: a primeira, faz parte de uma manobra tática dos militares, frequentemente envolvendo desembarques em áreas hostis como parte de uma missão militar. Na segunda situação, o transporte tem um caráter predominantemente administrativo, sem um contexto tático específico, sendo seu único propósito mover cargas de um local para outro. Nesse cenário, a probabilidade de encontro com o inimigo é baixa, podendo até ser executado por navios civis adaptados para essa finalidade.

O Modal Aeroviário Militar, refere-se ao transporte realizado por meio do ar, utilizando aeronaves, como aviões e helicópteros, para mover militares, pessoas e cargas de um lugar para outro (Almeida *et al.*, 2019). No contexto militar, o modal aeroviário também é importante para as operações das forças armadas, permitindo o transporte estratégico de tropas, equipamentos e suprimentos em larga escala (Oliveira, 2009). A agilidade e a capacidade de superar obstáculos geográficos tornam o transporte aéreo uma opção valiosa em situações de defesa e resposta rápida a crises (Lima, 2021). Os aviões são caros e os custos de operações e variável. A Doutrina Básica da Força Aérea destaca várias “ações de Força Aérea” que podem ser executadas por aeronaves na região amazônica. Essas ações incluem missões como antissubmarino, assalto aeroterrestre, contraterrorismo, evacuação aeromédica, patrulha marítima, Revo (reabastecimento em voo), reconhecimento aéreo, transporte aéreo logístico (TAL), ações cívico-sociais, aerolevanteamento e combate a incêndios em voo (Pereira, 2020).

Modal dutoviários nas organizações militares. O sistema dutoviário militar é usado pelas Forças Armadas para fins de logística e estratégia de defesa. Esse sistema consiste em oleodutos, gasodutos e outros tipos de dutos que permitem o transporte de combustíveis, materiais e recursos estratégicos. Essa infraestrutura é importante para a mobilidade e o apoio logístico das Forças Armadas, especialmente em áreas estratégicas e fronteiriças (EB, 2022).

METODOLOGIA

Esta metodologia tem uma abordagem qualitativa. Com isso, parte-se de

uma Revisão Bibliográfica, que conforme Marconi e Lakatos (2015, p. 57), trata-se do levantamento, da seleção da documentação publicada sobre o assunto que está sendo pesquisado. Então, para confecção deste trabalho, foram utilizados os seguintes recursos materiais: computadores conectados à internet, papel A4, livro físico, lei, site e artigos eletrônicos publicados entre o período de (2000 a 2023). As pesquisas ocorreram nos meses de maio, junho e julho e agosto de 2023, nas bases de dados Google Acadêmico e Science. Para as buscas foram utilizadas as seguintes palavras chave: logística, logística militar, logística civil, logística empresarial, logística no Exército Brasileiro, logística na Marinha Brasileira, logística na Força Aérea Brasileira. Dentre os estudos encontrados, foram selecionados os quais usaram as seguintes técnicas: quantitativas, qualitativas, quali-quantitativa e revisões bibliográficas, tanto nacionais quanto internacionais. Nesse levantamento, serão selecionados alguns trabalhos de pesquisa. Então, realizar-se-á uma revisão de literatura sobre o tema nesses artigos que versam sobre a temática, a partir das quais serão selecionados os textos mais consistentes e pertinentes de acordo com o objetivo do estudo.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

A logística militar se diferencia da gestão logística privada ao focar no suporte das operações das Forças Armadas (Saraiva, 2019). Por outro lado, a logística empresarial no Brasil concentra-se nas demandas comerciais, desde a aquisição de matérias-primas até a entrega dos produtos finais aos clientes, visando a lucratividade financeira, (Moura e Cardoso, 2021).

Na gestão de suprimentos, as empresas brasileiras controlam matérias-primas, componentes e produtos essenciais à produção ou comercialização, enquanto nas organizações militares, a gestão de suprimentos envolve a aquisição, controle e distribuição de recursos indispensáveis para operações militares, conforme observado por Gois *et al.* (2023).

O processo de recebimento de recursos materiais apresenta semelhanças e diferenças acentuadas entre empresas privadas e organizações militares. Enquanto nas empresas privadas destaca-se a complexidade das quatro fases, desde a entrada de materiais até a regularização, integrando-se a sistemas globais de contabilidade e compras. Nas organizações militares, as operações demandam padrões rigorosos de qualidade e quantidade, tornando as fases interdependentes decisivas para atender requisitos operacionais e de segurança nacional (Brito, 2020).

Na armazenagem, as empresas privadas buscam minimizar custos, enquanto nas organizações militares, destaca-se, além da minimização de custos, a rápida mobilização e a prontidão imediata, exigindo uma abordagem mais ágil e estratégica, como apontado por Moura e Cardoso (2021), Martins (2019) e Tavares, Souza, Pinheiro (2020).

A logística de transporte, essencial para as atividades de distribuição, é compartilhada entre empresas privadas e organizações militares na ênfase da escolha de modos apropriados, otimização de rotas e monitoramento de entregas para alcançar eficiência e gestão de prazos, conforme destacado por Filgueiras (2019), Rodrigues (2019) e Paura (2016).

Desta forma, a logística militar e a logística empresarial compartilham semelhanças e apresentam distinções significativas, refletindo as distintas missões e naturezas operacionais entre empresas privadas e organizações militares. Ambos os setores buscam a eficiência na gestão, mas as abordagens e objetivos variam para atender às demandas específicas de cada contexto.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo buscou comparar as principais estratégias logísticas utilizadas pelas organizações militares e pelas organizações empresariais, destacando suas diferenças e semelhanças, a fim de identificar abordagens eficazes e áreas de oportunidade para aprimoramento mútuo. Além disso, procurou identificar os principais desafios logísticos enfrentados por ambas as organizações, considerando aspectos como restrições orçamentárias, requisitos de segurança, complexidade operacional, gestão da cadeia de suprimentos, tecnologia aplicada e coordenação de recursos, a fim de compreender as particularidades de cada contexto.

A diferenciação entre a logística empresarial privada e a logística militar no Brasil ressalta a necessidade de uma abordagem adaptada para cada setor. A logística militar precisa incorporar estratégias ágeis e específicas, destacando a importância de considerações como a prontidão imediata e mobilização rápida, características essenciais para atender às demandas operacionais e de segurança nacional.

A complexidade da logística empresarial privada é evidenciada por desafios como a otimização do layout de armazéns, controle de estoques e estratégias detalhadas no gerenciamento logístico. Isso implica que as empresas do setor privado precisam direcionar investimentos para tecnologias e práticas avançadas, a fim de superar esses desafios e assegurar um fluxo ininterrupto de mercadorias, atendendo de maneira eficaz às demandas do mercado.

Tanto na logística empresarial privada quanto na militar, a minimização de custos é uma prioridade compartilhada. Assim, ressaltar-se a relevância de adotar práticas eficazes de gestão financeira e estratégias para assegurar eficiência operacional, levando em consideração as distintas missões e contextos operacionais.

A discussão sobre a logística de recebimento destaca a diversidade de necessidades e objetivos entre os setores. Enquanto as empresas privadas visam à gestão comercial e de estoques para atender demandas de mercado, as organizações militares priorizam requisitos operacionais e de segurança nacional. Essa diversidade destaca a importância de estratégias logísticas personalizadas.

A importância de abordagens flexíveis é destacada pela necessidade de personalização da logística para atender às especificidades de cada setor. Tanto as empresas privadas quanto as organizações militares podem colher benefícios ao adaptar estratégias logísticas com base em suas atividades, recursos disponíveis e objetivos operacionais específicos.

