



**OPORTUNIDADES
E DESAFIOS DA
ADMINISTRAÇÃO
CONTEMPORÂNEA**



LEOZENIR MENDES BETIM

(ORGANIZADORA)

Editor Chefe:	Profº Dr. Adriano Mesquita Soares
Bibliotecária:	Bruna Cristina Bonini - CRB 9/1347
Capa:	Designed by vector_corp / Freepik
Imagem da Capa:	Designed by fanjianhua - br.freepik.com
Diagramação:	Ana Lucia Ribeiro Soares
Revisão:	Os Autores

Conselho Editorial

Prof.^a Dr.^a Andreia Antunes da Luz - Faculdade Sagrada Família

Prof.^a Dr.^a Daiane Maria De Genaro Chiroli - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof.º Dr. Gilberto Zammar - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof.^a Ma. Jaqueline Fonseca Rodrigues - Faculdade Sagrada Família

Prof.º Dr. João Luiz Kovaleski - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof.º Me. Jorge Soistak - Faculdade Sagrada Família

Prof.^a Dr.^a Leozenir Mendes Betim - Faculdade Sagrada Família e Centro de Ensino Superior dos Campos Gerais

Prof.º Me. Luiz Henrique Domingues - Universidade Norte do Paraná

Prof.º Me. Myller Augusto Santos Gomes - Universidade Estadual do Centro-Oeste

Prof.^a Dr.^a Pauline Balabuch - Faculdade Sagrada Família

Prof.º Me. Pedro Fauth Manhães Miranda - Centro Universitário Santa Amélia

Prof.^a Dr.^a Regina Negri Pagani - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof.º Me. Rudy de Barros Ahrens - Faculdade Sagrada Família

Prof.^a Ma. 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



© 2020 O conteúdo deste Livro foi enviado pelos autores para publicação de acesso aberto, sob os termos e condições da Licença de Atribuição *Creative Commons* 4.0 Internacional (CC BY 4.0).

As ilustrações e demais informações contidas desta obra são integralmente de responsabilidade de seus autores.

OPORTUNIDADES E DESAFIOS DA ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA

Editor Chefe:	Profº Dr. Adriano Mesquita Soares
Bibliotecária:	Bruna Cristina Bonini - CRB 9/1347
Capa:	Designed by vector_corp / Freepik
Imagem da Capa:	Designed by fanjianhua - br.freepik.com
Diagramação:	Ana Lucia Ribeiro Soares
Revisão:	Os Autores

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (Câmara Brasileira do Livro, São Paulo, Brasil)

O619 Oportunidades e desafios da administração contemporânea / Lozenir Mendes Betim
(organizadora). -- Ponta Grossa: Aya, 2020. 243 p. -- ISBN: 978-65-88580-14-1

Inclui biografia
Inclui índice
Formato: PDF
Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader.
Modo de acesso: World Wide Web.
DOI 10.47573/aya.88580.2.10

1. Administração. 2. Investimentos. 3. Agroindústria. 4. *Blockchains* (Base de dados).
5. Economia. 6. Comunicação. 7. Administração pública. 8. Universidades e faculdades -
administração. 9. Telecomunicação. 10. Auditoria. 11. Associações sem fins lucrativos. 12.
Relações interorganizacionais I. Betim, Lozenir Mendes. II. Título

CDD: 658

AYA Editora©



+55 (42) 3086-3131



contato@ayaeditora.com.br



<https://ayaeditora.com.br>



Rua: João Rabello Coutinho, 557
Ponta Grossa – Paraná – Brasil
84.071-150



“
OPORTUNIDADES
E DESAFIOS DA
ADMINISTRAÇÃO
CONTEMPORÂNEA”

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO 8

CAPÍTULO 1 9

Bibliometria e revisão sistemática sobre investimento de impacto

Claudia Aparecida de Mattos

DOI: 10.47573/aya.88580.2.10.1

CAPÍTULO 2 28

Desmaterialização dos ativos e a economia do token

Alessandra Oliveira Ribeiro

Daiane Rodrigues dos Santos

Sandra Barbosa Silva de Almeida

DOI: 10.47573/aya.88580.2.10.2

CAPÍTULO 3 54

Comunicação interna na universidade pública: avanços e desafios organizacionais

Nara Siqueira Viana

Luiz Flávio A. Maia-Filho

Ana Paula C. de Lucena

DOI: 10.47573/aya.88580.2.10.3

CAPÍTULO 4 80

A tecnologia *blockchain* e economia do token desmaterialização dos investimentos

Waldemar A. das Chagas Bezerra

Alexandre Barreto de Oliveira

Daiane Rodrigues dos Santos

DOI: 10.47573/aya.88580.2.10.4

CAPÍTULO 5 104

O processo de internacionalização de empresas: estudo de caso em empresa de telecomunicações

The internationalization process of companies: case study in a telecommunications company

Renato Neves Grova de Souza

Jaqueline Azevedo de Vasconcelos

Josir Simeone Gomes

DOI: 10.47573/aya.88580.2.10.5

SUMÁRIO

CAPÍTULO 6 121

Leadership and communication: the leader's emotional intelligence as a differential in the organizational environment

Viviane Lemes da Rosa

DOI: 10.47573/aya.88580.2.10.6

CAPÍTULO 7 142

O profissional produtivo no atual mercado de trabalho

Jair Henrique Boarão

Sandro Malinowski

DOI: 10.47573/aya.88580.2.10.7

CAPÍTULO 8 155

Percepção dos colaboradores em relação à auditoria: um estudo de caso realizado em uma empresa do setor metalúrgico e siderúrgico

Employees perception about the audit: a case study conducted in a company of metallurgical and steel sector

Rafaela Guimarães Cândido

Eliete Dias dos Santos Barbosa

Jussara Fernandes Leite

DOI: 10.47573/aya.88580.2.10.8

CAPÍTULO 9 175

A informação contábil como ferramenta de transparência no terceiro setor: um caso prático aplicado a uma organização da sociedade civil, no biênio 2018-2019

Accounting information as a transparency tool in the third sector: a practical case applied to a civil society organization in the 2018-2019 biennium

Adriane Cristina da Silva

Luana Karine Galvão

Lorena Lopes

DOI: 10.47573/aya.88580.2.10.9

CAPÍTULO 10 200

Redes de cooperação: a dinâmica da gestão e interdependência entre empresas Associadas e Evadidas

Anelise Schmitz Athaide

Ingridi Vargas Bortolaso

Otávio Gonzatti Fernandes

DOI: 10.47573/aya.88580.2.10.10

SUMÁRIO

ÍNDICE REMISSIVO 237

ORGANIZADORA 242

APRESENTAÇÃO

Independente do foco do negócio, constata-se que o ambiente organizacional vem sofrendo densos desafios, resultado das inconstantes tendências das variáveis econômicas, políticas e tecnológicas, em nível nacional e mundial.

Em decorrência da dinamicidade do macroambiente, faz-se necessário em uma sociedade do aprendizado constante, da transformação e do ativismo digital, novas e adaptadas formas de gestão como oportunidades para as organizações nos diversos ramos de atividade, afim de buscarem um estado de excelência por meio de uma conduta íntegra e responsável.

É nesse ambiente em constante transformação, com desafios surgindo, que este livro através de estudos acadêmicos científicos se insere, objetivando assim, produzir conhecimento que vai ao encontro as questões atuais. Oferece ainda, contribuições para o leitor entender, refletir e criar oportunidades frente as necessidades emergenciais da administração moderna.

Assim, caro leitor, sua leitura vai colaborar de forma expressiva, para a reflexão e diálogo através do envolvimento de temáticas organizacionais atuais como investimento de impacto, tecnologia *blockchain* nos modelos de negócio, comunicação na universidade pública, processo de internacionalização das empresas, liderança e comunicação organizacional, evolução do mercado de trabalho, informação contábil no terceiro setor e redes de cooperação como forma de organização produtiva.

Ótima e proveitosa leitura!

Prof.^a Dr.^a Leozenir Mendes Betim

Doutora em Engenharia de Produção pelo PPGE/UTFPR

CAPÍTULO



1

Bibliometria e revisão sistemática sobre investimento de impacto

Claudia Aparecida de Mattos

Centro Universitário FEI

DOI: [10.47573/aya.88580.2.10.1](https://doi.org/10.47573/aya.88580.2.10.1)

CAPÍTULO 1

Resumo: O objetivo deste estudo é mapear a literatura acadêmica sobre Investimento de Impacto e identificar padrões e eventuais lacunas na literatura a serem abordadas em estudos futuros. Os caminhos de pesquisa sugeridos a partir de um estudo bibliométrico e da revisão sistemática podem suportar melhor a compreensão das implicações estratégicas dos Investimentos de Impacto e as interações dinâmicas que ocorrem entre as empresas, meio ambiente e sociedade. A maioria dos artigos analisados projetou uma perspectiva positiva para o futuro do Investimento de Impacto, focada mais nas oportunidades possíveis do que nos desafios associados à sua implementação.

Palavras-chave: investimento de impacto. Bibliometria. revisão sistemática. impacto social, ambiental e financeiro.

INTRODUÇÃO

O termo investimento de impacto vem ganhando visibilidade após a publicação de um relatório elaborado pelo JP Morgan (2010) intitulado *Impact Investment: an emergent asset class*, em que o banco define que investimentos de impacto são aqueles investimentos realizados em empresas, organizações e fundos que possuem a intenção de gerar impacto social e ambiental, ao lado de um retorno financeiro. Com o aumento da conscientização por parte dos consumidores acerca do impacto das práticas das empresas (AJINA *et al.*, 2019) e pelo anseio do mercado na busca por inovação e novos modelos de negócios (NIDUMOLU *et al.*, 2009) – seja pela busca por diferenciação ou pela necessidade de superar desafios socioambientais, atrelados, por exemplo, à tendência de escassez de recursos naturais ou à falta de impacto social na comunidade do entorno (RAJEEV *et al.*, 2017) – mudanças devem ser adotadas pelas organizações a fim de possibilitar que as mesmas estejam preparadas para atender a estas demandas (MORIOKA e CARVALHO, 2016, CLARKIN e CANGIONI (2016)).

Hochstaedter e Scheck (2015) argumentam que estudos relacionados aos investimentos de impacto são necessários, pois falta uma definição uniforme sobre o tema e as fronteiras dos conceitos relacionados, especialmente o investimento responsável (socialmente), não são claras e reforça que a questão que qualifica como

CAPÍTULO 1

investimento de impacto - particularmente com vista à dimensão do impacto - também permanece por ser determinada.

De acordo com Agrawal e Hockerts (2019) as recentes revisões sobre o conceito do investimento de impacto mapeiam principalmente as definições em função do desempenho social e comercial. Os trabalhos recentes sobre investimento de impacto exploram principalmente a promessa, a conceituação, os esclarecimentos de definição e terminologias.

De Amicis *et al.* (2020) destacam o interesse em investimentos de impacto pois em um ambiente global de negócios há preocupação, e às vezes até pressão, de levar em consideração questões sociais e ambientais. O investimento de impacto está, assim, marcando uma nova tendência entre profissionais tradicionais, instituições e formuladores de políticas em todo o mundo, e o leque de opções e oportunidades de investimento de impacto em nível global cresceu naturalmente paralelamente ao crescente interesse no investimento social.

Roundy (2019) destaca que investimento de impacto é uma alternativa inovadora às formas tradicionais de investimento e filantropia, enraizadas em lógicas únicas. Roundy (2019) também reforça que pesquisas adicionais são necessárias para explorar como o investimento de impacto é estruturado e promovido no nível do ecossistema, que é uma importante fonte de variação entre regiões e comunidades e reforça que é um campo de estudo que necessita de um maior entendimento.

Conforme as discussões colocadas pelos autores mencionados anteriormente, o tema sobre Investimento de Impacto demanda de um delineamento das pesquisas já efetuadas, apresentando uma evolução do tema, demandando uma revisão sistemática.

Os caminhos de pesquisa sugeridos a partir de uma revisão sistemática e um estudo bibliométrico podem suportar melhor a compreensão das implicações estratégicas dos Investimentos de Impacto e as interações dinâmicas que ocorrem entre as empresas, meio ambiente e sociedade. Assim, o objetivo deste estudo é avaliar o estado da arte da literatura acadêmica sobre Investimento de Impacto e identificar padrões e eventuais lacunas na literatura a serem abordadas em estudos futuros. A revisão pode contribuir para ajudar pesquisadores a explorar mais a

CAPÍTULO 1

natureza e as implicações deste fenômeno altamente relevante para as organizações, bem como para a sociedade.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

De acordo com Quinn e Munir (2017) e Niggemann and Brägger (2011) o investimento de impacto refere-se ao uso de capital para ajudar a resolver problemas sociais ou ambientais em todo o mundo com a expectativa de retorno financeiro. Hoehstaedter e Scheck (2015) ampliam esta discussão sobre Investimento de Impacto e argumentam que surgiram intermediários especializados e governos financeiros se envolveram, universidades de renome incluíram cursos de investimento de impacto em seus currículos e várias contribuições de profissionais foram publicadas. Apesar de toda essa atividade, a clareza conceitual continua sendo um problema: a falta de uma definição uniforme, o uso intercambiável de termos alternativos e limites pouco claros para conceitos relacionados, como investimento socialmente responsável, estão sendo criticados.

Verrinder *et al.* (2018) e Flynn, Young e Barnett (2015) mencionam que diferentemente do investimento socialmente responsável (ISR), que se concentra em uma variedade de negócios e atividades que não prejudicam a sociedade, o investimento de impacto é posicionado como uma abordagem proativa em identificar empresas com a intenção de obter retorno financeiro e criar um impacto social ou ambiental positivo.

Mendell e Barbosa (2013) argumentam que o tema é ainda não é bem entendido e poucas organizações tem se engajado nestas atividades e programas. Segundo os autores, para atrair recursos representados por esses novos e potenciais investidores (instituições, indivíduos) para esse mercado, muitos desafios devem ser enfrentados. Isso inclui (a) a necessidade de estruturas de avaliação de risco adaptadas e ferramentas de medição e avaliação; (b) melhorar a percepção de empresas sociais que muitas vezes são associadas exclusivamente a prestadores de serviços sociais que agora praticam comércio e sua incapacidade de gerar retorno financeiro; (c) estruturas legislativas e institucionais apropriadas; e (d) novos produtos de investimento e vencimentos.

CAPÍTULO 1

Segundo Clarkin e Cangioni (2016) o tema Investimento de impacto tem natureza interdisciplinar com construtos legal, gerencial, financeiro e empreendedorismo fator que gera a necessidade de abrir várias frentes de pesquisa.

METODOLOGIA

A pesquisa científica é baseada em metodologias e processos que envolvem múltiplas etapas que levam às etapas subsequentes até que se chegue a um ponto em que pode fornecer respostas aos problemas levantados acerca de um determinado fenômeno.

A etapa inicial desta pesquisa consiste em bibliometria e uma revisão sistemática do tema. Há várias definições para bibliometria, destaca-se o conceito dado por Rostaing (1997) de que a bibliometria é a aplicação dos métodos estatísticos ou matemáticos sobre o conjunto de referências bibliográficas. O princípio da bibliometria consiste em analisar a atividade científica ou técnica pelo estudo quantitativo das publicações. Hayashiet *et al.* (2005) mencionam que a aplicação da bibliometria traz vantagens pois permite contribuições no desenvolvimento de pesquisa das instituições, permitindo melhor direcionamento com relação ao estudo científico a ser realizado, pois contextualiza o volume de publicação, número de citações, tipos de publicações. Em linhas gerais, a escolha da bibliometria como ferramenta de análise, justifica-se pelo seu potencial em estudos de mapeamento de campo científico e de análise de produção científica.