Essas implicações destacam a complexidade e a interconexão entre a logística

empresarial privada e a militar, sugerindo que, apesar das diferenças, há lições valiosas e áreas comuns que podem beneficiar ambos os setores. Desta forma, com base na análise das estratégias logísticas adotadas por organizações militares e empresariais, e considerando as diferenças e semelhanças identificadas, seguem recomendações para aprimoramento mútuo:

Recomenda-se que a logística militar incorpore estratégias ágeis e específicas, priorizando considerações como prontidão imediata e mobilização rápida, essenciais para atender às demandas operacionais e de segurança nacional. Também recomenda-se priorizar a minimização de custos como um objetivo compartilhado, adotando-se práticas eficientes de gestão financeira e estratégias que garantam eficiência operacional, levando em consideração as diversas missões e contextos operacionais.

Limitações da pesquisa, houver uma escassez de fonte literária disponível atualizada. Outra limitação da pesquisa é que ela dependeu principalmente de dados secundários. A falta de dados primários pode limitar a compreensão completa das práticas logísticas em contextos específicos.

Recomendamos a realização de um estudo de caso comparativo entre a logística nas organizações militares brasileiras e organizações empresárias, com o objetivo de avaliar a eficiência dos processos logísticos em ambos os contextos. Outra recomendação seria investigar os desafios enfrentados na transição de profissionais da área logística entre as organizações militares e as organizações empresariais, identificando as principais diferenças e dificuldades encontradas nesse processo.

REFERÊNCIAS

ANAC. Agência Nacional de Aviação Civil. **Demandas e Orientações sobre Aviação Civil**. 2016. Disponível em: <https://www.gov.br/anac/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/institucional>. Acesso em: 01 nov. 2023.

ANP, Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis. **Oportunidades na Produção e no Abastecimento de Combustíveis no Brasil**. 2017. Disponível em: www.gov.br/anp/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/livros-e-revistas/arquivos/Livreto_Oportunidades_na_Producao_e_no_Abastecimento_v3.pdf. Acesso em: 01 nov. 2023.

BARREIRA JÚNIOR, Gladstone. **A logística humanitária e sua relação com a logística militar: estudo de caso do Amazonlog**. Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, 2018.

BRAGA, Á. M. S. **Logística nas operações de pacificação: a atuação do 25º batalhão logístico escola na operação capixaba, lições logísticas aprendidas**. 2019.

BRAGA, Alencar Chaves; LEISTER, A. C. C. C. Uma análise do mercado do transporte dutoviário de petróleo seus derivados e gás natural no Brasil. **Caminhos de Geografia**, v. 19, n. 67, p. 234-252, 2018.

BRASIL. **Código Civil de 2002**. Brasília, DF. Presidência da República, 2002. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406compilada.htm. Acesso em: 16 jun. 2023.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 2016. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 16 jun. 2023.

BRITO, Giancarlo Costa. A logística na medida certa e o planejamento baseado em capacidades. **Revista Doutrina Militar Terrestre**, v. 8, n. 21, p. 62-67, 2020.

- CERBINO, Fábio Santos *et al.* **Diagnóstico do setor ferroviário brasileiro frente às expectativas com a renovação antecipada das concessões.** In: CONGRESSO DE PESQUISA E ENSINO EM TRANSPORTES, 33., 2019. Anais... 2019, p. 2146-2157.
- COELHO, Cesar W. **Transporte dutoviário: características diante do sistema viário brasileiro.** Monografia (Graduação em Comércio Exterior) – Universidade do Vale do Itajaí. Itajaí, SC, 2009.
- DA SILVA, Carlos Alberto Vicente; MUSETTI, Marcel Andreotti. Logísticas militar e empresarial: uma abordagem reflexiva. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 38, n. 4, 2003.
- DA SILVA, Mayara Soares. **A logística da Força Aérea Brasileira em resposta a desastres: O caso da Operação Acolhida.** 2020. Tese (Doutorado) – PUC-Rio, 2020.
- DE ALMEIDA, João Victor Portilho *et al.* **Infraestrutura aeroportuária brasileira: uma análise do modal.** Revista Científica Unilago, v. 1, n. 1, 2019.
- DE ALMEIDA, Luisa Amaral; BALLARDIN, Rachel Andrade; PINTO, Danilo Garcia Figueiredo. **Avaliação da métrica de disponibilidade para o suporte logístico dos simuladores de voo da aeronave A-29 da Força Aérea Brasileira.** Revista Defesa e Segurança, v. 4, p. 4-29, 2019.
- DIAS, Marco A. P. **Administração de Materiais: princípios, conceitos e gestão.** São Paulo: Atlas, 2005.
- DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais: uma abordagem logística.** 4 ed. -18, reimpr São Paulo: Atlas, 2008.
- DE GOIS, Tafarel Carvalho *et al.* Logística inteligente e serviços logísticos: uma revisão sistemática da literatura. **Revista de Gestão e Secretariado (Management and Administrative Professional Review)**, v. 14, n. 6, p. 10666-10686, 2023.
- DE JESUS TEIXEIRA, Esley Rodrigues. **As Funções Logísticas Manutenção, Transporte, Suprimento e Salvamento.** Âncoras e Fuzis, n. 51, p. 61-61, 2020.
- DE MOURA, Rodrigo Silva Campos; CARDOSO, Fábio Ayres. **A influência da capacidade logística no poder dissuasório.** XIENABED. Anais... 2021.
- EXÉRCITO BRASILEIRO. **Manual de Campanha de Operações Terrestres**, Exército Comando *et al.* Logística Militar Terrestre. 2022.
- FELIX, Maria Lúcia de Andrade. **Planejamento baseado em capacidades e gestão de recursos dos serviços de saúde da Força Aérea Brasileira na Amazônia Ocidental.** Monografia – Escola Superior de Guerra (ESG), 2021.
- FERIGATO, Evandro *et al.* **Como um planejamento estratégico assertivo da logística pode otimizar as operações entre os processos da cadeia de suprimentos?** Revista Caparaó, v. 4, n. 1, p. e78-e78, 2022.
- FILGUEIRAS, Marcelo Vallim. **Apoio logístico integrado e gestão do ciclo de vida dos meios navais, aeronavais e de fuzileiros navais.** Caderno de Ciências Navais, v. 3, n. 1, p. 313-345, 2019.
- GONÇALVES, Paulo Sérgio. **Administração de Materiais: obtendo vantagens competitivas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- GUIMARÃES, Clarissa Coelho Vieira. **Transporte aéreo de pacientes: enfermagem militar na evacuação aeromédica.** Dissertação. 2020.

- KOTHE, Maurício. **Sistema Logístico de Manutenção (SisLogMnt)**: melhorias para aprimorar a gestão da frota de viaturas blindadas Guarani. UNIASSELVI/SC. 2021.
- LIMA, Marco Antonio de. **O transporte de forças blindadas para a Amazônia**: uma proposta. 2021.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica: ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis, metodologia jurídica**. In: Metodologia científica: ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis, metodologia jurídica. São Paulo. Atlas. 7ª ed. pág. 57 - 57. 2015.
- MARTINS, Petrônio G. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais** –2ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- MARTINS, Edeilton Albuquerque. **A importância do software de gerenciamento de projetos do Exército na gestão dos custos em projetos do Comando Logístico**. Centro Universitário do Sul de Minas – UNIS-MG. 2019.
- MOLANA, M. H. Military logistics and supply chains. In: **Supply Chain and Logistics in National, International and Governmental Environment**. Physica-Verlag HD, p. 253-278, 2009.
- OLIVEIRA, Amâncio Jorge de; ONUKI, Janina; AMORIM, Sônia Naves David. **A crise do transporte aéreo no Brasil: 2006-2007**. 2009.
- PAURA, Glávio Leal. **Fundamentos da logística**. 2016.
- PEREIRA, Flávio Diniz; DE OLIVEIRA MATOS, Patrícia. Cooperação regional militar: Força Aérea Brasileira e Força Aérea Colombiana e o compartilhamento de capacidades para a proteção da Amazônia. **Revista de Relaciones Internacionales, Estrategia y Seguridad**, v. 15, n. 2, p. 27-42, 2020.
- PINHO, Marcelo Sousa. **O emprego de operadores logísticos civis na logística militar**. Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, 2018.
- RIBEIRO JÚNIOR, Roberto Fernando de Sousa. **As funções logísticas manutenção, transporte e suprimento realizadas durante a intervenção federal no Rio de Janeiro e sua importância para a operação**. MINISTÉRIO DA DEFESA EXÉRCITO BRASILEIRO DECEX – DESMIL, 2021.
- RODRIGUES, Jordy Alves; VASCONCELOS, Cleiton Rodrigues. **Gestão da logística reversa de produtos eletroeletrônicos em uma loja de varejo**. SIMPROD, 11., 2019. **Anais...** 2019.
- SARAIVA, Odemilson Raphael Almeida *et al.* **Estudo das possibilidades e limitações dos eixos logísticos de suprimento no Brasil, por meio da análise da infraestrutura de transporte e de suprimento em seus diversos modais**. 2019.
- SILVEIRA, Márcio Rogério. **Transporte e logística: as ferrovias no Brasil**. Geosul, Florianópolis, v. 17, n. 34, p. 63-86, 2002.
- TAVARES, Diego Moah Lobato; DE SOUZA, Arnold Estephane Castro; DA SILVA PINHEIRO, Aron Weber. **Avaliação do método prático para dimensionamento de estoques (MPDE) no contexto de melhorias na gestão de estoques em uma Empresa de médio porte do setor**. Brazilian Journal of Development, v. 6, n. 7, p. 48623-48638, 2020.
- TIBAU, João Victor Ribeiro. **Apresentação do modal ferroviário para fins de comparação com outros modais de transporte no Brasil**. 2019.
- VAN WASSENHOVE, L. N. Humanitarian aid logistics: supply chain management in high gear. **Journal of the Operational research Society**, v. 57, n. 5, p. 475-489, 2006.

Influências da Qualidade de Vida na busca da Gestão Pública Eficaz: reflexões e percepções

Meire Ellen Alencar de Assis

RESUMO

Melhorar as condições de trabalho e promover o bem-estar dos funcionários tornou-se um desafio significativo para os órgãos de gestão pública. No atual cenário, a crescente quantidade de funcionários afastados devido a problemas de saúde revela-se uma análise complexa, de atividades desmotivadas, falta de reconhecimento profissional e pessoal, competitividade crescente, individualismo e interação com uma variedade de personalidades. O conceito de qualidade de vida no trabalho (QVT) desperta interesse em acadêmicos e gestores públicos e privados, especialmente em tempos de alta competitividade e mudanças constantes. A busca por melhores condições de trabalho remonta aos primórdios da civilização, refletindo a preocupação em minimizar desgastes e aumentar a eficácia. Este estudo qualitativo explora a influência da QVT na eficácia da Gestão Pública, combinando experiência profissional e pesquisa bibliográfica de 2017 a 2024 em plataformas como LILACS, Google Acadêmico e Scielo. Adota-se como objetivo geral analisar as influências da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) na busca da eficácia na Gestão Pública. Conclui-se que as transformações na gestão pública brasileira são evidentes, com gestores buscando eficácia e valor público através de práticas inovadoras e foco em resultados. As rotinas desgastantes afetam não apenas o bem-estar individual, mas também a produtividade e o desempenho no serviço público, resultando em conflitos internos, frustração pessoal e impacto negativo nas relações familiares e sociais. Tópicos como gestão para resultados, qualidade e produtividade na Administração Pública, liderança e gestão de pessoas ganham cada vez mais destaque no setor público, influenciando diretamente a QVT dos servidores.

Palavras-chave: qualidade de vida no trabalho; gestão pública; servidores.

ABSTRACT

Improving working conditions and promoting employee well-being has become a significant challenge for public management bodies. In the current scenario, the growing number of employees on leave due to health problems reveals a complex analysis, of unmotivated activities, lack of professional and personal recognition, growing competitiveness, individualism and interaction with a variety of personalities. The concept of quality of



work life (QWL) arouses interest among academics and public and private managers, especially in times of high competitiveness and constant change. The search for better working conditions dates back to the beginnings of civilization, reflecting the concern to minimize wear and tear and increase efficiency. This qualitative study explores the influence of QWL on the effectiveness of Public Management, combining professional experience and bibliographic research from 2017 to 2024 on platforms such as LILACS, Google Scholar and Scielo. The general objective is to analyze the influences of Quality of Life at Work (QWL) in the search for effectiveness in Public Management. It is concluded that the transformations in Brazilian public management are evident, with managers seeking effectiveness and public value through innovative and focus on results. Exhausting routines affect not only individual well-being, but also productivity and performance in public service, resulting in internal conflicts, personal frustration and a negative impact on family and social relationships. Topics such as management for results, quality and productivity in public administration, leadership and people management are gaining increasing prominence in the public sector, directly influencing the QWL of employees.

Keywords: quality of life at work; public management; servers.

INTRODUÇÃO

A questão da qualidade de vida no ambiente de trabalho tem capturado a atenção de diversos setores, incluindo acadêmicos e gestores tanto do setor público quanto privado. Esse interesse é particularmente relevante no cenário atual, caracterizado pela intensa competitividade e mudanças constantes. Desde os primórdios da civilização, observa-se uma busca incessante pela minimização do desgaste e pela melhoria das condições laborais (Dos Santos *et al.*, 2018).

Embora as preocupações com as condições de trabalho sejam antigas, foi somente durante a Revolução Industrial que estudos mais sistemáticos sobre o assunto se tornaram viáveis. Nessa época, o foco estava principalmente na otimização das tarefas para aumentar a produtividade e acumular capital, o que levou a uma racionalização excessiva do trabalho.

No entanto, essa abordagem excessivamente mecânica do trabalho levou ao surgimento de críticas e estudos por parte da Escola das Relações Humanas, destacando a importância das necessidades físicas, psicológicas e sociais dos trabalhadores. A partir desse ponto, novas pesquisas foram realizadas para explorar esses aspectos, e teorias clássicas de motivação, como as de Maslow, Herzberg, Mausner e Snyderman, e McGregor, surgiram para fundamentar futuras formulações sobre qualidade de vida no trabalho (Lírio; Severo; Guimarães, 2018).

O conceito de “Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)” surgiu pela primeira vez no final dos anos 1960, inicialmente utilizado para descrever as condições precárias enfrentadas pelos trabalhadores da época. Desde então, os estudos sobre QVT passaram por uma significativa evolução, que pode ser dividida em duas fases distintas.

A primeira fase, que ocorreu entre 1969 e 1974, foi caracterizada pelo intenso investimento americano em pesquisas e publicações nesse campo (Senhoras, 2021). Já a segunda fase, a partir de 1979, foi marcada pela emergência de estudos provenientes

de países como os Estados Unidos e, particularmente, o Japão. O surgimento de uma variedade de estudos sobre QVT nessa segunda fase contribuiu para uma multiplicidade de definições, termos e modelos presentes na literatura sobre o assunto.