A etapa posterior a bibliometria consiste na revisão sistemática. Colicchia e Strozzi, (2012) mencionam que a opção pela utilização desse método considera o objetivo de identificar o maior número possível de estudos, de forma sistemática, em meio ao volume de trabalhos publicados relacionados com o tema em Investimentos de Impacto. Isso significa, definir uma estratégia e um método sistemático para realizar buscas e analisar resultados, que permita a repetição por meio de ciclos contínuos até que os objetivos da revisão sejam alcançados. O método de revisão sistemática da literatura, seguiu Tranfield, Denyer e Smart (2003) em combinação com Kitchenham *et al.* (2009). O processo de seleção compreendeu três fases, e seguiu os procedimentos descritos abaixo:

CAPÍTULO 1

- Na primeira fase, os termos foram pesquisados em resumos, títulos e palavras-chave, sem outras restrições.
- Em segundo lugar, foram aplicados os critérios de inclusão e exclusão
- Na terceira fase, os estudos duplicados foram eliminados e, para a avaliação da qualidade do estudo, foram aplicados os seguintes critérios de inclusão: (i) trabalhos com o tópico relacionado aos Investimentos de Impacto alinhados aos clusters obtidos na análise bibliométrica.

RESULTADOS

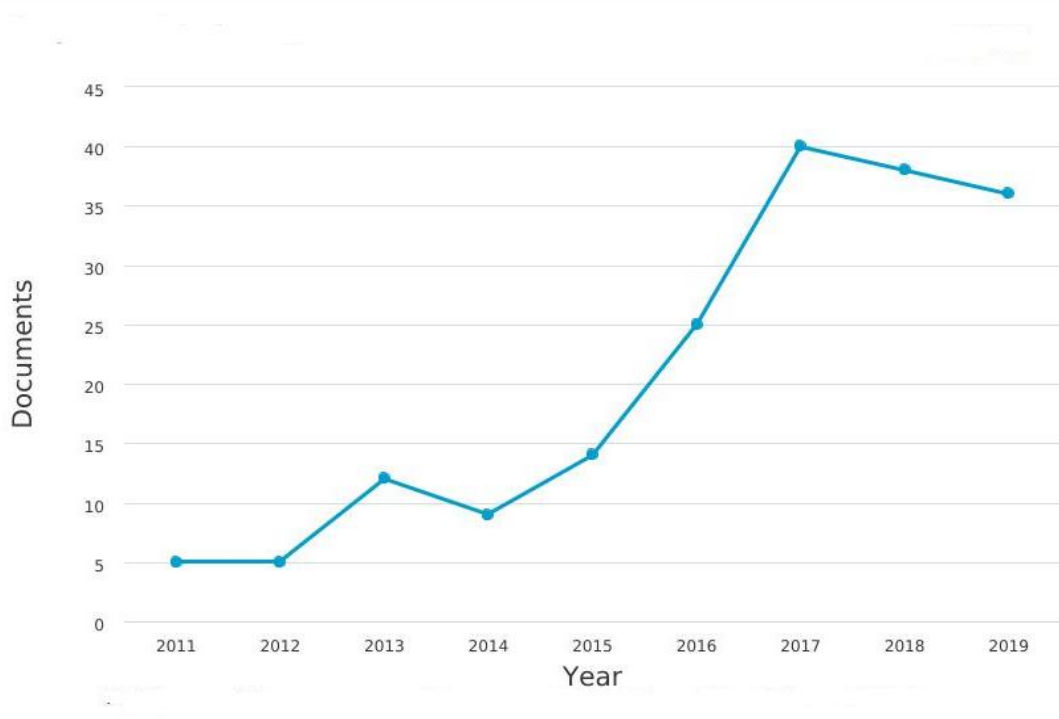
Esta seção apresentará os resultados da revisão de literatura, obtidos através dos métodos e ferramentas discutidas no tópico 3.

Bibliometria

A partir das WoS (Web of Science) e Scopus foram definidas as buscas relacionadas com o tema. A primeira busca realizada foi com <"*impact investing*"> em todos os campos título, abstract, palavras-chave. A figura 1 apresenta a evolução do tema ao longo dos últimos 10 anos e a figura 2 representa a concentração de publicação de acordo com as respectivas áreas. Os resultados evidenciam o crescimento do tema de pesquisa ao longo dos últimos anos.

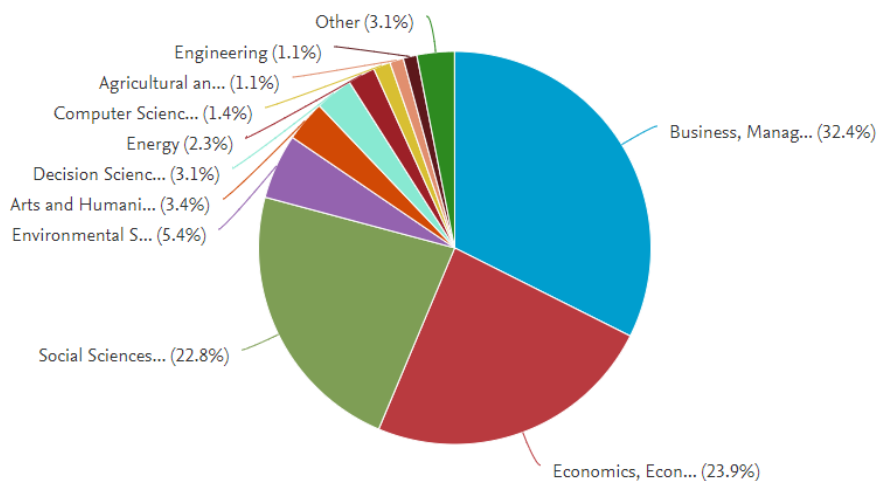
CAPÍTULO 1

Figura 1 - Publicações últimos dez anos



Fonte: Scopus

Figura 2 - Documentos por área



Fonte: Scopus

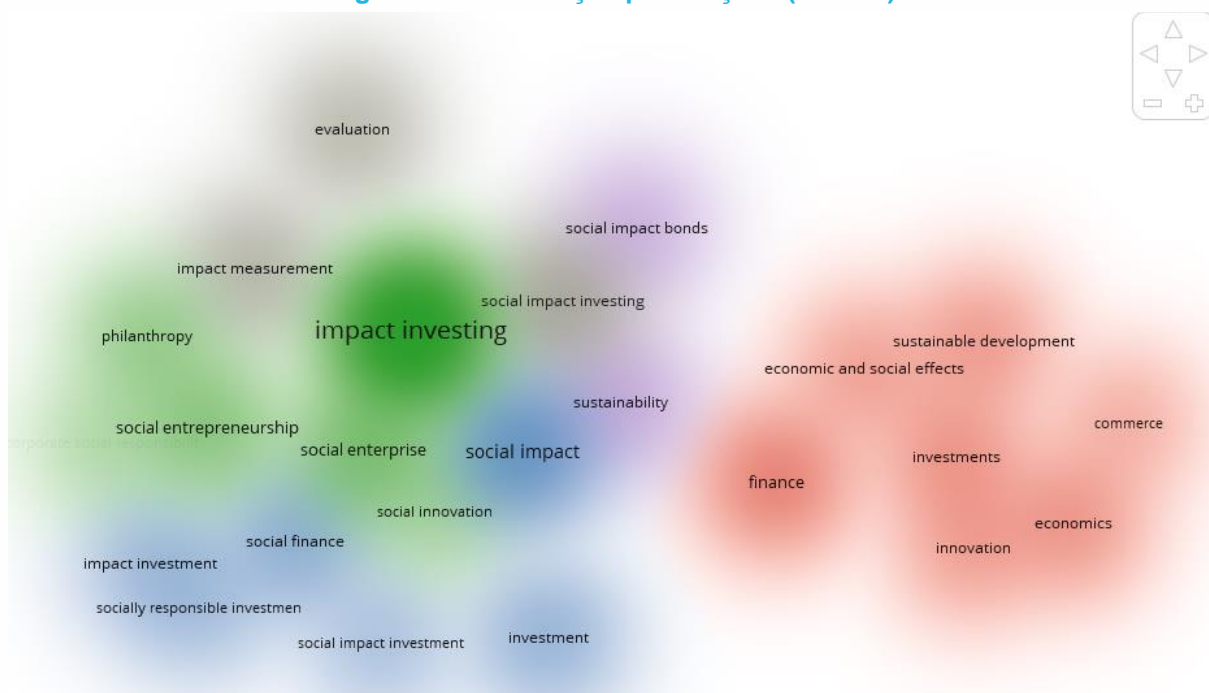
Mapa visualização das publicações

A ferramenta VOS Viewer oferece uma série de análises gráficas baseadas na co-ocorrência dos itens analisados (VAN ECK e WALTMAN, 2010). O sistema mostra a

CAPÍTULO 1

conexão entre termos e autores relacionados, proporcionando a divisão em grupos denominados clusters. Para esta busca foi identificado os clusters conforme Figura 3.

Figura 3 - Visualização publicações (Cluster)



Fonte: Vosviewer

Cada cluster é representado por uma cor e agrega todos os itens considerados similares. O tamanho dos círculos dos mapas demonstra o número de ocorrência do item e a proximidade entre dois itens revela seu grau de relação, quanto mais próximos, tanto mais relacionados (VAN ECK *et al.*, 2010). Essa análise fornece suporte às pesquisas para selecionar os termos corretos de busca. Quanto mais importante um item, tanto maior será a sua escrita e o seu círculo representativo (VAN ECK e WALTMAN, 2010).

Os mapas gerados a partir das bases Scopus e Web of Science geram uma visualização dos termos e conceitos mais presentes na literatura e, conseqüentemente, suportam o pesquisador a analisar a relação entre eles. Apesar da grande rede de relacionamento que os mapas exibem é possível, mesmo interpretando apenas os *clusters* criados, contemplar, por exemplo, as áreas principais que interagem para formar a ideia sobre o tema Investimento de Impacto.

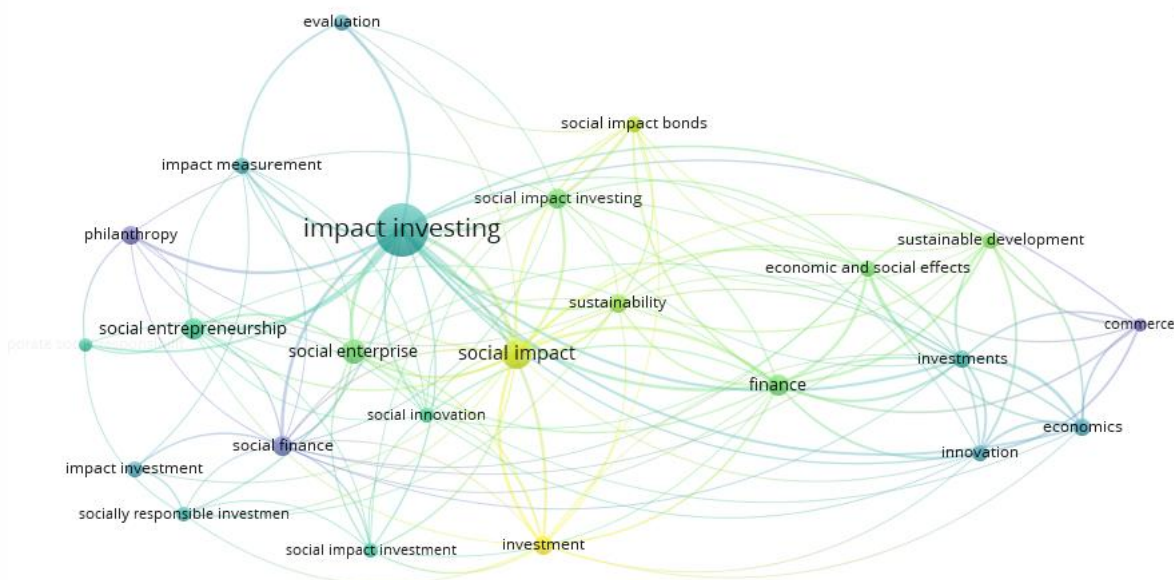
CAPÍTULO 1

Foram identificados 5 clusters, os quais estão descritos brevemente na Tabela 1.

Tabela 1 – Descrição dos clusters

Cluster	Descrição
1	Artigos que abordam Investimentos de Impacto relacionados com Desenvolvimento sustentável e efeitos econômicos e sociais;
2	Artigos que abordam sobre a Avaliação dos Investimentos de Impacto e medidas de impacto;
3	Artigos que abordam sobre a Avaliação dos Investimentos de Impacto e filantropia / empresa social;
4	Artigos que abordam sobre a Avaliação dos Investimentos de Impacto e empresas socialmente responsáveis
5	Artigos que abordam sobre a Avaliação dos Investimentos de Impacto e Impact social bonds

Figura 4 - Visualização publicações (Cluster)



Fonte: Vosviewer

A figura 4 apresenta a Visualização 'Network Visualization' (rede de conexão dos termos), a qual indica um conjunto de linhas que indicam a ligação com o termo pesquisado. Por exemplo, os termos *Evaluation*, *Impact Measurement* possuem conexões mais fortes com *impact investing*.

CAPÍTULO 1

Revisão

A busca foi realizada nas bases de dados científicas *Web of Science* e *Scopus*, considerando termos relacionados com os cinco clusters obtidos através da bibliometria.

Investimento de impacto e desenvolvimento sustentável (*Cluster 1*)

Foram identificados 09 artigos em periódicos indexados (Tabela 2), sendo que todos foram publicados a partir de 2016, integrando investimento e desenvolvimento sustentável. Uma observação relacionada a estes estudos destaca a estruturação do *Finance Social*, especialmente em relação a resultados ambientais e sociais sustentáveis. Artigos deste cluster discutem desenvolvimento de ferramenta matemática que auxilia os processos de tomada de decisão, identificando o grau de adequação dos países menos desenvolvidos em termos de sucesso potencial do investimento de impacto (LEÓN, *et al.*, 2019).