Esses autores argumentam que o sistema público de administração enfrenta desafios significativos, como estruturas ultrapassadas, excessiva burocracia, falta de qualificação dos funcionários e soluções inflexíveis, deixando os gestores com poucas opções para resolver problemas de maneira ágil e eficaz, conforme demandado pela sociedade. Portanto, há espaço e necessidade para melhorias substanciais na Administração Pública.

Nos últimos quarenta anos, o setor público na maioria dos países passou por reformas sob a abordagem da Nova Administração Pública (NAP), conforme observado por Meller *et al.*, (2020). As administrações públicas tradicionalmente weberianas, caracterizadas por hierarquia e legalismo, foram parcialmente substituídas por organizações orientadas para resultados, muitas vezes assemelhadas a empresas privadas com fins lucrativos ou ONGs desde o final da década de 1970, ou por uma forma de mercantilização do próprio Estado. As reformas da NAP trouxeram duas mudanças principais: a adoção de práticas do setor privado dentro das administrações públicas e a organização externa dessas administrações como quase-mercados.

As primeiras reformas da NAP ocorreram principalmente em países de língua inglesa, como o Reino Unido e a Nova Zelândia, mas se espalharam rapidamente pelo mundo, especialmente nas democracias avançadas da OCDE, embora com variações significativas entre os países. Anteriormente, especialmente a partir das últimas décadas do século XIX, as administrações públicas em vários países adotaram extensivamente práticas de gestão do setor privado (Hipólito *et al.*, 2017).

Com o intuito de compreender como aprimorar a qualidade de vida dos servidores pode impactar positivamente na eficiência e eficácia da gestão pública, o objetivo geral deste estudo é analisar as influências da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) na busca pela eficácia na Gestão Pública. Especificamente anseia-se em investigar como a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) afeta a produtividade dos funcionários públicos; Explorar como a QVT na perspectiva da Nova Administração Pública afeta a satisfação dos servidores públicos e Investigar a relação entre os níveis de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) dos servidores públicos e eficácia como fatores intrínsecos na NAP .

METODOLOGIA

Este estudo adota uma abordagem qualitativa, que visa investigar questões específicas para compreender um nível de realidade que transcende a mensuração quantitativa. Nesse sentido, a pesquisa qualitativa se baseia nos significados, motivações, aspirações, procedimentos, valores, atitudes, normas e outras características subjetivas humanas e do ambiente social, as quais são elucidadas por meio de relações, processos ou fenômenos, escapando à redução a variáveis numéricas (Aquino, 2017).

Creswell e Creswell (2021) esclarecem que a pesquisa qualitativa busca responder a perguntas muito específicas e detalhadas, ao mesmo tempo em que orienta o pesquisador

a estar atento a um nível de realidade que não pode ser mensurado e quantificado.

Dessa forma, a pesquisa qualitativa se fundamentou nos significados, motivações, aspirações, procedimentos, valores, atitudes, regulamentações e outras características subjetivas próprias do ser humano e do ambiente social, explicados pelas relações, processos ou fenômenos e que não podem ser reduzidos a variáveis numéricas.

Com caráter exploratório, este estudo buscou argumentações e metodologias que pudessem orientar o caminho a ser seguido em relação ao tema investigado. Para isso, foram utilizadas diversas fontes de pesquisa, incluindo livros, teses, dissertações e artigos. Os materiais empregados nesta pesquisa foram publicados no período entre 2017 e 2024. As buscas foram realizadas nos meses de fevereiro e março de 2024, utilizando as bases de dados LILACS, SCIELO (*Scientific Electronic Library Online*) e Google Scholar, com descritores que incluíam temas como Qualidade de Vida no Trabalho, Gestão Pública, Administração Pública, Eficácia na Gestão Pública e Qualidade de Vida e Eficácia da Gestão Pública.

QUALIDADE DE VIDA: REFLEXÕES E PERCEPÇÕES

Atualmente, diversas organizações internacionais se empenham não apenas em definir a Qualidade de Vida, mas também em identificar diversos aspectos pelos quais ela pode ser avaliada. Entre esses aspectos cruciais para mensurar o bem-estar individual e social estão: renda, emprego, custo de vida, saúde, educação, meio ambiente e segurança (Kruger; Silva; Silva, 2023).

Duas décadas atrás, a pedido das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), foi apresentado o primeiro Relatório de Desenvolvimento Humano, que introduziu um conceito e um indicador para medir o desenvolvimento humano. O Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) avalia o nível de desenvolvimento humano de um país com base em três dimensões: expectativa de vida saudável, educação e padrão de vida, classificando os países em quatro categorias: muito alto desenvolvimento humano, alto desenvolvimento humano, médio desenvolvimento humano e baixo desenvolvimento humano.

O Relatório de Desenvolvimento Humano de 2010 ampliou o escopo da análise do desenvolvimento humano com três novos índices (Relatório de Desenvolvimento Humano de 2010): o Índice de Desenvolvimento Humano Ajustado pela Desigualdade, o Índice de Desigualdade de Gênero e o Índice de Pobreza Multidimensional (Oliveira; Oliveira, 2019). Com um objetivo semelhante ao do IDH, que é comparar o bem-estar entre os países, o Índice para uma Vida Melhor foi desenvolvido como uma ferramenta interativa que permite aos países da OCDE avaliarem seu desempenho com base em 11 tópicos (habitação, renda, emprego, comunidade, educação, ambiente, governança, saúde, satisfação com a vida, segurança e equilíbrio entre vida pessoal e profissional) identificados como essenciais nas áreas de condições materiais de vida e qualidade de vida.

O termo “qualidade de vida” é amplamente difundido na linguagem da sociedade contemporânea, incorporado ao léxico popular com várias conotações. O senso comum apropriou-se desse conceito para expressar melhorias ou um elevado padrão de bem-estar

na vida das pessoas, contemplando aspectos econômicos, sociais e emocionais (Gonçalves; Almeida; De Moura, 2018). Os estímulos ao longo da vida moldam os líderes, definindo seus papéis e comportamentos, sendo que alguns indivíduos possuem naturalmente competências alinhadas com o perfil ideal de liderança.

A temática da qualidade de vida (QV) tem sido objeto de estudo em várias áreas acadêmicas, abordando diferentes contextos. A década de 1990 testemunhou um aprofundamento na análise sintática desse tema, com debates buscando definir a QV de forma clara, visando mitigar equívocos decorrentes da subjetividade do termo (Silva; Faria, 2018). Por sua vez, o conceito de QV elaborado pelo grupo WHOQOL revela três aspectos fundamentais implicitamente presentes. São eles: a subjetividade, a multidimensionalidade e a presença de dimensões positivas e negativas.

A subjetividade implica que o julgamento sobre os fatores influentes na vida de um indivíduo deve ser realizado por ele próprio. Quanto à multidimensionalidade, sugere-se que a QV é composta por diversas dimensões, indicando que um instrumento de avaliação que forneça apenas um único escore não é adequado. Por fim, a presença de dimensões positivas e negativas afirma que, para que a QV seja considerada satisfatória, alguns fatores devem estar presentes enquanto outros devem estar ausentes.

Tem-se observado que não é vantajoso concentrar a avaliação da QV em apenas um domínio, mas sim, abranger o conjunto de domínios, englobando a vida como um todo e o trabalho (Boas; Morin, 2017). Nessa perspectiva, a qualidade de vida (QV) é composta por uma variedade de domínios considerados essenciais para o bem-estar das pessoas em qualquer contexto. De acordo com o grupo WHOQOL, os domínios que efetivamente avaliam a QV são: físico, psicológico, nível de independência, relações sociais, meio ambiente e espiritualidade/religião/crenças pessoais (Alves; Correia; Da Silva, 2019).

Em uma linha similar, observa-se que o ambiente de trabalho ocupa uma parte significativa do dia a dia das pessoas, considerando que para se qualificar para a aposentadoria, um indivíduo precisa ter, em média, 25 anos de contribuição para mulheres e 30 anos para homens (Dos Santos *et al.*, 2018). O mundo do trabalho evoluiu ao longo das décadas. Avanços científicos e tecnológicos exigiram uma adaptação constante dos trabalhadores às mudanças, impactando desde sua vida no ambiente laboral até a vida fora dele. A saúde e o bem-estar dos trabalhadores foram valorizados, levando à criação de indicadores para avaliar a relação entre trabalho e trabalhador, incluindo a qualidade de vida no trabalho (QVT).

A importância da satisfação na gestão pública

Desde a promulgação da Constituição Federal de 1988, no âmbito do Poder Executivo, a contratação de servidores efetivos ocorre mediante autorização dos órgãos responsáveis pelo orçamento e planejamento (Boas; Morin, 2017). Uma vez aprovados e em exercício, os servidores avaliam sua permanência conforme suas expectativas e necessidades.

Os estudiosos da Administração Pública estão familiarizados com o conceito de Nova Administração Pública (NM) e suas várias facetas. No entanto, o termo NPM vai

além dos limites desta disciplina, abrangendo diversas interpretações. Em vez de ser uma noção simples, a NPM pode ser equiparada a uma doutrina filosófica ou a um conjunto de convicções. Sua origem remonta à percepção ideológica – ou ao menos emocional – de que os setores públicos, especialmente nas democracias ocidentais, haviam se tornado excessivamente grandes e ineficientes.

A Nova Administração Pública (NPM) permanece como um conceito amplo e em certa medida elusivo. Muitas reformas no setor público nas últimas décadas têm sido rotuladas como NPM, mesmo que não estejam alinhadas com seus princípios fundamentais. Além disso, a NPM frequentemente está associada a múltiplas reformas que não apenas podem diferir, mas também ocasionalmente se contradizerem (Gonçalves; Almeida; De Moura, 2018).

No entanto, há um consenso entre os estudiosos sobre uma definição básica e os elementos fundamentais da NPM. Em sua essência, a NPM envolve a “implementação de ideias de gestão do setor privado nos serviços públicos”. Consequentemente, existem temas ou características centrais identificáveis associados à NPM.

Alguns dos primeiros defensores da NPM acabaram por criticar suas limitações e consequências não intencionais. Como resultado, tem havido uma mudança em direção à exploração de reformas pós-NPM, com o objetivo de transcender as limitações da NPM tradicional. No entanto, essas reformas pós-NPM muitas vezes mesclam elementos da NPM com características neoweberianas ou incorporam práticas modernas de governança na era digital (Kruger; Silva; Silva, 2023). Em vez de substituir a NPM, a pós-NPM pode ser vista como uma abordagem complementar que busca equilibrar a especialização e a fragmentação associadas à NPM com uma maior coordenação e colaboração.

Em termos de resultados, a satisfação no contexto da Nova Administração Pública (NAP) está estreitamente ligada a três componentes principais: incentivos, concorrência e desagregação. Os incentivos se concentram em recompensar o desempenho específico, em vez de simplesmente valorizar esforços generalizados. Isso representa uma ruptura com o modelo burocrático tradicional, que se baseia em salários fixos e lealdade organizacional. Em vez disso, a NAP enfatiza incentivos vinculados ao desempenho e acordos contratuais.

Com as mudanças e transformações que estão ocorrendo na sociedade atual, afetando todos os setores, inclusive as instituições governamentais, torna-se imperativo que as organizações públicas busquem investir em novos e distintos modelos de gestão pública, com foco na excelência. Segundo Senhoras (2021), o gestor público deve compreender que o processo de transformação da sociedade é necessário e inevitável. Para gerenciar instituições, departamentos e órgãos públicos, é essencial adaptar-se a essas mudanças que, advindas do atual cenário mundial, afetam diretamente as organizações.

A partir da década de 1970, a satisfação passou a ser reconhecida como um componente das atitudes, capaz de prever diferentes comportamentos no trabalho, como produtividade, desempenho, rotatividade e absenteísmo. Os avanços tecnológicos na comunicação e informação, juntamente com a participação mais ativa da população por meio de espaços virtuais, têm impulsionado debates sobre a comunicação pública e a transparência das decisões e ações governamentais (Meller *et al.*, 2020). Apesar

dos avanços e mudanças na sociedade para promover a participação da população e a transparência nas ações governamentais, ainda existem limitações na relação entre a população e o governo.

O mundo do trabalho evoluiu ao longo das décadas, com avanços na ciência e tecnologia que exigem uma adaptação contínua do trabalhador às mudanças. Essas mudanças afetam não apenas sua vida no ambiente laboral, mas também fora dele. A saúde e o bem-estar do trabalhador têm sido valorizados, levando à criação de indicadores para avaliar a relação entre o trabalho e o trabalhador, incluindo a qualidade de vida no trabalho (QVT) (De Oliveira; Sousa, 2019).

Percepções sobre a nova administração pública x eficácia

A Administração Pública enfrenta exigências crescentes para responder às necessidades da população de forma eficiente, eficaz e econômica, garantindo ao mesmo tempo a utilização prudente dos recursos públicos. Para conseguir isso, é crucial que os servidores públicos internalizem esses princípios e os integrem nas suas atividades diárias. Isso exige a adoção de práticas organizacionais que alinhem as estratégias da organização com sua força de trabalho, enfatizando o papel da Gestão de Pessoas.

Hipólito *et al.* (2017) define Gestão de Pessoas no setor público como o esforço direcionado ao recrutamento, retenção e desenvolvimento de indivíduos dentro de organizações públicas, em conformidade com os mandatos constitucionais e legais, considerando as necessidades e condições de seu ambiente operacional.

As pessoas são a força motriz por trás do gerenciamento, controle e execução de tarefas e processos. Consequentemente, o sucesso de qualquer organização, independentemente da sua natureza e objetivos, depende em grande parte do investimento nas suas pessoas através da identificação, formação e desenvolvimento.

É essencial enfatizar o alinhamento das estratégias de recursos humanos com as competências – compreendendo o conhecimento, as habilidades e as atitudes exigidas pela organização – para alcançar os melhores resultados. Isso ressalta a necessidade de uma gestão estratégica de pessoas. A gestão estratégica pode ser entendida como a formulação de políticas e diretrizes relacionadas aos recursos humanos para aprimorar as capacidades dos funcionários – e consequentemente, do próprio ente público – para cumprir suas funções e atingir objetivos (Kruger; Silva; Silva, 2023).

No setor público, em particular, a Gestão Estratégica de Pessoas (GEP) é vital dado o seu objetivo de servir o bem comum e satisfazer os cidadãos através de serviços de qualidade. Isto requer servidores públicos bem treinados, motivados e alinhados com as estratégias da organização. A Gestão Eficaz de Pessoas deve promover a formação dos funcionários, levando a uma melhor prestação de serviços, utilizadores satisfeitos e uma força de trabalho competente.

As organizações públicas enfrentam vários desafios de gestão de recursos humanos, incluindo questões de estabilidade, frequentes rotações de gestão devido a mudanças políticas, incompatibilidades nas qualificações para funções, adaptação a ambientes em rápida mudança e práticas de gestão em evolução, entre outros.