Tabela 2 – Periódicos (*Cluster 1*)

Título	Autores	Periódico	Data de publicação
Poverty, Business Strategy, and Sustainable Development	Hart, Stuart; Sharma, Sanjay; Halme, Minna	ORGANIZATION & ENVIRONMENT	2016
The structuring of social finance: Emerging approaches for supporting environmentally and socially impactful	Rizzi, Francesco; Pellegrini, Chiara; Battaglia, Massimo	JOURNAL OF CLEANER PRODUCTION	2018
Social Bonds for Sustainable Development: A Human Rights	Park, Stephen Kim	BUSINESS AND HUMAN RIGHTS JOURNAL	2018
Retrospect and Prospects of Impact Investing in India	Sharma, Parth	PACIFIC BUSINESS REVIEW INTERNATIONAL	2020
A multicriteria assessment model for countries' degree of preparedness for successful impact investing	Leon, Teresa; Liern, Vicente; Perez-Gladish, Blanca	MANAGEMENT DECISION	2019
When billions meet trillions: impact investing and shadow banking in	Jafri, Juvaria	REVIEW OF INTERNATIONAL POLITICAL ECONOMY	2019
IMPACT INVESTING - AN ACCEPTABLE NICHE EXISTENCE?	Menichetti, Marco J.	NEW CHALLENGES OF ECONOMIC AND BUSINESS DEVELOPMENT - 2019: INCENTIVES FOR SUSTAINABLE ECONOMIC GROWTH	2019
Challenges to the sustainability of associative new ventures: the role of impact investments in the Colombian	Martinez Perez, Mauricio Jose; Pedraza Avella, Aura Cecilia; Contreras-Pacheco, Orlando E.	2017 CONGRESO INTERNACIONAL DE INNOVACION Y TENDENCIAS EN INGENIERIA (CONIIT)	2017
Shared Values in the Formation of a Modern Techno-Economic Paradigm	Romanova, Ol'ga Aleksandrovna; Akberdina, Viktoriya Viktorovna; Bukhvalov, Nikolai Yuvenal'evich	ECONOMIC AND SOCIAL CHANGES-FACTS TRENDS FORECAST	2016

CAPÍTULO 1

Investimento de impacto e avaliação (*Cluster 2*)

Foram identificados 22 artigos, destacando que as publicações são recentes (a partir de 2013) e no ano de 2018 atingiu um total de 8 artigos completos em periódicos. Os estudos recentes destacam pesquisas que discutem Monitoramento e Avaliação, as quais abordam a Teoria da Mudança discutida por (Jackson, et al. 2013). Esta teoria tem sido usada em diferentes avaliações de projetos/ programas como iniciativas na área da Saúde (MACKENZIE e BLAMEY, A. 2005), programas de sustentabilidade (OBERLACK *et al.*, 2019), *complex police-reform program* (KOLEROS e MAYNE, 2019).

Em linhas gerais, refere-se à construção de um modelo que especifica a lógica, hipóteses, influências, ligações causais e resultados esperados de um projeto ou de um programa de desenvolvimento. Através da coleta e análise de dados, esse modelo pode ser aplicado para analisar os resultados alcançados a partir de uma intervenção efetuada em uma empresa ou organização (JACKSON *et al.*, 2013).

CAPÍTULO 1

Tabela 3 – Periódicos (Cluster 2)

Título	Autores	Título da fonte	ANO
The double bottom line: Profit and social benefit	Wilburn, Kathleen; Wilburn, Ralph	BUSINESS HORIZONS	2014
Opening the Market for Impact Investments: The Need for Adapted Portfolio Tools	Brandstetter, Lisa; Lehner, Othmar M.	ENTREPRENEURSHIP RESEARCH JOURNAL	2015
Market, metrics, morals: The Social Impact Bond as an emerging social policy instrument	Berndt, Christian; Wirth, Manuel	GEOFORUM	2018
Pay For Success And Population Health: Early Results From Eleven Projects Reveal Challenges And Promise	Lantz, Paula M.; Rosenbaum, Sara; Ku, Leighton; Iovan, Samantha	HEALTH AFFAIRS	2016
Putting the Impact in Impact Investing: The Rising Demand for Data and Evidence of Social Outcomes	Reisman, Jane; Olazabal, Veronica; Hoffman, Shawna	AMERICAN JOURNAL OF EVALUATION	2018
Integrated Measures of Indigenous Land and Sea Management Effectiveness: Challenges and Opportunities for Improved Conservation Partnerships in Australia	Austin, Beau J et al.	CONSERVATION & SOCIETY	2018
Understanding evaluation practice within the context of social investment	Vo, Anne T.; Christie, Christina A.; Rohanna, Kristen	EVALUATION	2016
Using Economic Methods Evaluatively	King, Julian	AMERICAN JOURNAL OF EVALUATION	2017
Philanthropy As One Big Impact Investment: A Framework For Evaluating A Foundation's Blended Performance	Aggarwala, Rohit T.; Frasc, Claudine A.	FOUNDATION REVIEW	2017
Laying the Groundwork for a National Impact Investing Marketplace	Gripne, Stephanie L.; Kelley, Joanne; Merchant, Kathy	FOUNDATION REVIEW	2016
Social Uncertainty Evaluation of Social Impact Bonds: A Model and Practical Application	Rania, Francesco; Trotta, Annarita; Care, Rosella; Migliazza, Maria Cristina; Kabli, Abdellah	SUSTAINABILITY	2020
Is Programme Evaluation the Same as Social Impact Measurement?	Tsotsotso, Khotso	JOURNAL OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP	2020
Existing Accessible Modeling Tools Offer Limited Support to Evaluation of Impact Investment in Rangeland Ecosystem Services	Gordon, Beatrice L.; Kowal, Virginia A.; Khadka, Ambika; Chaplin-Kramer, Rebecca; Roath, Roy; Bryant, Benjamin P.	FRONTIERS IN SUSTAINABLE FOOD SYSTEMS	2019
Foundations of Banking Origin and Social Rating Philosophy-A New Proposal for an Evaluation System	Minguzzi, Antonio; Modina, Michele; Gallucci, Carmen	SUSTAINABILITY	2019
Sustainable investment evaluation by means of life cycle assessment	Lauesen, Linne Marie	SOCIAL RESPONSIBILITY JOURNAL	2019
Social impact measurement: What can impact investment practices and the policy evaluation paradigm learn from each other?	Dufour, Bryan	RESEARCH IN INTERNATIONAL BUSINESS AND FINANCE	2019
Facing Challenges, Building the Field: Improving the Measurement of the Social Impact of Market-Based Approaches	Harji, Karim; Jackson, Edward T.	AMERICAN JOURNAL OF EVALUATION	2018
Substantiation of Resource Territories Development: Complex Meso-Level Problem	Kryukov, V. A.; Sevastyanova, A. Ye.; Tokarev, A. N.; Shmat, V. V.	EKONOMIKA REGIONA-ECONOMY OF REGION	2015

Investimento de impacto e filantropia (Cluster 3)

Agrawal e Hockerts (2019) afirmam que vários artigos confundem investimentos de impacto com SRI, filantropia de risco e capital de risco. Vários artigos esclarecem as ambiguidades de definição e estuda o desenvolvimento da definição ao longo de um período de tempo, fornecendo uma perspectiva única. A filantropia de risco se concentra em maximizar o retorno social do investimento e estabelecer a responsabilidade entre as investidas, mas sem enfatizar o retorno sobre o investimento.

Na última década, surgiu uma nova forma de filantropia, denominada "filantro-capitalismo". Os defensores do filantro-capitalismo sugerem que as doações privadas

CAPÍTULO 1

podem preencher o vazio deixado pela diminuição dos gastos do governo em programas sociais e de desenvolvimento. Os críticos sugerem que a filantropia não substitui um forte apoio governamental ao bem-estar social. Ambos os argumentos perpetuam uma dicotomia entre o público e o privado, implicando que o filantropo-capitalismo opera em um vácuo amplamente separado de intervenções governamentais.

Tabela 4 – Periódicos (Cluster 3)

Título	Autores	Título da fonte	Ano
The philanthropic state: market-state hybrids in the philanthrocapitalist turn	McGoey, Linsey	THIRD WORLD QUARTERLY	2014
Social Impact Investing in Germany: Current Impediments from Investors' and Social E	Glaenzel, Gunnar; Scheuerle, Thomas	VOLUNTAS	2016
Unlocking finance for social tech start-ups: Is there a new opportunity space?	Arena, Marika; Bengo, Irene; Calderini, Mario; Chiodo, Veronica	TECHNOLOGICAL FORECASTING AND SOCIAL CHANGE	2018
Market, metrics, morals: The Social Impact Bond as an emerging social policy instrument	Bemdt, Christian; Wirth, Manuel	GEOFORUM	2018
Impact Investing: A Primer and Review of the Literature	Clarkin, John E.; Cangioni, Carole L.	ENTREPRENEURSHIP RESEARCH JOURNAL	2016
Philanthrocapitalism Rising	Bishop, Matthew; Green, Michael	SOCIETY	2015
Multiple Meanings of Social Entrepreneurship and Social Enterprise and Their Implications for the Nonprofit Field	Jones, Jennifer Amanda; Donmoyer, Robert	JOURNAL OF NONPROFIT EDUCATION AND LEADERSHIP	2015
Finance or philanthropy? Exploring the motivations and criteria of impact investors	Roundy, Philip; Holzhauser, Hunter; Dai, Ye	SOCIAL RESPONSIBILITY JOURNAL	2017
Improving Private Sector Impact on Poverty Alleviation: A COST-BASED TAXONOMY	Clyde, Paul; Kamani, Aneel	CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW	2015
In oceans we trust: Conservation, philanthropy, and the political economy of the Phoenix Islands Protected Area	Mallin, Marc-Andrej Felix; Stolz, Dennis C.; Thompson, Benjamin S.; Barbesgaard, Mads	MARINE POLICY	2019
Beyond Grantmaking: An Investigation of Program-Related Investments by US Foundations	Qu, Heng; Osili, Una	NONPROFIT AND VOLUNTARY SECTOR QUARTERLY	2017
Philanthropy As One Big Impact Investment: A Framework For Evaluating A Foundation's Blended Performance	Aggarwala, Rohit T.; Frasch, Claudine A.	FOUNDATION REVIEW	2017
Business Ethics in Africa: The Role of Institutional Context, Social Relevance, and Development Challenges	Adeyeye, Ifedapo; Luiz, John; Muthuri, Judy; Amaeshi, Kenneth	JOURNAL OF BUSINESS ETHICS	2020
Foundations of Banking Origin and Social Rating Philosophy-A New Proposal for an Evaluation System	Minguzzi, Antonio; Modina, Michele; Gallucci, Carmen	SUSTAINABILITY	2019
Social impact measurement: What can impact investment practices and the policy evaluation paradigm learn from each other?	Dufour, Bryan	RESEARCH IN INTERNATIONAL BUSINESS AND FINANCE	2019

Investimento de impacto e empresas socialmente responsáveis (Cluster 4)

Social Impact Investment (SII) é uma estratégia de ativos para financiar intencionalmente projetos que combinem um conjunto social e impacto ambiental com sustentabilidade econômica e retorno financeiro (CLARKIN e CANGIONI, 2015; OLEKSIK *et al.*, 2015). Os artigos deste cluster destacam revisões sobre os termos investimento de impacto e empresas socialmente responsáveis destacando as diferenças entre os termos. Um dos artigos destacam um estudo sobre examina as

CAPÍTULO 1

preferências por diferentes características de investimento responsável da perspectiva dos beneficiários de pensão.

Tabela 5– Periódicos (Cluster 4)

Título	Autores	Título da fonte	ANO
What's in a Name: An Analysis of Impact Investing Understandings by Academics and Practitioners	Hoechstaedter, Anna Katharina; Scheck, Barbara	JOURNAL OF BUSINESS ETHICS	2015
Impact Investing: A Primer and Review of the Literature	Clarkin, John E.; Cangioni, Carole L.	ENTREPRENEURSHIP RESEARCH	2016
Towards a more ethical market: the impact of ESG rating on corporate financial performance	Landi, Giovanni; Sciarelli, Mauro	SOCIAL RESPONSIBILITY JOURNAL	2019
Pension beneficiaries' and fund managers' perceptions of responsible investment: a focus group study	Apostolakis, George; Kraanen, Frido; van Dijk, Gert	CORPORATE GOVERNANCE-TH	2016
Examining socially responsible investment preferences: A discrete choice conjoint experiment	Apostolakis, George; van Dijk, Gert; Kraanen, Frido; Bl	JOURNAL OF BEHAVIORAL AN	2018
Purpose-washing of impact investing funds: motivations, occurrence and prevention	Findlay, Suzanne; Moran, Michael	SOCIAL RESPONSIBILITY JOURNAL	2019
Performative capital market practices. The case of socially responsible investments in Germany	Ilgaz, Sabuha; Zademach, Hans-Martin	ZEITSCHRIFT FUR WIRTSCHAFT	2015
IMPACT INVESTING - AN ACCEPTABLE NICHE EXISTENCE?	Menichetti, Marco J.	NEW CHALLENGES OF ECONOM	2019
A FOCUS GROUP STUDY OF PENSION BENEFICIARIES ON INVESTING IN A NEW ASSET CLASS	Apostolakis, George; Kraanen, Frido; Van Dijk, Gertl	FUTURE OF ENTREPRENEURSH	2014

Investimento de Impacto e *social impact bonds* (Cluster 5)

Em um cenário de turbulência econômica e austeridade fiscal, os governos das economias avançadas estão testando cada vez mais títulos de impacto social (SIBs) como uma maneira de suplementar o financiamento público de programas sociais. As publicações deste cluster discutem as questões, desafios, inovações e possibilidades na medição dos resultados dos SIBs. As abordagens de políticas públicas existentes para o mercado de investimentos de impacto social têm uma visão linear da inovação social e dos mercados econômicos. A retórica do mercado para explicar a persistência de uma visão linear e sua inadequação para lidar com a complexidade da ponte entre objetivos sociais e financeiros. A tabela 6 apresenta as publicações relacionadas com este tema.

CAPÍTULO 1

Tabela 6– Periódicos (Cluster 5)

Authors	Article Title	Source Title	Publication Year
Rania, F; Trotta, A; Care, R; Migliazza, MC; Kal	Social Uncertainty Evaluation of Social Impact Bonds: A Model and Practical Application	SUSTAINABILITY	2020
Mollinger-Sahba, A; Flatau, P; Schepis, D; Purg	New development: Complexity and rhetoric in social impact investment	PUBLIC MONEY & MANAGEMENT	2020
Care, R; De Lisa, R	Social Impact Bonds for a Sustainable Welfare State: The Role of Enabling Factors	SUSTAINABILITY	2019
La Torre, M; Trotta, A; Chiappini, H; Rizzello, A	Business Models for Sustainable Finance: The Case Study of Social Impact Bonds	SUSTAINABILITY	2019
Del Giudice, A; Migliavacca, M	Social Impact Bonds and Institutional Investors: An Empirical Analysis of a Complicated Relationship	NONPROFIT AND VOLUNTARY SECTOR QUARTERLY	2019
Popov, EV; Veretennikova, AY; Kozinskaya, KM	Financial Tools to Develop Social Entrepreneurship	ECONOMIC AND SOCIAL CHANGES-FACTS TRENDS FORECAST	2019
Knoll, L	Sustainable Markets and the State: Taxation, Cap-and-Trade, Pay-for-Success, and Nudging	HISTORICAL SOCIAL RESEARCH-HISTORISCHE SOZIALFORSCHUNG	2019
Alijani, S; Karyotis, C	Coping with impact investing antagonistic objectives: A multistakeholder approach	RESEARCH IN INTERNATIONAL BUSINESS AND FINANCE	2019
Berndt, C; Wirth, M	Market, metrics, morals: The Social Impact Bond as an emerging social policy instrument	GEOFORUM	2018
Dowling, E	In the wake of austerity: social impact bonds and the financialisation of the welfare state in Britain	NEW POLITICAL ECONOMY	2017
King, J	Using Economic Methods Evaluatively	AMERICAN JOURNAL OF EVALUATION	2017
Acevedo, JDR; Wu, MN	THE IMPACT INVESTING ECOSYSTEM IN JAPAN AND SINGAPORE	ECONOMIC AND SOCIAL DEVELOPMENT (ESD): MANAGERIAL ISSUES IN MODERN BUSINESS	2017
Giacomantonio, C	Grant-Maximizing but not Money-Making: A Simple Decision-Tree Analysis for Social Impact Bonds	JOURNAL OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP	2017
Brandstetter, L; Lehner, OM	Opening the Market for Impact Investments: The Need for Adapted Portfolio Tools	ENTREPRENEURSHIP RESEARCH JOURNAL	2015

DISCUSSÃO E AGENDA DE PESQUISA

Há uma mudança importante no foco dos negócios, que está capacitando as empresas a não apenas declarar sua intenção de serem empresas éticas que fazem bem ao obter lucro, mas também a apresentar prova desse compromisso para revisão anual por avaliadores externos.