Consequentemente, os debates sobre este tema baseiam-se frequentemente em enquadramentos amplos habitualmente encontrados na literatura especializada, tais como a distinção entre a burocracia weberiana tradicional, o paradigma da Nova Administração Pública (NAP) da década de 1980 e perspectivas e experiências mais recentes. Francisco Gaetani emprega estruturas categóricas e conceituais semelhantes para explorar os desafios contemporâneos enfrentados pela Administração Pública brasileira e suas implicações para a formação de servidores públicos nacionais (Silva; Faria, 2018).

Dos Santos *et al.* (2018) afirma que os sentimentos predominantes de ressentimento e distanciamento entre o público brasileiro podem ser mitigados por uma compreensão e articulação mais claras dos objetivos e da identidade da administração. Ele liga estes desafios à implementação imperfeita de modelos burocráticos e NAP, que, por sua vez, contribuem para a baixa prioridade atribuída à formação dos funcionários públicos e ao discurso pessimista predominante nos domínios de formação de recursos humanos e Administração Pública

Apesar do potencial de melhoria no ambiente de trabalho, o foco permanece muitas vezes na manutenção da estabilidade, em vez de na obtenção de resultados tangíveis. Isto, juntamente com incentivos insuficientes, oportunidades de formação e climas organizacionais desfavoráveis, conduz frequentemente à desmotivação dos funcionários públicos, prejudicando a gestão pública municipal eficaz.

Klein, Pereira e Lemos (2019) enfatiza que os servidores públicos atuam como ponte entre as instituições públicas e os cidadãos-clientes, muitas vezes assumindo responsabilidade por questões estruturais das finanças públicas. Esses funcionários da linha de frente influenciam significativamente a percepção do público sobre a qualidade do serviço. Consequentemente, a satisfação do cliente está intrinsecamente ligada ao desempenho e à conduta dos servidores públicos.

Na contramão desses aspectos positivos, Silva e Faria (2018) associam os servidores públicos à negatividade, como má vontade, incompetência e falta de comprometimento. Isto destaca a necessidade de compreender os padrões de comportamento dentro das entidades públicas. Ao compreender esses padrões, as organizações podem criar práticas eficazes de gestão de pessoas que melhorem a retenção de funcionários, aumentem a eficiência e a produtividade organizacional e atendam às aspirações, desejos e necessidades individuais. Muitas vezes, as instituições sofrem com a saída de funcionários valiosos por desmotivação e subvalorização.

Os conflitos são comuns nas instituições públicas, envolvendo tanto indivíduos como grupos. Estes conflitos surgem frequentemente devido a uma liderança inadequada, resultante principalmente de uma cultura falha de seleção de liderança. Esta cultura muitas vezes prioriza a nomeação em detrimento da competência, qualificações, proficiência técnica ou mérito ao atribuir funções de liderança aos funcionários.

Dos Santos *et al.* (2018) afirma que, em alguns casos, no sector público, as nomeações de liderança podem ser feitas por outras razões que não a competência. Esses líderes despreparados podem exibir tendências autoritárias, tentando compensar as suas deficiências exercendo controlo, apesar de se considerarem irrepreensíveis.

O capital humano está no centro dos processos de gestão da qualidade dentro de uma organização. O sucesso de tais processos depende dos níveis de motivação e comprometimento da força de trabalho. Envolver todos os colaboradores, independentemente do seu nível hierárquico, cargo ou função, é fundamental. Para isso, é essencial reconhecer e valorizar os colaboradores através de iniciativas de melhoria contínua, remuneração competitiva, ambientes de trabalho propícios que garantam o bem-estar físico e psicológico e oportunidades de crescimento profissional.

Boas; Morin (2017) identifica vários fatores essenciais para a promoção da qualidade de vida no trabalho, incluindo a percepção do funcionário sobre o seu papel dentro da organização, o ambiente físico de trabalho, a estrutura organizacional, as relações interpessoais no local de trabalho, os níveis de satisfação dos funcionários em relação à saúde, moral, remuneração e participação, bem como sua percepção da posição social da empresa.

A importância da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) para garantir o bem-estar dos funcionários não pode ser exagerada. Tensões, disputas e agressões persistentes no local de trabalho podem afetar gravemente os indivíduos, levando à insatisfação no trabalho, à depressão e à diminuição da motivação. Tais circunstâncias podem comprometer a qualidade do serviço e, em casos graves, ter repercussões irreversíveis.

Senhoras (2021) sugere que iniciativas de qualidade por si só podem não ser suficientes para reforçar a QVT. Muitos trabalhadores sentem-se descontentes devido aos seus ambientes de trabalho, o que pode ter efeitos adversos para a saúde onde apesar do entusiasmo em torno das novas tecnologias de produção e metodologias de qualidade, um número crescente de trabalhadores manifesta insatisfação com tarefas repetitivas, subutilização das suas capacidades e condições de trabalho precárias, levando a disputas laborais e afetando o bem-estar físico e mental dos trabalhadores.

O sucesso de qualquer organização depende de práticas proficientes de gestão de pessoas. Como aponta Hipólito *et al.* (2017) as organizações e suas pessoas são mutuamente dependentes. O planeamento estratégico de recursos humanos deve alinhar-se com a estratégia organizacional mais ampla. O planeamento tem uma influência significativa sobre os resultados organizacionais, especialmente no sector público, onde as decisões – ou a falta delas – podem impactar inúmeras partes interessadas. Portanto, a gestão de pessoas deve estar perfeitamente integrada às estratégias organizacionais, visando atingir os objetivos organizacionais por meio de uma força de trabalho motivada e competente.

No cenário atual, é cada vez mais comum testemunhar trabalhadores defendendo melhorias no local de trabalho ou recorrendo a greves. Essas ações podem decorrer de sentimentos de tratamento injusto ou de compensação inadequada (Alves; Correia; Da Silva, 2019).

Embora vários fatores possam estar subjacentes a esses movimentos, Boas e Morin (2017) ressaltam que as modalidades de trabalho contemporâneas e as dinâmicas interpessoais diferem das épocas anteriores, necessitando de uma reavaliação das práticas de gestão organizacional. Consequentemente, no âmbito da gestão de pessoas, o estudo da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) surge como um imperativo estratégico para aumentar a produtividade interna organizacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Vivemos numa sociedade marcada pela intensa competição e pelo foco no individualismo. No entanto, ainda existe a chance de cultivar um ambiente organizacional harmonioso, onde a maioria, ou até todos os colaboradores, trabalhem com entusiasmo e dedicação à empresa. Constatou-se que sem considerarmos essa perspectiva, seria sem propósito a implementação de programas voltados para a qualidade de vida no trabalho. Portanto, é crucial uma reconfiguração das dinâmicas laborais, visando harmonizar os objetivos dos funcionários com os da organização. Isso requer uma nova postura tanto dos empregadores quanto dos empregados, promovendo uma gestão participativa e, sobretudo, cultivando o respeito mútuo.

Conclui-se que uma aplicação inadequada dos programas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). É crucial considerar as relações laborais e as necessidades dos funcionários. Um ambiente de trabalho desgastante pode acarretar sérios problemas de saúde, tanto física quanto mental, para os trabalhadores, comprometendo a qualidade dos serviços prestados. Problemas nas relações laborais podem resultar em assédio moral, caracterizado por comportamentos hostis e agressivos com o intuito de humilhar, desqualificar e desestabilizar os trabalhadores-alvo, deteriorando o ambiente de trabalho e tornando-o hostil e desfavorável.

Para garantir a eficácia de um programa de QVT, uma abordagem viável é consultar os funcionários para entender suas necessidades e expectativas, além de avaliar sua percepção sobre a qualidade de vida no trabalho. Essa medida promoveria uma gestão participativa na organização e possibilitaria uma análise mais precisa da realidade organizacional. Seria essencial o respaldo da administração para a divulgação abrangente do programa e o monitoramento constante dos indicadores, visando promover melhorias contínuas.

Outro aspecto digno de destaque é que, neste estudo, a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) não é plenamente explicada por certos fatores observáveis sob a ótica da organização e de suas práticas, como “reconhecimento pelo trabalho realizado” e “avaliação de desempenho e resultados”, que apresentam as menores médias.

Tais fatores são cruciais e podem contribuir significativamente para o enfrentamento de diversos problemas presentes nos ambientes corporativos. Ações que promovam o reconhecimento do trabalho e a implementação de medidas ou ferramentas que auxiliem os colaboradores na avaliação de seu desempenho podem prevenir futuros problemas, como a baixa motivação e o estresse, além de promover uma maior eficiência no trabalho realizado.

REFERÊNCIAS

ALVES, Cinthya Rafaela Araújo; CORREIA, Ana Maria Magalhães; DA SILVA, Armstrong Martins. **Qualidade de vida no trabalho (QVT): um estudo em uma instituição federal de ensino superior**. Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL, v. 12, n. 1, p. 205-227, 2019. Disponível em <https://www.redalyc.org/journal/3193/319357660010/319357660010.pdf>. Acesso em 04 mar. 2024.

- AQUINO, Italo de Souza. **Como escrever artigos científicos**. São Paulo: Saraiva, 2017.
- BOAS, Ana Alice Vilas; MORIN, Estelle M. **Qualidade de vida no trabalho: um modelo sistêmico de análise**. Revista Administração em Diálogo-RAD, v. 19, n. 2, p. 62-90, 2017. Disponível em <https://revistas.pucsp.br/rad/article/download/31720/pdf>. Acesso em 08 mar. 2024.
- CRESWELL, John W.; CRESWELL, J. David. **Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 5ª ed. Porto Alegre: Penso Editora, 2021.
- DE OLIVEIRA, Gleyson Soares; SOUSA, Hercilio de Medeiros. **Qualidade de vida no trabalho: fatores que influenciam a produtividade nas organizações**. Revista Campo do Saber, v. 4, n. 2, 2019. Disponível em <https://periodicos.iesp.edu.br/index.php/campodosaber/article/view/230>. Acesso em 01 mar. 2024.
- DOS SANTOS, Adriana Pedrosa *et al.* **Qualidade de vida no trabalho: percepção de satisfação dos funcionários de uma empresa do comércio**. Revista Ciências Sociais em Perspectiva, v. 17, n. 33, p. 47 a 67-47 a 67, 2018. Disponível em <https://saber.unioeste.br/index.php/ccsaemperspectiva/article/view/16769>. Acesso em 30 mar. 2024.
- GONÇALVES, Maria Carolina Braz; ALMEIDA, Thayla Cassya; DE MOURA, Valéria Feitosa. **Qualidade de vida no trabalho e métodos flexíveis de trabalho: uma análise multimétodo sobre o impacto do home office na qualidade de vida no trabalho do colaborador**. Revista Linceu On-line, v. 8, n. 2, p. 74-94, 2018. Disponível em https://liceu.fecap.br/LICEU_ON-LINE/article/viewFile/1797/1049. Acesso em 03 mar. 2024.
- HIPÓLITO, Maiza Claudia Vilela *et al.* **Qualidade de vida no trabalho: avaliação de estudos de intervenção**. Revista Brasileira de Enfermagem, v. 70, p. 189-197, 2017. Disponível em <https://www.scielo.br/j/reben/a/BxsFxTtvZdJjMtv4hdXC5Yx>. Acesso em 19 mar. 2024.
- KLEIN, Leander L.; PEREIRA, Breno AD; LEMOS, Ricardo B. **Qualidade de vida no trabalho: parâmetros e avaliação no serviço público**. RAM. Revista de Administração Mackenzie, v. 20, p. eRAMG190134, 2019. Disponível em <https://www.scielo.br/j/ram/a/V8HdXZYdMG9f6r8h5mCNs4g/?lang=pt>. Acesso em 08 mar. 2024.
- KRUGER, Juliano Milton; SILVA, Anderson Lincoln Vital da; SILVA, Geymeesson Brito da *et al.* (Orgs.). **Gestão pública na Região Amazônica - Volume 2**. São Paulo: Pimenta Cultural, 2023.
- LÍRIO, Angélica Barbieri; SEVERO, Eliana Andrea; GUIMARÃES, Julio Cesar Ferro de. **A influência da qualidade de vida no trabalho sobre o comprometimento organizacional**. Gestão & Planejamento-G&P, v. 10, 2018. Disponível em <https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/4687>. Acesso em 21 mar. 2024.
- MELLER, Fernanda de Oliveira *et al.* **Qualidade de vida e fatores associados em trabalhadores de uma Universidade do Sul de Santa Catarina**. Cadernos Saúde Coletiva, v. 28, p. 87-97, 2020. Disponível em <https://www.scielo.br/j/cadsc/a/GntzVM4Wm8VhMH8pSyw54ny/?lang=pt&format=html>. Acesso em 03 mar. 2024.
- OLIVEIRA, Beatriz Acampora; OLIVEIRA, Silva de. **Autoestima, qualidade de vida e saúde**. São Paulo: Pimenta Cultural, 2019.
- SENHORAS, Elói Martins (Org.). **Administração: organização, direção e controle da atividade organizacional 3**. Ponta Grossa: Atena, 2021.
- SILVA, Kássia Alves Silva Alves; FARIA, Bráulio Emílio Maciel. **Qualidade de vida no trabalho: a contribuição do psicólogo organizacional**. Psicologia e Saúde em debate, v. 4, n. 2, p. 115-129, 2018. Disponível em <http://psicodebate.dpgsifpm.com.br/index.php/periodico/article/view/V4N2A7>. Acesso em 02 mar. 2024.

Organizadoras

Carolina Belli Amorim

Doutoranda em Psicologia Educacional Pelo Centro Universitário FIEO, com bolsa pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), Mestre em Psicologia Educacional Pelo Centro Universitário FIEO, Especialista em Administração Hospitalar pelo Centro Universitário São Camilo, MBA em Gestão de Recursos Humanos pela Faculdade Metropolitanas – FMU, graduada em Administração e Gestão de Recursos Humanos pela Universidade Estácio de Sá, graduada em Nutrição pelo Centro Universitário São Camilo. Atualmente é docente na Faculdade Capital Federal- FECAF, Docente e coordenadora de curso da Faculdade Estácio de Carapicuíba. Membro do grupo de avaliadores do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP.

Esther Cosso

Doutora em Psicologia Educacional do Centro Universitário UNIFIEO – Osasco- SP. (2017), Membro do Grupo de Estudos e Pesquisas “Representações Sociais em diferentes contextos”, do Centro Universitário FIEO, associado à Fundação Carlos Chagas. Mestre em Administração de Empresas da UMESP – Universidade Metodista – São Paulo – SP.(2014). Linha de Pesquisa de Gestão de Pessoas e Organizações. Especialização em Gestão de Negócios e Tecnologia pelo IPEN – USP- São Paulo – SP. (2003). Extensão Universitária em Programa Especial de Formação Pedagógica. Universidade Bandeirante de São Paulo – SP- UNIBAN- São Paulo. (2006), Graduação em Administração de Empresas pelo Instituto Superior de Cotia – São Paulo-SP. (2002), Graduanda do curso de Psicologia na Universidade Anchieta – Jundiaí- SP. Coordenadora Pedagógica do Curso de Administração da Faculdade FECAF – Taboão da Serra-SP, onde ministra as disciplinas de Fundamentos da Administração, Tópicos de Desenvolvimento de Recursos Humanos e Liderança e Gestão Estratégica de Pessoas, Desenvolvimento Pessoal e Profissional. Atua como professora na Universidade Unip, ministrando aulas na disciplina de Fundamentos da Administração, Desenvolvimento de Recursos Humanos e Técnicas de Negociação. Avaliador (MEC/INEP) (BASIS) para reconhecimento e autorização de cursos de graduação.