Partindo da análise temática, a pesquisa futura deve se concentrar nos tópicos relacionados a seguir:

CAPÍTULO 1

Investimento de Impacto e Desenvolvimento sustentável

Nos próximos anos, a própria sobrevivência da humanidade pode depender do aproveitamento da engenhosidade e capacidades das corporações e empreendedores para criar e desenvolver novas soluções ecologicamente, social e economicamente sustentáveis (*Millennium Ecosystem Assessment, 2005*). Enfrentando os desafios ambientais associados ao desenvolvimento inclusivo de negócios da *Bottom of Pyramid* (BoP), portanto, ser a maior prioridade de pesquisa para a próxima década. Pesquisas futuras relacionadas com o desenvolvimento de programas / projetos ligados a sustentabilidade / economia circular. Nesta perspectiva, a Economia Circular tem o potencial de compreender e implementar padrões radicalmente novos e pode ajudar a sociedade a alcançar sustentabilidade e bem-estar. Todavia, são necessários estudo que busquem novas ferramentas e métodos para a avaliação de negócios circulares capturando as variáveis envolvidas econômicas, sociais e ambientais (LINDER e WILLIANDER, 2015).

Investimentos de impacto e empreendedorismo / Startups

O debate sobre o surgimento de um novo gênero empresarial - *startups* de tecnologia social - é alimentado por um número crescente de exemplos de iniciativas empreendedoras que podem ser definidas como startups de alta tecnologia ou empresas sociais, dependendo da perspectiva usada para investigar sua natureza multifacetada. O investimento de impacto é cada vez mais visto como uma alternativa inovadora às formas tradicionais de investimento e filantropia, enraizadas em lógicas únicas e dominantes. Os investidores de impacto começam com a premissa de que as lógicas econômica e comunitária podem ser combinadas com sucesso e que isso produz oportunidades inovadoras para criar impacto financeiro e social. No entanto, são necessárias pesquisas adicionais para explorar como o investimento de impacto é estruturado e promovido no nível do ecossistema, o que é uma importante fonte de variação entre regiões e comunidades.

CAPÍTULO 1

Avaliação dos investimentos de impacto e teoria da mudança

O termo teoria da mudança refere-se à construção de um modelo que especifica a lógica, hipóteses, influências, ligações causais e resultados esperados de um projeto ou programa de desenvolvimento. Através da coleta e análise de dados, esse modelo pode ser aplicado para analisar os resultados alcançados a partir de uma intervenção efetuada em uma empresa ou organização. Neste contexto, Jackson *et al.* (2013) e Verrinder *et al.* (2018) argumentam que a teoria da mudança (ToC), deve ser um elemento central na avaliação do investimento de impacto, pois permite uma melhor comunicação do impacto, identificação de indicadores a serem medidos. O conceito da ToC se originou na década de 1990 como uma abordagem orientada pela teoria para avaliar os impactos dos programas sociais. Oberlack *et al.* (2019) define teoria da mudança como representações mentais e suposições teóricas que explicam como e por que as atividades de uma iniciativa (por exemplo, projetos, programas, organizações) geram mudanças específicas. Jackson *et al.* (2013) complementa definindo a Teoria de Mudança como uma abordagem metodológica presente principalmente no campo da avaliação e planejamento de investimentos de cooperação internacional e que vem ganhando espaço entre negócios. Esta teoria busca articular no contexto no qual a iniciativa se insere, os resultados de longo prazo ou impacto, o processo que irá gerar as mudanças, as premissas que devem ser cumpridas ao longo do ciclo do projeto ou negócio.

CONCLUSÃO

O estudo elaborou um panorama relativamente abrangente da progressiva literatura referente ao Investimento de Impacto a partir de uma abordagem bibliométrica, com o uso do *software* VOSviewer. O número de artigos de periódicos indica um crescente interesse em projetos/programas/iniciativas com impactos financeiros e sociais. A maioria dos artigos analisados projetou uma perspectiva positiva para o futuro do Investimento de Impacto, focada mais nas oportunidades possíveis do que nos desafios associados à sua implementação. O entusiasmo provavelmente é motivado, em parte, pelo potencial destes Investimentos trazerem somas de capital privado às

CAPÍTULO 1

empresas sociais. Seu surgimento é concomitante a um abismo crescente entre a demanda por financiamento de iniciativas sociais e a capacidade dos governos e da filantropia tradicional de atender a essas demandas. Este estudo revela uma perspectiva longitudinal de como o campo está evoluindo e se movendo do estágio pré-paradigma para o estágio de investigação científica adequada. Ele revela que o campo está evoluindo, pois as literaturas revisadas descobrem que um número maior de obras empíricas foi publicado recentemente.

REFERENCIAS

- Ajina, A. S.; Japutra, A.; Nguyen, B.; Alwi, S. F. S.; Al-Hajla, A. H.(2019). The importance of CSR initiatives in building customer support and loyalty. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*. Vol. 31 No. 3.
- Agrawal, A., & Hockerts, K. (2019). Impact investing: review and research agenda. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 1-29.
- Colicchia, C.; Strozzi, F.(2012) Supply chain risk management: a new methodology for a systematic literature review. *Supply Chain Management: An International Journal*, v. 17, n. 4, p. 403–418
- Clarkin, J. E., & Cangioni, C. L. (2016). Impact investing: A primer and review of the literature. *Entrepreneurship Research Journal*, 6(2), 135-173.
- De Amicis, L., Binenti, S., Cardoso, F. M., Gracia-Lázaro, C., Sánchez, Á., & Moreno, Y. (2020). Understanding drivers when investing for impact: an experimental study. *Palgrave Communications*, 6(1), 1-9.
- Hevner, A.R.; March, S.T.; Park, J.; Ram, S. (2004) Design science in information systems research. *MIS Quarterly*, v. 28, n. 1, p. 75-105
- Höchstädter, A. K., & Scheck, B. (2015). What's in a name: An analysis of impact investing understandings by academics and practitioners. *Journal of Business Ethics*, 132(2), 449-475.
- Jackson, Edward T. (2013), Interrogating the theory of change: evaluating impact investing where it matters most, *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 3:2, 95-110, DOI: 10.1080/20430795.2013.776257
- Koleros, A., & Mayne, J. (2019). Using actor-based theories of change to conduct robust contribution analysis in complex settings. *Canadian Journal of Program Evaluation*, 33(3).
- Lazzarini, S. G., Cabral, S., Pongeluppe, L., Ferreira, L. C. D. M., & Rotondaro, A. (2014). The best of both worlds? Impact investors and their role in the financial versus social performance debate. *Impact Investors and Their Role in the Financial versus Social Performance Debate* (September 7, 2014). U. of St. Gallen Law & Economics Working Paper, (2015-06).

CAPÍTULO 1

Lazzarini, S. G., Pongeluppe, L. S., Yoong, P. S., & Ito, N. C. (2015). Guia para a Avaliação de Impacto Socioambiental para Utilização em Investimento de Impacto. Disponível em <http://www.anpad.org.br/tac>

León, T., Liern, V., & Pérez-Gladish, B. (2019). A multicriteria assessment model for countries' degree of preparedness for successful impact investing. *Management Decision*.

Mackenzie, M., & Blamey, A. (2005). The practice and the theory: lessons from the application of a theories of change approach. *Evaluation*, 11(2), 151-168.

Mendell, M., & Barbosa, E. (2013). Impact investing: a preliminary analysis of emergent primary and secondary exchange platforms. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 3(2), 111-123.

Morioka, S.N.; Carvalho, M.M. (2016). A Systematic Literature Review Towards A Conceptual Framework For Integrating Sustainability Performance Into Business. *J. Cleaner Prod.* 136, 134–146. 2016.

Morgan, J. P. (2010). Impact investments: An emerging asset class. *Global Research*.

Nidumolu, R.; Prahalad, C.K.; Rangaswami, M.R. (2009). Why sustainability is now the key driver of innovation. *Harvard Business Review*, Vol. 87 No. 9.

Oberlack, C., Breu, T., Giger, M., Harari, N., Herweg, K., Mathez-Stiefel, S. L., Tribaldos, T. (2019). Theories of change in sustainability science: understanding how change happens. *GAIA-Ecological Perspectives for Science and Society*, 28(2), 106-111.

Quinn, Q. C., & Munir, K. A. (2017). Hybrid categories as political devices: The case of impact investing in frontier markets. In *From categories to categorization: Studies in sociology, organizations and strategy at the crossroads*. Emerald Publishing Limited.

Rizzi, F., Pellegrini, C., & Battaglia, M. (2018). The structuring of social finance: Emerging approaches for supporting environmentally and socially impactful projects. *Journal of Cleaner Production*, 170, 805-817.

Roundy, P. T. (2019). Regional differences in impact investment: A theory of impact investing ecosystems. *Social Responsibility Journal*.

Rajeev, A.; Pati, R.K.; Padhi, S.S.; Govindan, K. (2017). Evolution of Sustainability In Supply Chain Management: A Literature Review. *J. Cleaner Prod.* 162, 299–314.

Scott, J.T. (2015). *The Sustainable Business a Practitioner's Guide to Achieving Long-Term Profitability and Competitiveness*, 2nd ed.; Greenleaf Publishing: Sheffield, UK.

Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207-222

Verrinder, N. B., Zwane, K., Nixon, D., & Vaca, S. (2018). Evaluative tools in impact investing: Three case studies on the use of theories of change. *African Evaluation Journal*, 6(2), 1-9.

CAPÍTULO



2

Desmaterialização dos ativos e a economia do token

**Alessandra Oliveira Ribeiro
Daiane Rodrigues dos Santos
Sandra Barbosa Silva de Almeida**

DOI: [10.47573/aya.88580.2.10.2](https://doi.org/10.47573/aya.88580.2.10.2)

CAPÍTULO 2

Resumo: A revolução digital, que começou com o advento da internet, entrou em uma nova fase de desenvolvimento com o surgimento do *blockchain*. Diante deste cenário, tendo em vista que a tokenização de ativos já é uma realidade, a escolha do presente trabalho decorre do interesse em compreender melhor essa inovação tecnológica e suas implicações sob os aspectos financeiros e econômicos. O objetivo do trabalho é investigar os desafios e oportunidades que envolvem os criptoativos na evolução e transformação digital do mercado financeiro. O presente estudo utiliza o método dedutivo como metodologia de pesquisa, apoiando-se na análise de comunicados, leis, bem como artigos e publicações científicas. O que se cria com a tokenização é um sistema econômico de redes e mercados descentralizados, que combina necessidades e posses, ignorando os intermediários tradicionais, conectando diretamente ofertantes e compradores, beneficiados pela exclusão de custos desnecessários. Essa tecnologia tem potencial para transformar a forma como o mercado de capital funciona no Brasil e no mundo, com uma maior desintermediação do mercado financeiro, seguida de uma maior globalização dos investidores. A tokenização dos ativos abre um mercado em potencial, não só no sentido de incluir indivíduos no sistema financeiro, como também o de viabilizar novas e inovadoras formas de financiamento de projetos para além dos instrumentos do mercado de capitais tradicional, com a simplificação e democratização do acesso ao capital. Essa nova forma de intermediação de transações e captação de capital advindas com a tecnologia *blockchain*, se mostra mais acessível e inclusiva, resta a sua adequação jurídica por estar intimamente ligada às características e preocupações do mercado de capitais com relação a investidores e à poupança popular. Nesse sentido, no Brasil os órgãos reguladores vêm demonstrando interesse na busca por uma compreensão técnica e jurídica do tema, com a análise das ofertas dos criptoativos lançados no mercado local, aliado a proposta de *sandbox* regulatório para melhor compreensão da tecnologia.

Palavras-chaves: *blockchain*. criptoativos. tokenização.

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos as DLTs – *distributed ledger technologies* – tecnologias de registro distribuído vêm remodelando profundamente o mercado financeiro e de capitais (Talarico & Martins, 2019).

A revolução digital, que começou com o advento da internet, entrou em uma nova fase de desenvolvimento com o surgimento do *blockchain*. Enquanto a internet pré-*blockchain* possuía a função de informação, que simplesmente conectava provedores de informação com os consumidores que o usavam, um novo *blockchain* inaugurou um período de internet de valor, que irá remodelar os modelos de negócios

CAPÍTULO 2

existentes por meio de maior transparência e confiabilidade (TAPSCOTT e TAPSCOTT, 2016).

A tecnologia *blockchain* é um tipo de DLT e serve de suporte não só para o bitcoin, primeira e ainda hoje a mais valiosa criptomoeda existente, também como para milhares de outras moedas virtuais que vêm surgindo na última década (TALARICO e MARTINS, 2019). O conceito da moeda conhecido até então foi ressignificado com o advento das criptomoedas e a economia do token propiciou a desmaterialização dos investimentos. A tecnologia do token surgiu depois de uma grande movimentação do universo das criptomoedas. A primeira moeda digital foi a bitcoin que trouxe a tecnologia de *blockchain* para o mundo e surgiu como uma alternativa descentralizada para validar operações realizadas entre os participantes (LARIOS-HERNÁNDEZ, 2017).

Visto como uma das tecnologias mais inovadoras, o *blockchain* armazena um conjunto de informações em blocos que dependem um dos outro para formar uma cadeia de blocos. O que torna a tecnologia ideal para registros de informações que necessitem de confiança. Nesta tecnologia cada operação é verificada, validada e registrada no bloco por mineradores que recebem moedas digitais como recompensa (VRANKEN, 2017). Uma das principais vantagens dessa tecnologia é a segurança, já que não há brechas para desvios. O que começou com a moeda digital pode servir para qualquer tipo de transação online ou até mesmo para firmar contratos digitais, com o potencial de revolucionar as formas de registro de informação e transação.

A tecnologia *blockchain*, de acordo Santos *et al.* (2020), provê transparência, segurança, não violabilidade e eficiência de custo para registrar todos os tipos de informações, incluindo transações de ativos valiosos e transações legais.

Com a evolução da tecnologia *blockchain* surgiram os tokens que são considerados novos ativos globais e estão atraindo investidores em todo o mundo. Nesse contexto, Leitão (2020) descreve a tokenização como um fenômeno inserido no conceito de economia compartilhada, em que o uso ou a compra de serviços são divididos de forma facilitada, permitindo uma maior interação entre os participantes envolvidos. O token representa digitalmente um ativo físico, um ativo real. É a representação de um valor em uma unidade digital em *blockchain*.

CAPÍTULO 2

Os tokens armazenam direitos legais e de propriedade e os transformam em ativos digitais, não apenas monetários, para permitir transações e processos de registro de informações em um protocolo *blockchain*. O potencial disso é que qualquer produto que seja tanto físico quanto digital pode ser representado por um token. Ao contrário de uma moeda, um token não é originado de uma cadeia de bloco, mas é criado em cima de um *blockchain* e regido por um contrato inteligente (MASSEY, 2017).

Nesse contexto, inicialmente foram criados vários segmentos para os tokens: token vinculado a um ativo, bem ou direito do mundo físico, que podem servir à captação de recursos para empreendimento, as moedas virtuais, cujo lançamento no mercado é chamado de *initial coin offering* (ICO) de fracionamento de ativos reais com a tokenização de bens móveis e imóveis (*non-security tokens*), de representação de valores mobiliários com a obrigação de devolver algum retorno para o investimento realizado em débitos, debêntures, ações, precatórios, etc (*security tokens*) (LEITÃO, 2020).

Para cada tipo de token supracitado, é assumida uma representação diferente que oferece uma prerrogativa específica a seu titular e, assim, dependendo da sua prerrogativa ganham uma interpretação distinta de autarquias reguladoras no Brasil e fora dele (TALARICO e MARTINS, 2019).

Com o surgimento da ICO, os tokens evoluíram além de uma moeda simples para se tornarem mais funcionais (CATALINI e GANS, 2018). O advento das ICOs revolucionou a captação de recursos. Pela primeira vez, os empreendedores podem arrecadar fundos com investidores em todo o mundo, pois como o *crowdfunding* (BELLEFLAMME *et al.*, 2014; MOLLICK, 2014), as ICOs estão abertas a qualquer pessoa com acesso à internet. Porém, as ICOs enfrentam incertezas regulatórias e possibilidade de fraudes (O'LEARY, 2017; CHOUDNURY, 2017). Isso sugere que uma intervenção ativa do governo na ICO e no mercado de tokens se faz necessário.

No sentido de trazer uma maior segurança aos investidores surgiram os *security tokens*, também chamados de tokens garantidos por valores mobiliários, por estarem necessariamente vinculados a um ativo físico, oferecendo uma garantia aos negócios e observarem as regulações aplicáveis que tratam de investimento (STRUECKER, 2020).

CAPÍTULO 2

Além de propiciar maior velocidade, segurança e menor custo na estruturação do negócio, há também o aumento na liquidez, já que com a tokenização é possível um fracionamento maior de determinados ativos, o que aumenta o número de investidores dispostos a negociar essas frações no mercado. Isso ajuda na democratização de acesso aos investimentos, o que é benéfico para os investidores e para o mercado como um todo (VOSHMGIR, 2019).

O objetivo do trabalho é investigar os desafios e oportunidades que envolvem os criptoativos na evolução e transformação digital do mercado financeiro, melhorando a eficiência do sistema físico e tradicional de trocas. O presente estudo utiliza o método dedutivo como metodologia de pesquisa, apoiando-se na análise de comunicados, leis, ofícios, bem como artigos e publicações científicas.

O que se cria com a tokenização é um sistema econômico de redes e mercados descentralizados, aplicado a investimentos, que combina necessidades e posses, ignorando os intermediários tradicionais, conectando diretamente vendedores e compradores, beneficiados pela exclusão de custos desnecessários. Essa tecnologia tem potencial para transformar a forma como o mercado de capital funciona no Brasil e no mundo, com uma maior desintermediação do mercado financeiro global, seguida de uma maior globalização dos investidores e produtos financeiros.

Isso porque, com o advento da tecnologia *blockchain*, não é mais exclusividade das instituições financeiras a capacidade de operar valores online com segurança, daí surgem importantes consequências e oportunidades (TALARICO e MARTINS, 2019).

BLOCKCHAIN E A EVOLUÇÃO NOS MODELOS DE NEGÓCIO

A revolução digital, que começou com o advento da internet, entrou em uma nova fase de desenvolvimento com o surgimento do *blockchain*, conforme afirmam Tapscott e Tapscott (2016).

A moeda bitcoin, foi proposta pelo desenvolvedor Satoshi Nakamoto e revolucionou o sistema financeiro existente à medida que possibilitou a realização de transações confiáveis por meio de um sistema descentralizado, sem intermediários,

CAPÍTULO 2

mesmo entre participantes anônimos (REYNA, MARTIN, CHEN, SOLER e DIAZ, 2018).

No entanto, Tapscott e Tapscott (2016), em estudo sobre a revolução nos negócios proporcionada pelo *blockchain*, levantam o debate de que o importante pode não ser o próprio bitcoin, mas sim a tecnologia que deu base ao bitcoin, pois mesmo se o bitcoin falhar e desaparecer no futuro, a tecnologia *blockchain* ficará. Espera-se que o *blockchain* crie um novo sistema econômico revolucionando a maneira como nos comunicamos (SWAN, 2015; TAPSCOTT e TAPSCOTT, 2016).

Bitcoin é um caso da aplicação bem-sucedida de *blockchain*, sendo a primeira criptomoeda global descentralizada. Com o progresso da tecnologia *blockchain*, é esperado que essa expanda seu potencial disruptivo para tokenizar e descentralizar não apenas moeda, mas também outros ativos negociáveis, por meio de diferentes modelos de negócios (TAPSCOTT e TAPSCOTT, 2016).

A tecnologia *blockchain* permite melhorar a segurança da informação e transparência ao compartilhar dados criptografados entre os membros da rede. Um *blockchain* é um livro razão – em inglês, *ledger*, daí DLT – *distributed ledger technology* - público e digital que geralmente é gerenciado por uma rede ponto a ponto (BUTERIN, 2014; NAKAMOTO, 2008). Em um *blockchain*, as transações são validadas e registradas por consenso na rede, eliminando a necessidade de uma entidade central confiável. Está disponível online o tempo todo sem a necessidade de estar atrelado a um local físico, como um cartório, nem a um repositório digital específico como os sistemas online de bancos (TALARICO e MARTINS, 2019).

O *blockchain* usado em bitcoin é baseado em um sistema *peer-to-peer* (P2P), que elimina a necessidade de intermediários de confiança, sendo as operações financeiras realizadas de pessoa para pessoa, de qualquer localidade do mundo para outra. O *blockchain* armazena as informações de um grupo de transações em blocos, com registro de tempo e data, que se liga ao bloco anterior. Esses blocos dependem um dos outros e formam uma cadeia de blocos. Uma vez conectados entre si, as informações contidas nessa cadeia de blocos não podem ser mais alteradas, assim como sua ordem cronológica (TALARICO e MARTINS, 2019).

Talarico e Martins (2019) ainda afirmam que os elos ou correntes que ligam um bloco ao outro não podem ser quebrados. É dessa robustez de vínculo que vem a

CAPÍTULO 2

imutabilidade e, portanto, a incorruptibilidade da chamada *blockchain*. Cada operação é verificada, validada e registrada no bloco por mineradores que recebem moedas digitais como recompensa (VRANKEN, 2017). A mineração é o processo de encontrar uma resposta para um tipo de criptografia, de difícil resolução e requer uma quantidade considerável de tempo e poder de computação (BÖHME, CHRISTIN, EDELMAN e MOORE, 2015).

O desenvolvimento de uma tecnologia *blockchain* é dividido em três fases, de acordo com Swan (2015). No *blockchain* 1.0, a inovação ocorre no sistema monetário existente, sendo observada no pagamento e serviços de remessa que usam criptomoedas. No *blockchain* 2.0, um contrato autônomo pode ser implementado na forma de contrato inteligente, que define o conteúdo de um contrato e as condições de execução com antecedência e o executa automaticamente quando essas condições são atendidas, sem a necessidade de um terceiro, como o oferecido pela plataforma Ethereum (BUTERIN, 2014).

O advento do contrato inteligente demonstra a aplicabilidade do *blockchain* como uma plataforma online que permite todos os tipos de transações, além do bitcoin (BUTERIN, 2014; REYNA, MARTIN, CHEN, SOLER e DIAZ, 2018). O *blockchain* 3.0 é a fase na qual essa tecnologia é amplamente disseminada e aplicada em vários campos além do setor financeiro. O *blockchain* está evoluindo rapidamente em termos de escalabilidade e desempenho do sistema. Nesse sentido Diedrich (2016) afirma que, com o intuito de aplicar o *blockchain* a modelos reais de negócios, o avanço da tecnologia deve ser priorizado e se espera que o *blockchain* alcance um progresso tecnológico notável em breve, considerando o crescimento exponencial da tecnologia da computação.

Graças à capacidade da tecnologia *blockchain* de registrar, em menos tempo com menor custo, informações ou transações com segurança, transparência e de maneira fidedigna, novos modelos de negócio têm surgido e arquiteturas tradicionais do mercado têm sido repensadas (TALARICO e MARTINS, 2019).

Os tokens negociados na rede *blockchain* são considerados como novos ativos globais e estão atraindo investidores em todo o mundo. São unidades de valor ou de conta, representativos da totalidade ou fração da titularidade de um criptoativo adquirido em contrapartida a um investimento realizado (TALARICO e MARTINS, 2019).

CAPÍTULO 2

Com o surgimento da *blockchain* do Ethereum e a tokenização de ativos ganhou uma proporção totalmente nova, pois facilitou consideravelmente o processo em termos técnicos e financeiros. Praticamente qualquer ativo passou a ser tokenizável em curto prazo. Esse avanço na funcionalidade se deve a uma camada de *smart contracts* à tecnologia *blockchain*, inaugurando uma nova era de possibilidades para a criptoconomia (TALARICO e MARTINS, 2019).

De acordo com a sua natureza, os tokens são classificados em três categorias, conforme descrito pela Autoridade Supervisora do Mercado Financeiro da Suíça (FINMA, 2018): (i) o token de pagamento, que são criptomoedas que fazem o papel de moeda, sendo usado na compra de certos bens ou serviços, como forma de pagamento ou remessa e é usado em combinação com outras criptomoedas. Como o pagamento em token é relacionado à transferência de dinheiro, a lei de prevenção à lavagem de dinheiro de financiamento ao terrorismo (PLDFT) pode ser aplicada. (ii) o token de utilidade (*utility tokens*), empregado quando as pessoas usam aplicativos ou serviços desenvolvidos em plataforma *blockchain*, são criptomoedas gastas para utilizar ou prestar serviço na rede; (iii) o token de ativo (*security token*), com a forma de dividendos que dependem dos lucros e fluxos de caixa futuros de empresas, sendo um conceito semelhante a ações ou títulos de valores mobiliários, tendo a obrigação de devolver algum retorno para o investimento realizado.

Ao contrário de uma moeda, um token opera por meio de um contrato inteligente no topo de um *blockchain* (MASSEY, DALAL e DARKSHINAMOORTHY, 2017).

Embora os tokens de *blockchain* possuam facilidade de negociação no mercado global, também existe um alto risco devido à incerteza do valor do token e assimetria de informação no mercado (SEHRA, SMITH e GOMES, 2017).

Para revigorar o modelo de negócios *blockchain*, também é necessário desenvolver uma estrutura legal e institucional internacional para a preparação do futuro da economia do token. Ao contrário do *crowdfunding*, tokens de *blockchain* podem ser negociados com flexibilidade no mercado global, proporcionando uma grande oportunidade de investimento (CHEN, 2018; MASSEY *et al.*, 2017).

Conforme Lamounier (2018), a *initial coin offering* (ICO) ou Oferta Inicial de Moeda, ganhou muita atenção nos últimos anos como uma solução ideal de

CAPÍTULO 2

crowdfunding para as startups e para criptomoedas jovens, pois surgiu como uma ferramenta capaz de democratizar o acesso ao capital por intermédio da venda de tokens para financiamento de projetos em estágio inicial. Com a oferta inicial de moedas (ICO), os tokens evoluíram além de uma moeda simples para se tornarem mais funcionais (CATALINI e GANS, 2018).

Um ICO é um meio de gerar tokens para captar recursos e é relevante para viabilizar um ecossistema de *blockchain*, porém o risco de golpe ou fraude também aumenta à medida que número de ICO cresce (SHIFFLETT e JONES, 2018). Isso sugere que a intervenção ativa do governo no ICO e no mercado de tokens é necessária.

A falta de regulamentação adequada vem sendo um grande problema para a popularização do ICO, por ter a chance de ocorrência de fraudes. Muitos investidores focados em oportunidades relacionadas à *blockchain* e criptomoeda perdem dinheiro com ICOs fraudulentos gerados por hackers. Talarico e Martins (2019) complementam que outro relevante motivo para o insucesso de muitos investimentos realizados em ICO está na falta de atenção às obrigações regulatórias e legais como um todo, o que contribui com o surgimento de fraudes e de certos projetos que pareciam ser bons negócios, porém nunca chegaram a se concretizar efetivamente. A falta de orientação regulatória e as fraudes são as razões pelas quais as ICOs receberam muita oposição dos reguladores.

A *security token offering* (STO) ou Oferta Inicial de Token torna-se uma opção mais segura de investimento, pois desde o princípio as regulações aplicáveis são observadas, já que se trata de um investimento. Esses tokens são embasados em um ativo e são fundamentalmente regulados (TALARICO e MARTINS, 2019). Um STO é uma oferta simbólica semelhante a uma ICO, mas a principal diferença é que as STOs são reguladas.

CAPÍTULO 2

OPORTUNIDADES COM UM NOVO MODELO DE INVESTIMENTO

A tecnologia *blockchain* tem potencial para transformar a forma como o mercado de capital funciona no Brasil e no mundo, com uma maior desintermediação do mercado financeiro global, seguida de uma maior globalização dos investidores e produtos financeiros.

Os criptoativos abrem um mercado em potencial, não só no sentido de incluir indivíduos no sistema financeiro, como também o de viabilizar novas e inovadoras formas de financiamento de projetos para além dos instrumentos do mercado de capitais tradicional (TALARICO e MARTINS, 2019).

Hoje cabe aos bancos aceitar ou não potenciais correntistas, assim como conceder ou não empréstimos a pessoas ou projetos tendo por base a análise de crédito realizada, que leva em consideração critérios e métricas adotados pela instituição. Diferentemente, as *blockchains* não rejeitam ou avaliam usuários a partir das suas referências financeiras, profissionais e pessoais. Cabe à própria rede fazê-lo, rede essa que tem seu poder de decisão descentralizado, o que gera uma neutralidade. Consequência desse fato é a simplificação e democratização do acesso ao capital (TALARICO e MARTINS, 2019). Essa alternativa acirra a competição no setor financeiro e possibilita a oferta de serviços para o consumidor a com custos menores.

Os ICOs, por exemplo, não encontram limites territoriais e jurisdicionais em razão da tecnologia *blockchain* ter sua arquitetura distribuída na rede mundial de computadores. Além do caráter transnacional dos ICOs, outra razão para o seu sucesso é que a modalidade permite com que sociedades empresárias dos mais variados portes possam se beneficiar da captação pública. Neste sentido, há certa democratização de acesso à captação pública: atividades empresárias incipientes podem arrecadar fundos sem a necessidade de recorrer a bancos, outras instituições financeiras ou investidores (*private equity* ou *venture capital*). Outro aspecto é que não há uma necessidade de a empresa ser de companhia aberta para fazer o lançamento público de seus tokens, o que é também um elemento facilitador (CAMPOS, 2020)

Os STOs como já mencionado, segundo Voshmgir (2019), consistem em uma outra forma de oferta pública de tokens, mas especificamente atrelada a instrumentos

CAPÍTULO 2

de investimento. Trata-se de operações que tokenizam valores mobiliários ou títulos de crédito e, com isso, conseguem obter vantagens relacionadas à liquidez antecipada, maior base de captação de recursos com maior potencial de investidores e serem viabilizados por custos muito menores do que àqueles relacionados à uma oferta pública de valor mobiliário tradicional. Além de observarem a regulação desde a sua concepção.

Uma das grandes vantagens dos STOs está na possibilidade de fracionar propriedades, aumentando o acesso, por pequenos e médios investidores, a produtos financeiros que antes não lhes estavam disponíveis. (VOSHMGIR, 2019)

Essas novas formas de intermediação de transações e captação de recursos advindas com a tecnologia *blockchain*, se mostram mais acessíveis e inclusivas, resta a sua adequação jurídica, especialmente no âmbito do órgão regulador, a CVM.