Índice Remissivo

A

abordagem qualitativa 43, 74, 148, 157, 165
administração 12, 13, 15, 19, 37, 41
administração pública 12, 13, 43, 44, 45, 46, 48, 49, 51,
55, 56, 60, 61, 62, 103, 139, 140, 141, 147, 169
administrações públicas 165
ambiente de trabalho 76, 122, 130, 131, 134, 146, 164,
167, 170, 172
análise de negócios 64, 66
atendimento ao público 11, 12, 13, 14, 18
avaliação de treinamento 115

B

bem-estar 73, 76, 77, 78, 83, 84, 101, 103, 104, 111,
112, 163, 166, 167, 169, 171
benefícios e desafios 126

C

cargos em comissão 139, 140, 141, 142, 143, 144, 145,
146, 147
cargos públicos 139, 140, 142
civilizações antigas 36
comercial 93, 96, 97
comunicação pública 168
concursos públicos 139, 142
conhecimento holístico 64, 65
contabilidade 37
contratação pública 43, 57
contratações públicas 43, 46, 55, 56, 57, 58, 60, 62
contratos 43, 44, 56, 57, 58, 59, 61, 62, 63

D

desenvolveram estratégias 36
desenvolvimento 14, 15, 43, 46, 48, 49, 55, 57, 66, 68,
74, 76, 77, 78, 79, 82, 85, 86, 89, 93, 95, 96, 101,
103, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 115, 116, 118, 119
diversas organizações 64, 65

E

economia 37
educação 11, 12, 14, 15, 18
educação financeira 36, 37
eficiência logística 149
empreendedorismo 82, 83, 84, 85, 91, 92, 126, 127,
128, 129, 130, 131, 132, 137, 138,
ensino 11, 13, 14, 15, 16, 18
escolar 11, 12, 18
estratégia 13, 16, 35, 36, 37, 38, 40, 41, 43, 45, 49, 51,
52, 53, 55, 57, 58, 62, 64, 66, 67, 68, 69, 70
estratégias 36, 45, 53, 67, 87, 96, 105, 115, 116, 118,
121, 122, 125

F

financeira 18, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41
financeiro 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41
funcionários públicos 165, 170
funções de confiança 139, 140, 144, 145, 146, 147

G

gestão 14, 36, 41, 43, 45, 47, 48, 49, 50, 52, 53, 54, 55,
56, 57, 58, 60, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 73, 79,
82, 83, 84, 86, 87, 88, 91, 99, 105, 106, 107, 108,
109, 110, 115, 117, 118, 124, 128, 131, 137, 139,
141, 143, 147, 149, 150, 151, 153, 154, 155, 156,
158, 159, 160, 161, 162, , 163, 165, 167, 168, 169,
170, 171, 172
gestão de pessoas 55, 115, 117, 124
gestão educativos 82
gestão logística 148, 149, 150, 154, 155, 156, 158
gestão pública 43, 48, 82, 83, 163, 165, 167, 168, 170
gestores públicos 13, 163
governança 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53,
54, 55, 56, 57, 58, 60, 61, 62, 63,

H

habilidade 36

hábito de consumo 93, 96

I

impacto social 99, 100, 106, 110, 111
instrumentos 15, 45, 51, 55, 58, 99
internet 85, 105, 126, 127, 128, 129, 133, 134, 136
investimento 35, 38, 39, 40, 41
investimento rentável 73

J

juízo 38, 167
justiça social 100, 102

L

licitação 43, 45, 58, 59, 60
liderança 43, 45, 49, 53, 55, 57, 72, 73, 74, 75, 77, 78,
79, 80
logística empresarial 148, 149, 151, 153, 154, 158, 159
logística militar 148, 149, 150, 154, 156, 158, 159, 160,
162

M

marketing 93, 95, 96, 97, 98
marketing digital 38, 126, 127, 128, 129, 131, 132, 134,
135, 136
mercado financeiro 35, 38, 39, 40, 41

N

negócio 40, 45, 60, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70
negócios 64, 66, 69, 84, 85, 91, 92, 94, 97, 106, 125,
126, 127, 128, 129, 130, 131, 132, 133, 135, 137,
138

O

organização 11, 12, 13, 14, 15, 18, 35, 38
organizações 13, 14, 15, 18, 44, 45, 47, 48, 49, 50, 51, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 73, 79, 80, 81, 83, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 109, 110, 111, 113
organizações militares 80, 148, 149, 150, 155, 156, 157, 158, 159, 160
organizações públicas 14, 18, 44, 45, 49, 51, 56, 61, 168, 169

P

planejamento nas aquisições 43
políticas públicas 14, 45, 50, 100, 101, 102, 103, 105, 111, 113
prestação de serviços 12, 45, 49, 55, 109, 169
processo 11, 12, 16, 18, 35, 38, 39, 53, 55, 56, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70
processos 14, 43, 45, 51, 52, 53, 55, 57, 58, 59, 60, 64, 66, 67, 68, 69, 70, 77, 78, 83, 86, 95, 99, 100, 115, 116, 117, 118, 119
processos de negócio 64, 66, 67, 70
processo seletivo 139, 140, 142, 143, 144, 145, 146, 147
processos logísticos 148, 152, 160
produtividade 68, 80, 87, 117, 130, 163, 164, 165, 168, 170, 171, 173
produto 93, 94, 95, 96, 97
projetos sociais 99, 100, 106, 107, 108, 110, 111
público escolar 11, 12, 18

Q

qualidade de vida 15, 67, 72, 73, 74, 76, 77, 79, 80, 81, 100, 101, 118, 163, 164, 165, 166, 167, 169, 171, 172, 173,

R

recursos 14, 38, 39, 40, 41, 49, 52, 55, 56, 58, 64, 67,

68, 69, 78, 79, 83, 84, 86, 89, 95, 99, 100, 102, 104,
105, 106, 107, 109, 110, 111
responsabilidade ambiental 82
riquezas 35, 36, 37, 38, 41

S

sabão líquido 93
saúde global 73
segurança 14, 40, 41, 59, 67, 68, 70, 100, 111, 118,
128, 150, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 166
servidores 13, 14, 18, 50, 58, 139, 140, 141, 143, 144,
145, 163, 165, 167, 169, 170
sistema 5
sistema público 165
sociedade 12, 18, 38, 45, 47, 48, 49, 50, 54, 55, 56, 59,
63, 72, 73, 77, 79
supply chain 93, 96, 97
sustentabilidade 36, 83, 95, 96, 99, 100, 105, 106
sustentável 47, 57, 58, 82, 84, 88, 89, 91, 100, 106

T

tecnologia 16, 35, 39, 41, 55, 58, 64, 65, 68, 69
terceiro setor 99, 113
treinamento 15, 19, 37, 79, 115, 116, 117, 118, 119,
120, 121, 122, 123, 124

V

vida financeira 35, 36, 38, 39, 41