DESAFIOS DA TOKENIZAÇÃO NO MERCADO BRASILEIRO

A tokenização de ativos remove barreiras, tornando-se uma nova maneira de investir. Em um futuro próximo, haverá um volume muito maior de tokenização de ativos e produtos de investimentos. Por ser uma modalidade contemporânea, os órgãos responsáveis estão vivenciando e regulando ao mesmo tempo, sendo a regulação dos tokens um grande desafio na era digital (SANTOS, MENEZES, GENTILLIN e SANTANNA, 2020).

As questões regulatórias ainda são um desafio no processo. As discussões acerca da regulamentação de novas tecnologias vão muito além da definição dos órgãos administrativos competentes, a qual perpassa a própria liberdade de cada país na definição destas estruturas em território nacional, (NEVES e CÍCERI, 2018).

Além disso, o processo tributário, o combate à lavagem de dinheiro e crimes clandestinos são argumentos extremamente fortes para a regulamentação destas operações (NEVES e CÍCERI, 2018).

A ausência de regulação deste novo mercado dos criptoativos gera insegurança e como consequência, pode não atrair mais investimentos, o que é prejudicial para este mercado. De acordo com Revoredo e Borges (2018) são

CAPÍTULO 2

obstáculos para a maior adoção das criptomoedas globalmente os seguintes fatores: (a) a existência de barreira cultural relacionada à falta de entendimento da tecnologia *blockchain* e seu funcionamento; (b) a política tributária, pois há um natural atrito entre a característica do pseudoanonimato do *blockchain* proveniente da criptografia. Esse atributo permite com que a real identidade dos proprietários das carteiras de criptomoedas, chamadas de wallets, mantenha-se sigilosa, sendo um empecilho para as autoridades; (c) a preocupação com lavagem de dinheiro, que se trata-se de um obstáculo global, pois a prática de fraudes com criptomoedas é facilitada graças a seus atributos já expostos; e (d) a postura dos reguladores de valores mobiliários.

Revoredo e Borges (2018) ainda expõem que os casos de uso criminoso das criptomoedas também afetam a visão que o público geral possui sobre elas e neste campo nota-se uma narrativa dos bancos centrais e demais autoridades que enfrentam o tema no sentido de ser necessária uma regulamentação muito mais rigorosa às criptomoedas.

Ainda que a tecnologia *blockchain* seja de difícil compreensão para o público em geral, à medida que suas vantagens começarem a ser sentidas na prática pela sociedade e pelo mercado como um todo, ela irá ganhar cada vez mais adeptos. Podemos citar como exemplo a própria internet, em que os cidadãos em geral não sabem exatamente como o seu protocolo funciona e não obstante, a internet é hoje a principal ferramenta de comunicação e distribuição de conteúdo do mundo (TALARICO e MARTINS, 2019).

Criptoativos e a tributação

Com relação à tributação sobre criptoativos, Gregory (2020) esclarece que a receita federal já tornou obrigatória a prestação de informações sobre as transações envolvendo criptoativos na declaração de imposto de renda, sendo para fins de declaração de imposto de renda, equiparando-se a um ativo financeiro, um bem jurídico com valor de mercado, assim como antiguidades ou obras de arte, nos termos do artigo 25, § 1º, inciso II, da Lei nº 9.250, de 26 de dezembro de 1995.

CAPÍTULO 2

Ainda segundo Gregory (2020), a pessoa que detém qualquer criptoativo não será tributada apenas em razão da mera valorização desse ativo, e sim pela sua alienação quando ultrapassar os R\$35.000,00. Mesmo não sendo então tributada a propriedade do ativo, ainda deverá ser declarada, anualmente, no Imposto de Renda da Pessoa Física se o valor total ultrapassar o valor mínimo definido na Lei nº 9.250/1995, não importando se a propriedade adveio de contrato de compra ou de emissão originária, no caso de mineração. Também é obrigatória a prestação de informações a respeito de movimentações de criptoativos, quando o valor exceder R\$ 30.000,00 (trinta mil reais). Conforme dispõe o artigo 6º, da Instrução Normativa¹ RFB Nº 1888.

Aliado a isso, temos a possibilidade de incidência do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS), prevista no artigo 155, inciso II, da Constituição Federal, sendo regulamentado pela Lei Complementar² nº 87, de 13 de setembro de 1996. Se ocorrer uma aquisição de bem, como mercadoria, por meio de criptoativos estará caracterizado o fato gerador, surgindo à possibilidade de incidência do ICMS, previsto no artigo 2º da Lei Complementar nº 87/1996 (GREGORY, 2020).

Fraudes e regulação

Ao utilizar-se da rede mundial de computadores e do *blockchain* como infraestrutura de confiança, diversos intermediários e autoridades são eliminados, o que eleva as preocupações com riscos sistêmicos gerados à poupança popular e à economia nacional. A captação de recursos com os ICOs revelou-se um ferramental sem barreiras jurisdicionais. O entusiasmo com os ICOs começou a reduzir em 2018, quando o mercado começou a comprovar a existência de diversas fraudes e projetos que não tinham condições de serem executados (GRUT, 2018).

Muitos investidores adquiriam o ativo com a esperança de vendê-lo com um sobrepreço, com um intuito unicamente especulativo. No entanto, práticas

¹ RECEITA FEDERAL. **INSTRUÇÃO NORMATIVA RFB Nº 1888**. Disponível em: <<http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?visao=anotado&idAto=100592>>. Acesso em: 29 de jul. 2019.

² BRASIL. **Lei Complementar nº 87, de 13 de setembro de 1996**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp87.htm>. Acesso em: 30 de jul. 2019.

CAPÍTULO 2

coordenadas de determinados grupos, conseguiram manipular os preços de *tokens* sem liquidez por meio da prática chamada *de pump-and-dump*, onde adquiriam esses *tokens*, provocando um aumento rápido de preço e como consequência uma busca desses criptoativos por investidores despreparados, que vislumbravam o preço em ascendência. Assim que os preços subiam, os grupos que manipularam o mercado faziam as vendas de seus tokens, consolidando seu lucro (VOSHMGIR, 2019).

Outro fator apontado por Voshmgir (2019) foi que diversos ICOs não possuíam um plano ou projeto seriamente desenvolvido. Eram promessas bem vendidas por um marketing habilidoso. Segundo a Comissão de Valores Mobiliários - CVM (2017) podem-se compreender os ICOs como captações públicas de recursos, tendo como contrapartida a emissão de ativos virtuais, também conhecidos como tokens, junto ao público investidor. Tais ativos virtuais, por sua vez, a depender do contexto econômico de sua emissão e dos direitos conferidos aos investidores, podem representar valores mobiliários, nos termos do art. 2º, da Lei n.º 6.385/1976.

Ainda de acordo com a CVM, as ofertas de ativos virtuais que se enquadrem na definição de valor mobiliário e estejam em desconformidade com a regulamentação serão tidas como irregulares e, como tais, estarão sujeitas às sanções e penalidades aplicáveis perante a autarquia. Em nota³ sobre o tema, a autarquia alerta potenciais investidores quanto aos riscos inerentes a tais investimentos, em especial no que diz respeito a emissores não registrados na CVM:

- a. Risco de fraudes e esquemas de pirâmides (Ponzi);
- b. Inexistência de processos formais de adequação do perfil do investidor ao risco do empreendimento (suitability);
- c. Risco de operações de lavagem de dinheiro e evasão fiscal/divisas;
- d. Prestadores de serviços atuando sem observar a legislação aplicável;
- e. Material publicitário de oferta que não observa a regulamentação da CVM;
- f. Riscos operacionais em ambientes de negociação não monitorados pela CVM;
- g. Riscos cibernéticos (dentre os quais, ataques à infraestrutura, sistemas e comprometimento de credenciais de acesso dificultando o acesso aos ativos ou a perda parcial ou total dos mesmos) associados à gestão e custódia dos ativos virtuais;
- h. Risco operacional associado a ativos virtuais e seus sistemas;
- i. Volatilidade associada a ativos virtuais;
- j. Risco de liquidez (ou seja, risco de não encontrar compradores/vendedores para certa quantidade de ativos ao preço cotado) associado a ativos virtuais;
- e

³ COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. *Initial Coin Offering*. Nota da CVM a respeito do tema, publicada em 11/10/2017. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br/noticias/arquivos/2017/20171011-1.html>>.

CAPÍTULO 2

k. Desafios jurídicos e operacionais em casos de litígio com emissores, inerentes ao caráter virtual e transfronteiriço das operações com ativos virtuais.

A CVM ainda recomenda que como forma de evitar o risco de fraude, que os investidores consultem no site da autarquia para verificar se o ofertante é emissor registrado na CVM ou se a oferta foi registrada ou dispensada de registro.

Nesse contexto, as ofertas de criptoativos que se enquadrem na definição de valor mobiliário e estejam em desconformidade com a regulamentação, serão tidas como irregulares e como tais, estarão sujeitas às sanções e penalidades aplicáveis pelo regulador.

Conforme visto, os ICOs foram objeto de fraudes, levando a uma necessidade de evolução na modelo da oferta para que os projetos sérios não fossem afetados pelo pela desconfiança de investidores. Para Nascimento (2019) os *security tokens* são uma representação de um contrato de investimento que representam um valor que é armazenado no *blockchain*. Se considerar que os *security tokens* podem representar qualquer contrato de investimento no *blockchain*, sempre haverá um lastro em relação a algum bem ou direito, como, por exemplo, um instrumento de investimento voltado ao mercado imobiliário, um derivativo, uma ação ou uma dívida. Em razão dessas características, estão regulados pelas leis pertinentes aos valores mobiliários.

Os *security tokens* são ofertados àqueles investidores que detêm interesse em participar nos lucros do empreendimento, na forma de dividendos, ou então em lucrar com a valorização do preço deste ativo digital no mercado secundário. É nesse sentido que, de acordo com a definição proposta por Schueffel *et al* (2019), os *security tokens* são tidos como um veículo de investimento “que tem o caráter de um título, ou seja, é comprado em antecipação a lucros futuros na forma de dividendos, participação na receita ou valorização do preço.”

Na mesma linha, para Teixeira & Rodrigues (2019) os *security token* garantem ao seu detentor alguma forma de remuneração sobre o capital investido. Com isso, entende-se que esses criptoativos geram uma expectativa de lucro sobre o valor investido, tal como ocorre com a compra de ações no mercado de capitais.

CAPÍTULO 2

Para Campos (2020), uma das características mais marcantes dos criptoativos é a fungibilidade de sua natureza, de acordo com o uso, pois se algum adquirente de um *token* o compra para obter simples valorização futura, o uso do *token* está de dando com a finalidade de reservar valor e de obter lucro. Fica clara a intenção de investimento.

Sendo assim, o conceito está próximo ao de contrato de investimento coletivo (CIC), uma espécie de valor mobiliário dentro do ordenamento jurídico brasileiro, previsto no inciso IX do art. 2º da Lei n.º 6.385/1976⁴.

A CVM é responsável por regular o mercado de capitais possui dentre as suas competências a de regulamentar as matérias previstas na Lei 6.385/1976 e na lei de sociedade por ações (Lei nº 6.404/1976). Além de administrador os registros de valores mobiliários, também tem o dever de fiscalizar as atividades e os serviços do mercado de valores mobiliários.

Cabe a essa autarquia o trabalho de identificar ofertas públicas que sejam irregulares. Daí a importância e necessidade da análise do seu papel frente às ofertas públicas de criptoativos. Diante disso, entende-se que caso os *security tokens* sejam identificados como sendo valores mobiliários, análogos ao Contrato de Investimento Coletivo (CIC), por exemplo, ficam submetidos à regulação da CVM, por estarem intimamente ligados às características e preocupações do mercado de capitais com relação a investidores e à poupança popular.

Para a CVM o contrato de investimento coletivo (CIC)⁵ pode ser entendido como o instrumento utilizado para captação de recursos do público investidor, para aplicação em determinado empreendimento, a ser implantando e gerenciado exclusivamente pelo empreendedor, com a promessa de distribuir entre os investidores os lucros originados do empreendimento. Como inexistia regulamentação para esses contratos, algumas irregularidades eram cometidas, gerando prejuízo aos investidores. Alguns casos eram semelhantes aos chamados "esquema ponzi", em

⁴ Lei n.º 6.385, de 7 de dezembro de 1976. Dispõe sobre o mercado de valores mobiliários e cria a Comissão de Valores Mobiliários. *Diário Oficial da União*: Brasília, 09/12/1976. Art. 2º inciso IX - quando ofertados publicamente, quaisquer outros títulos ou contratos de investimento coletivo, que gerem direito de participação, de parceria ou de remuneração, inclusive resultante de prestação de serviços, cujos rendimentos advêm do esforço do empreendedor ou de terceiros. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L6385.htm>.

⁵ COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. *Contrato de Investimento Coletivo*. Rio de Janeiro: Comissão de Valores Mobiliários, 2019. Disponível em: https://www.investidor.gov.br/menu/Menu_Investidor/valores_mobiliarios/contratos_investimentos.html

CAPÍTULO 2

que o dinheiro captado de novos investidores era utilizado para remunerar outros, sendo o empreendimento apenas uma "fachada".

Diante do cenário apresentado, há espaço para enquadramento dos *tokens* dentro do escopo do artigo 2º da Lei nº 6.385/1976. A esse respeito, Nascimento (2019) exemplifica que a CVM leva em conta os seguintes requisitos para a caracterização dos contratos de investimento coletivo (CIC): (i) existir oferta de um investimento, com caráter coletivo; (ii) existir a formalização do investimento em um instrumento contratual ou título; (iii) prever-se algum direito, decorrente do investimento, a alguma espécie de remuneração (sendo ela originada dos esforços do empreendedor ou de terceiros, e não do investidor); e (iv) por fim, que esses títulos ou contratos de investimento sejam objeto de oferta pública. Sendo assim, os *security tokens* podem enquadrar-se na legislação relativa ao mercado de capitais e se submeter, à fiscalização da CVM, independentemente de qualquer ato regulatório adicional.

Portanto, a partir da nova regulamentação, os contratos de investimento coletivos passaram a se sujeitar à regulamentação e à fiscalização da CVM, que passou a exigir dos emissores registro na autarquia, além do registro da distribuição pública, com todas as exigências de divulgação de informações daí decorrentes⁶.

Para verificar se o ativo se enquadra como valor mobiliário ou não, nos Estados Unidos é aplicado o chamado *Howey Test* (Mattos Filho, 2015). Para Teixeira e Rodrigues (2019), tal teste se trata de uma sequência de premissas, abaixo elencadas, que investigam se um contrato de investimento pode ser considerado um valor mobiliário: (i) Investimento em dinheiro (*investment in Money*); (ii) Empreendimento em comum (*Common enterprise*); (iii) Expectativa de remuneração ou lucro (*Expectation of profits*); e (iv) Dependência de esforço alheio (*Solely of efforts of others*).

Nesse contexto, caso o criptoativo ofereça direito apenas relacionado à sua conversão em outra criptomoeda, ou permita sua utilização para fins de obtenção de alguma vantagem do sistema, não seria enquadrado no conceito de valor mobiliário. Já quando houver uma garantia de remuneração ou participação societária decorrente

⁶ COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. *Contrato de Investimento Coletivo*. Rio de Janeiro: Comissão de Valores Mobiliários, 2019. Disponível em: https://www.investidor.gov.br/menu/Menu_Investidor/valores_mobiliarios/contratos_investimentos.html

CAPÍTULO 2

da aquisição do criptoativo, poderia ter seu enquadramento no conceito de valor mobiliário. Sendo assim, decorreriam todas as legislações relativas ao setor para a realização de ofertas públicas e negociação de valores mobiliários, na forma do artigo 1º, da Lei nº 6.385/1976 (Matos Filho, 2015).

No âmbito da captação pública de recursos, existem diversas regulações no Brasil, a exemplo da Lei n.º 6385/1976 que regula também as Ofertas Públicas de Aquisição de Ações (OPAs) ou Ofertas Públicas de Distribuição (OPD), em inglês conhecida por *Inicial Public Offering* (IPO). Há o *crowdfunding* de investimento, que se trata de um modelo de financiamento coletivo, regulamentado também pelas Instruções CVM nº 400/2003 e CVM nº 588/2017. A emissão de debêntures e o oferecimento, a público, de Contratos de Investimento Coletivo (CICs) também são outros mecanismos e comuns de se captar recursos de terceiros para o desenvolvimento ou a expansão das atividades empresariais

Segundo pondera Werbach (2018) o princípio norteador da regulação destes tipos de instrumentos de captação pública são a divulgação das informações do investimento e a proteção ao investidor. A falta de cumprimento desses princípios básicos, dentro das vendas públicas de *tokens*, gera há uma forte assimetria de informações. Dadas todas as incertezas e complexidades técnicas da tecnologia *blockchain*, é improvável que a maioria dos investidores entenda o que está fazendo, mesmo com ampla divulgação financeira. Sem divulgação, eles estão à mercê dos oferentes e promotores de investimentos, sendo assim as chances de abusos e esquemas *ponzi* são altas.

No entanto, isso não significa que a proibição deste novo ferramental de captação de recursos deve ocorrer. Afinal, nem todos os *tokens* são necessariamente valores mobiliários ou outras formas de instrumentos de investimento. O importante, é que exista um esforço regulatório no sentido de salvaguardar a confiança deste mercado. Além disso, a possibilidade de se gerar um mercado descentralizado, e sem intermediário, com o *blockchain* não significa que se deva ignorar o envolvimento de regulação (WERBACH, 2018).

A Instrução CVM nº 400/2003, que regulamenta a oferta pública de valores mobiliários, tanto no mercado primário, como secundário, em seu artigo 3º delibera sobre a possibilidade da oferta pública de distribuição de valores mobiliários se dar tanto fisicamente, quanto via “listas ou boletins de venda ou subscrição, folhetos,

CAPÍTULO 2

prospectos ou anúncios, destinados ao público, por qualquer meio ou forma”, o que se compreende a forma digital, via internet. Nas ofertas de *security tokens*, de modo geral, verifica-se a disponibilização de anúncios na forma eletrônica, via internet, conduta essa que se encaixa no inciso IV do artigo 3º de referida instrução.

A ICVM nº 400, ainda, estabelece-se que a intermediação das ofertas públicas de valores mobiliários deve se dar somente por intermédio das instituições integrantes do sistema de distribuição de valores mobiliários. Neste caso, seria irregular uma oferta pública de *tokens* intermediada por *exchange*, acaso os ativos se configurassem como sendo valores mobiliários à luz da Lei de Mercado de Capitais brasileira.

Existe ainda, de acordo a ICVM nº 400/2003, a possibilidade de dispensa do registro, o que autoriza uma oferta pública de criptoativos de forma regular e legal. Isso significa que, mesmo que o *token* não seja considerado um valor mobiliário, a dispensa do registro somente é concedida caso o ofertante procure a CVM para obter tal parecer. Do contrário, o ofertante do *token* ficará sujeito à fiscalização e as penalidades decorrentes de uma oferta pública irregular, inclusive na esfera penal (TALARICO e MARTINS, 2019).

Por fim, para fins deste estudo, compreende-se que a CVM possui competência para analisar o uso dos criptoativos como investimento. Em outros termos, caso o token seja considerado um valor mobiliário, necessariamente deverá existir autorização prévia do órgão regulador (CVM).

A CVM vem demonstrando interesse na busca por uma compreensão técnica e jurídica a respeito das ofertas públicas de criptoativos. A autarquia fazendo análises dos *tokens* ofertados, entendendo ora pela existência de valor mobiliário, ora não. Os critérios têm se pautado no *howey test* americano, mas também na legislação consolidada na Lei n.º 6.385/1976. Como exemplo podemos citar o caso da empresa Lex Tokens: a CVM emitiu um alerta⁷, no dia 02 de julho de 2019, relacionado ao Grupo Alexandria que vinha oferecendo ofertas de investimentos em torno do LexToken, um suposto *token* construído em uma *blockchain* própria que oferecia a oportunidade de investimento relacionada à aquisição de STO, cuja valorização está

⁷ Deliberação CVM nº 821 de 2 de julho de 2019. Disponível em: <https://www.cvm.gov.br/noticias/arquivos/2019/20190702-3.html>

CAPÍTULO 2

atrelada às etapas do Plano de Expansão de Usinas de Energia Renovável. A empresa e o sócio utilizaram apelo ao público para celebração de contratos que, da forma como vinha sendo ofertados, enquadram-se no conceito legal de valor mobiliário e não estavam habilitados, perante a CVM, para ofertar publicamente títulos ou contratos de investimento coletivo (CICs) relacionados à aquisição do ativo digital. Além da proibição em ofertar investimentos no Brasil, a CVM ainda aplicou uma multa diária de R\$5 mil em caso de descumprimento da determinação.

Enquanto aguarda a maturação do mercado, e se busca uma melhor compreensão da tecnologia e seus desdobramentos na sociedade, a CVM propôs um *sandbox* regulatório em 2019 por intermédio do Edital de Audiência Pública (SGM n.º 05/19) ⁸, para discutir a minuta de instrução que regula a constituição e o funcionamento de ambiente regulatório experimental (chamado de *sandbox* regulatório).

O termo *sandbox* ou caixa de areia, na tradução literal para o idioma português, é uma experiência regulatória utilizada para permitir o desenvolvimento de atividades inovadoras que não se enquadram de forma automática na regulação vigente. Segundo Lanzadera (2020), dessa forma é possível testar a iniciativa em um ambiente controlado para assim proteger o restante do sistema. Ou seja, o *sandbox* é uma forma eficaz de testar novos microssistemas sem comprometer o sistema como um todo. A experiência é controlada por certo período, concede-se uma autorização para pessoas jurídicas atuarem e testarem modelos de negócios inovadores em atividades regulamentadas no mercado de valores imobiliários, sem a necessidade de obtenção de autorizações legais específicas. Trata-se de uma dispensa provisória.

Os entes governamentais que propuseram a criação de uma *sandbox* regulatória justificam a medida citando diretamente o uso de tecnologias inovadoras como *distributed ledger technology* (DLT) e *blockchain*. Segundo as instituições, essas tecnologias têm permitido novos modelos de negócio, com reflexo na oferta de produtos e serviços de maior qualidade e alcance (Lanzadera, 2020).

Segundo o próprio Edital publicado pela CVM, a partir desta experiência é que será medida à necessidade de implementação de alterações regulatórias ou novas

⁸ COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. Audiência Pública SDM 05/2019. Disponível: <http://www.cvm.gov.br/audiencias_publicas/ap_sdm/2019/sdm0519.html>.

CAPÍTULO 2

abordagens de supervisão. A CVM publicou no dia 15 de maio de 2020 a Instrução CVM nº 626, que regulamenta a constituição e o funcionamento do *sandbox* regulatório, com entrada em vigor no dia 1º de junho de 2020. Em 28 de agosto de 2020 a CVM realizou um webinar internacional sobre *sandbox* regulatório⁹, com apoio do Laboratório de Inovação Financeira (LAB) e objetivo de reunir alguns representantes de reguladores de outros países que executam seus próprios programas em uma mesa-redonda para discutir a evolução de suas experiências desde o lançamento e discutir como podem ser úteis para o mercado brasileiro.

Diante de tantas nuances jurídicas que o tema dos criptoativos fomenta, o *sandbox* mostra-se como uma maneira inovadora e adequada para a CVM enfrentar o assunto (BARBOSA, 2019). O *sandbox* pode contribuir com um aumento na visibilidade do negócio e impacto positivo na atratividade de capital, uma vez que a CVM concede autorização temporária para o negócio inovador, os investidores podem se sentir mais confortáveis em investir e alavancar esses empreendimentos (TALARICO e MARTINS, 2019).

CONCLUSÃO

A revolução digital, que começou com o advento da internet, entrou em uma nova fase de desenvolvimento com o surgimento do *blockchain*, que irá remodelar os modelos de negócios existentes por meio de maior transparência e confiabilidade. A tecnologia *blockchain* possibilitou registrar, em menos tempo com menor custo, informações ou transações com segurança, transparência e de maneira fidedigna, e como consequência novos modelos de negócio têm surgido e as arquiteturas tradicionais do mercado têm sido repensadas

O conceito da moeda conhecido até então foi ressignificado com o advento das criptomoedas e a economia do *token* propiciou a desmaterialização dos investimentos. Os *tokens* representam digitalmente um ativo físico, um ativo real, e são considerados os novos ativos globais. Ao contrário de uma moeda, um *token* opera por meio de um contrato inteligente no topo de um *blockchain*. A tokenização

⁹ Sandbox Regulatório no Brasil: Aprendizados das experiências internacionais. Disponível em: <http://www.cvm.gov.br/noticias/arquivos/2020/20200819-1.html>

CAPÍTULO 2

surgiu como um fenômeno inserido no conceito de economia compartilhada, em que o uso ou a compra de serviços são divididos de forma facilitada, permitindo uma maior interação entre os participantes envolvidos.

Para cada tipo de *token*, é assumida uma representação diferente que oferece uma prerrogativa específica a seu titular e, assim, dependendo da sua prerrogativa ganham uma interpretação distinta de autarquias reguladoras no Brasil e fora dele.

Além de propiciar maior velocidade, segurança e menor custo na estruturação do negócio, há também o aumento na liquidez, já que com a tokenização é possível um fracionamento maior de determinados ativos, o que aumenta o número de investidores dispostos a negociar essas frações no mercado. Isso ajuda na democratização de acesso aos investimentos, o que é benéfico para os investidores e para o mercado como um todo.

O que se cria com a *tokenização* é um sistema econômico de redes e mercados descentralizados, aplicado a investimentos, que combina necessidades e posses, ignorando os intermediários tradicionais, conectando diretamente vendedores e compradores, beneficiados pela exclusão de custos desnecessários. Dentre os desafios para a maior adoção dos criptoativos globalmente estão a existência de barreira cultural relacionada à falta de entendimento da tecnologia *blockchain* e seu funcionamento; a política tributária, relacionado a característica do pseudoanonimato do *blockchain* proveniente da criptografia, sendo um empecilho para as autoridades em alguns tipos de *tokens*; a prática de fraudes e a postura dos reguladores de valores mobiliários.

A *initial coin offering* (ICO) ou Oferta Inicial de Moeda, ganhou destaque nos últimos anos como uma solução ideal de *crowdfunding* para as *startups* e para criptomoedas jovens, pois surgiu como uma ferramenta capaz de democratizar o acesso ao capital por intermédio da venda de *tokens* para financiamento de projetos em estágio inicial. Com a oferta inicial de moedas (ICO), os tokens evoluíram além de uma moeda simples para se tornarem mais funcionais. Porém, a falta de regulamentação adequada vem sendo um grande problema para a popularização do ICO, bem como a possibilidade de ocorrência de fraudes.

A *security token offering* (STO) ou Oferta Inicial de *Token* surgiu como uma opção mais segura de investimento, pois desde o princípio as regulações aplicáveis

CAPÍTULO 2

são observadas, já que se trata de um investimento. Um STO é uma oferta de captação de recursos semelhante a uma ICO, mas a principal diferença é que as STOs são reguladas.

Os *security token* garantem ao seu detentor alguma forma de remuneração sobre o capital investido. Com isso, entende-se que esses criptoativos geram uma expectativa de lucro sobre o valor investido, tal como ocorre com a compra de ações no mercado de capitais. Sendo assim, o conceito de STO está próximo ao de contrato de investimento coletivo (CIC), uma espécie de valor mobiliário dentro do ordenamento jurídico brasileiro,

No Brasil, cabe a Comissão de valores Mobiliários (CVM) identificar ofertas públicas que sejam irregulares. Daí a importância e necessidade da análise do seu papel frente às ofertas públicas de criptoativos.

Caso os *security tokens* sejam identificados como sendo valores mobiliários, análogos ao Contrato de Investimento Coletivo (CIC), por exemplo, ficam submetidos à regulação da CVM, por estarem intimamente ligados às características e preocupações do mercado de capitais com relação a investidores e à poupança popular. Sendo assim, caso o token seja considerado um valor mobiliário, necessariamente deverá existir autorização prévia do órgão regulador para ser ofertado ao mercado.

A CVM vem demonstrando interesse na busca por uma compreensão técnica e jurídica a respeito das ofertas públicas de criptoativos. A autarquia fazendo análises dos *tokens* ofertados, entendendo ora pela existência de valor mobiliário, ora não. Os critérios têm se pautado no *howey test* americano, mas também na legislação brasileira relacionada ao mercado de capitais.

Enquanto aguarda a maturação do mercado, e se busca uma melhor compreensão da tecnologia e seus desdobramentos na sociedade, a CVM propôs um *sandbox* regulatório e a partir desta experiência será medida à necessidade de implementação de alterações regulatórias ou novas abordagens de supervisão. O *sandbox* pode contribuir com um aumento na visibilidade do negócio e impacto positivo na atratividade de capital, uma vez que o regulador concede autorização temporária para o negócio inovador e os investidores podem se sentir mais confortáveis em investir e alavancar esses empreendimentos. Essa tecnologia tem

CAPÍTULO 2

potencial para transformar a forma como o mercado de capital funciona no Brasil e no mundo, com uma maior desintermediação do mercado financeiro global, seguida de uma maior globalização dos investidores e produtos financeiros.

REFERÊNCIAS

- BARBOSA, M. V. C., *Blockchain e o Mercado Financeiro e de Capitais: riscos, regulação e sandboxing*. 2019. Disponível em: <http://www.cvm.gov.br/export/sites/cvm/noticias/anexos/2019/20190821_blockchain_mercado_financeiro_capitais_riscos_regulacao_sandboxing.pdf>.
- BELLEFLAMME, P., LAMBERT, T., & SCHWIENBACHER, A. Crowdfunding: Tapping the right crowd. *Journal of Business Venturing*, 2014.
- BÖHME, R., CHRISTIN, N., EDELMAN, B., & Moore, T. Bitcoin: Economics, technology, and governance. *The Journal of Economic Perspectives*, 2015.
- BUTERIN, V., A next generation smart contract and decentralized application platform [White Paper]. Ethereum, 2014. Disponível em: https://cryptorating.eu/whitepapers/Ethereum/Ethereum_white_paper.pdf
- CAMPOS, E. M., *Criptomoedas E Blockchain: o direito no mundo digital*. Ed. Lumen Juris, 2020.
- CATALINI, C., & Gans, J. S. Some simple economics of the blockchain [Working Paper No. 22952]. National Bureau of Economic Research, 2018. Disponível em: <https://www.nber.org/papers/w22952>
- CHEN, Y., Blockchain tokens and the potential democratization of entrepreneurship and innovation. *Business Horizons*, 2018.
- CHOUDHURY, S. R. China bans companies from raising money through ICOs, asks local regulators to inspect 60 major platforms. CNBC, 2017. Disponível em: <https://www.cnbc.com/2017/09/04/chinese-icos-china-bans-fundraising-through-initial-coin-offerings-report-says.html>
- COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. *Audiência Pública SDM 05/2019*. Disponível: <http://www.cvm.gov.br/audiencias_publicas/ap_sdm/2019/sdm0519.html>.
- COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. *Contrato de Investimento Coletivo*. Rio de Janeiro: Comissão de Valores Mobiliários, 2019. Disponível em: https://www.investidor.gov.br/menu/Menu_Investidor/valores_mobiliarios/contratos_investimentos.html
- COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. *Direito do Mercado de Valores Mobiliários*. 1ª ed. Rio de Janeiro: CVM, 2017. Disponível em: <https://www.investidor.gov.br/portaldoinvestidor/export/sites/portaldoinvestidor/publicacao/Livro/Livro_top_Direito.pdf>.
- COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. *Initial Coin Offering*: Nota da CVM a respeito do tema, publicada em 11/10/2017. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br/noticias/arquivos/2017/20171011-1.html>>.

CAPÍTULO 2

DIEDRICH, H., Ethereum: Blockchains, digital assets, smart contracts, decentralized autonomous organizations. Middletown, DE: Wildfire Publishing, 2016.

FINMA. ICO guidelines, 2018. Disponível em: <https://www.finma.ch/en/news/2018/02/20180216-mm-icowegleitung/>

GREGORY, G., Aplicação do código tributário aos criptoativos. Livecoins, 2020. Disponível em: <https://livecoins.com.br/aplicacao-do-codigo-tributario-aos-criptoativos/>

LAMOUNIER, L., Disponível em: <https://101blockchains.com/pt/sto-vs-ico/#prettyPhoto>. 2018.

LANZADERA, J. Sandbox regulatório contribui para a consolidação da blockchain. Panorama Crypto, 2020. Disponível em: <https://panoramacrypto.com.br/sandbox-regulatorio-crypto-e-excelente-noticia-saiba-por-que/>

LARIOS-HERNÁNDEZ, G. J., Blockchain entrepreneurship opportunity in the practices of the unbanked. Business Horizons, 2017.

LEITÃO, F. A blockchain e a tokenização de bens imóveis. Migalhas, 2020.

MATTOS FILHO, A. O., Direito dos Valores Mobiliários. Vol. 1. São Paulo: Editora FGV, 2015.

MASSEY, R., DALAL, D., & DAKSHINAMOORTHY, A., Initial coin offering: A new paradigm. Deloitte, 2017. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/process-and-operations/us-cons-new-paradigm.pdf>

MOLLICK, E., The dynamics of crowdfunding: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 2014.

NAKAMOTO, S., Bitcoin: A peer-to-peer electronic cash system, 2008. Disponível em: <https://bitcoin.org/bitcoin.pdf>

NASCIMENTO, A. *The STO Financial Revolution: how security tokens change businesses forever*. 2ª ed. 2019.

NASCIMENTO, J. P.B., PALIS, P. M.. Novos Contratos de Investimento Coletivo. *Jota*, 2019. Disponível em: <https://www.jota.info/opiniao-e-analise/artigos/novos-contratos-de-investimento-coletivo-17102019>.

NEVES, B & CÍCERI, V.B., A Tributação dos Criptoativos no Brasil: Desafios das Tecnologias Disruptivas e o Tratamento Tributário no Brasil. *Revista Jurídica da Escola Superior de Advocacia da OAB-PR*. Ano 3 - Número 3 - Dezembro de 2018

O'LEARY, R. R., South Korean regulator issues ICO ban. CoinDesk, 2017. Disponível em: <https://www.coindesk.com/south-korean-regulator-issues-ico-ban/>

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. Lei nº 6.385 de 7 de dezembro de 1976. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L6385.htm.

REVOREDO, T., Revista O Consultor Jurídico. SP, 2019. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2019-mar-09/opiniao-tokenizacao-mercado-acoes>. Acesso em 05.11.2020.

CAPÍTULO 2

REVOREDO, T., BORGES, R., Criptomoedas no Cenário Internacional: qual o posicionamento dos Bancos Centrais, Governos e Autoridades? 1ª ed. [S.l.] Publicação Independente, 2018.

REYNA, A., MARTIN, C., CHEN, J., SOLER, E., & DÍAZ, M.. On blockchain and its integration with IoT: Challenges and opportunities. *Future Generation Computer Systems*, 2018.

SANTOS, D., MENEZES, J., GENTILIN, V. & SANTANNA, S., Token Economy – Uma nova maneira de investir. *European Academic Research*. Vol III, 2020.

SCHUEFFEL, P., GROENEWEG, N., BALDEGGER, R., *The Crypto Encyclopedia: coins, tokens and digital assets from A to Z*. Berna, Suíça: Growth-Publisher, 2019. ISBN 978-2-940384-47-1. Disponível em: <https://www.hegfr.ch/media/lbdfnyd1/schueffelgroenewegbaldegger2019_crypto-encyclopedia_eng.pdf>.

SEHRA, A., SMITH, P., & GOMES, P., Economics of initial coin offerings. London, UK: Allen & Overy, 2017.

SHIFFLETT, S., & JONES, C., Buyer beware: Hundreds of bitcoin wannabes show hallmarks of fraud. *The Wall Street Journal*, 2018. Disponível em: <https://www.wsj.com/articles/buyer-beware-hundreds-of-bitcoin-wannabes-show-hallmarks-offraud-1526573115>

STRUECKER, F. A. Oferta pública de criptoativos à luz da lei n.º 6.385/1976. Universidade Federal do Paraná, 2020.

SWAN, M, Blockchain: Blueprint for a new economy. Sebastopol, CA: O'Reilly, 2015.

TALARICO, T., MARTINS, C., Security Token Offers (STOs): DLTs, Regulação e Novas Formas de Financiamento. *Atualidades em Direito Societário e Mercado de Capitais*. Vol IV. Ed Lumen Juris, Rio de Janeiro, 2019.

TAPSCOTT, D., & TAPSCOTT, A., Blockchain revolution: How the technology behind Bitcoin is changing money, business, and the world. New York, NY: Penguin, 2016.

TEIXEIRA, T., RODRIGUES, C.A. Blockchain e Criptomoedas: aspectos jurídicos. Ed. Juspodivm, 2019.

VOSHMIR, S., *Token Economy: how blockchains and smart contracts revolutionize the economy*. Berlin: BlockchainHub Berlin, 2019.

VRANKEN, H., Sustainability of bitcoin and blockchains. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 2017.

WERBACH, Kevin. Trust, but verify: why the *blockchain* needs the law. In: *The Berkeley Technology Law Journal*. Ed. 33, 2018. Disponível em: <https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2844409>. Acesso em 20/06/2019.

WILLIAMS-GRUT, O., Only 48% of ICOs were successful last year – but startups still managed to raise \$5.6 billion. *Business Insider*. (2018). Disponível em: <<https://www.businessinsider.com/how-much-raised-icos-2017-token-data-2017-2018-1?r=UK>>.

CAPÍTULO



3

Comunicação interna na universidade pública: avanços e desafios organizacionais

Nara Siqueira Viana¹

Luiz Flávio A. Maia-Filho²

Ana Paula C. de Lucena³

¹ *Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)*

² *Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE)*

³ *Colégio Agrícola Dom Agostinho Ikas (UFRPE)*

DOI: 10.47573/aya.88580.2.10.3

CAPÍTULO 3

Resumo: O presente artigo avalia o espaço que a comunicação interna vem logrando ocupar entre as atividades de uma recém implantada Pró-Reitoria de Comunicação em Instituição Federal de Ensino Superior, mediante os desafios inerentes às mudanças organizacionais. Trata-se de um estudo de caso com abordagem qualitativa, utilizando como métodos a pesquisa documental, a realização de entrevistas semiestruturadas e a análise de conteúdo. Entre as categorias de análise adotadas, destacam-se: a atenção à diversidade do público interno; a natureza da comunicação pública; as barreiras e os desafios na mudança organizacional; e o grau de reconhecimento percebido por atores-chave em relação às ações da comunicação interna. Os resultados revelam que as mudanças organizacionais implantadas alcançaram apenas parcialmente seus objetivos, muito em função de significativas resistências como as barreiras culturais; a escassez de espaços atrativos para participação da comunidade; e a carência de um bom plano para consolidação de políticas de comunicação. Caminhos promissores para futuras pesquisas incluem levantamentos sobre impressões e percepções de um conjunto mais amplo de membros da comunidade universitária.

Palavras-chave: comunicação interna; gestão universitária. administração pública.

Abstract: This paper assesses the status that internal communication has been able to achieve among the activities of a recently established Dean of Communication in a Brazilian Federal University, from the perspective of challenges inherent to organizational changes. This is a case study with a qualitative approach, using documentary research, semi-structured interviews and content analysis as methods. Among the categories of analysis adopted, the following stand out: attention to the diversity of the internal public; the nature of public communication; the barriers and challenges in organizational change; and the degree of recognition perceived by key actors concerning the actions of internal communication. The results reveal that the organizational changes have only partially achieved their objectives due to resistance such as cultural barriers; scarcity of spaces for community participation; and lack of a good plan for the consolidation of communication policies.

Keywords: internal communication. university management. public administration.

INTRODUÇÃO

Em 2014, a Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) oficializou a criação de sua Pró-reitoria de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação (PROCIT), fruto de esforços iniciados dois anos antes. Com a PROCIT, a UFPE inovou ao implantar a primeira pró-reitoria integrando comunicação, informação e tecnologia da informação, dentre as universidades federais brasileiras. Outras universidades do sistema federal têm buscado trajetórias semelhantes, em seus processos de transformação. Tendo

CAPÍTULO 3

em vista, por um lado, as demandas trazidas pela transformação digital e, mais recentemente, as adaptações impostas pela COVID-19, torna-se oportuna uma revisita ao pioneiro reposicionamento da comunicação na gestão das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES).

Duarte e Monteiro (2009) ressaltam que a comunicação está em todos os processos, em todos os setores, relações e fluxos de informação, dando vida às organizações; contudo, apesar de haver relativo consenso quanto ao fato de uma boa comunicação agregar valor à organização, aprimorando as práticas gerenciais, o desempenho organizacional e promovendo mudanças nas relações com os seus diversos públicos, muitas entidades ainda têm bastante dificuldade na gestão da comunicação. Como quadro geral, “a comunicação nas organizações tende a ser predominantemente burocrática” (DUARTE; MONTEIRO, 2009).

Na gestão pública, a comunicação tende a enfrentar barreiras específicas. Torquato (2002) vai direto ao ponto ao afirmar que a comunicação no setor público sofre os efeitos de estruturas obsoletas e padece do que ele chama de “doença da acomodação, a paralisação da malha pública” (TORQUATO, 2002, p. 84). O autor afirma ainda que as estruturas de comunicação nesses ambientes precisam ser profissionalizadas, contar com profissionais qualificados, além de trabalhar de forma sistêmica e integrada, sob direção única, a fim de evitar uma desarmonia de linguagens. Já o colombiano Jaramillo-López (2012) alega que, nas organizações do setor público, a área de comunicação é tipicamente de “imprensa”: a interlocução com o cidadão e com o usuário costuma não ser devidamente articulada com a comunicação da alta direção.

Nogueira (2001) ressalta a heterogeneidade do público interno das instituições públicas, que por vezes se divide em grupos com características e objetivos diferentes – em certos casos, até divergentes. Ela chama atenção para diversidades de linguagem, de filosofia, de idade, de nível de escolaridade, de competências e mesmo de valores, tornando complexos os relacionamentos e a comunicação (NOGUEIRA, 2001, p. 127). A mesma autora ressalta a infrequência da participação de vários grupos, o que poderia ter origem no modelo de organização, citando como exemplo de fragmentação as próprias universidades públicas brasileiras: as características de suas comunidades dificultariam até mesmo a disseminação interna do que é (ali) desenvolvido.

CAPÍTULO 3

Mesmo em um contexto de avanço tecnológico em ritmo inferior ao vivido atualmente, Kunsch (1992), na sua obra *Universidade e comunicação na edificação da sociedade*, já defendia a proposta de que as universidades tivessem em sua estrutura organizacional um setor que integrasse todas as atividades de comunicação. Tal arranjo institucional, segundo ela, favoreceria a interação entre as unidades e na universidade como um todo, “rompendo de vez com a tradição de isolamento quiçá mantida com a formação dos ‘conglomerados universitários’” (KUNSCH, 1992, p. 119).

Diante da relevância e do papel social das universidades, cujos funcionamentos internos muito dependem de uma comunicação efetiva, o presente artigo investiga o espaço que a comunicação interna vem logrando ocupar no contexto de uma nova estrutura organizacional, assim como as barreiras à sua consolidação. Para tanto, o estudo se divide em 4 seções adicionais, além desta introdução: a seção 2, de contextualização, resgata o contexto das mudanças na organização; em seguida, a seção 3 sintetiza um conjunto de estudos anteriores que estabelecem o referencial teórico-conceitual da análise. A seção 4 descreve a metodologia e os procedimentos de pesquisa adotados, enquanto a seção 5 se destina à consolidação dos resultados e discussões. Por fim, comentários finais são oferecidos na seção de conclusão.

CONTEXTUALIZAÇÃO

A UFPE, criada em agosto de 1946, possui hoje três campi, nas cidades de Recife, Caruaru (Centro Acadêmico do Agreste - CAA) e Vitória de Santo Antão (Centro Acadêmico de Vitória - CAV); a Universidade conta com mais de 40 mil alunos de graduação e pós-graduação, cerca de 2.500 professores e quase 4 mil servidores técnico-administrativos, distribuídos em 13 centros acadêmicos (UFPE, 2019c). Com esse tamanho e diante da variedade de públicos, com necessidades e interesses específicos, a organização viveu recentemente uma situação crítica, do ponto de vista comunicacional:

Diversos órgãos e diversas unidades, cada qual preocupada com seus interesses localizados, buscavam tramar os melhores meios de se

CAPÍTULO 3

comunicarem com os seus públicos, em visão solo, ou contando com o apoio institucional de uma assessoria de comunicação, cuja área de influência era indefinida per si e institucionalmente. (DORNELAS; COVALESKI; STEFANI; LEÃO, 2015, p. 2).

Através da Portaria Normativa nº 07, de 25 de julho de 2014, foi oficialmente criada a PROCIT para ser o órgão responsável por “propor e coordenar a execução das diretrizes da política institucional de comunicação e informação” (UFPE, 2014). O estabelecimento de um novo órgão na administração superior da Universidade envolvia, assim, uma clara missão:

Direcionar, articular, executar e monitorar, com transparência e responsabilidade, as políticas e ações com as unidades de comunicação, informação e tecnologia da informação, atuando transversalmente na UFPE, visando maior integração e interação com as comunidades interna e externa (UFPE, 2019a).

Nota-se que os esforços por mudança estrutural pareciam reconhecer, em particular, um ambiente de expressivos avanços tecnológicos; a comunicação nas organizações, naturalmente, sofria – e sofre – fortes impactos da revolução digital.

A estrutura organizacional da PROCIT apresenta três diretorias. A Diretoria de Informação é responsável pelo direcionamento, articulação, execução e monitoramento das políticas e ações de acesso a dados, informações e conteúdos digitais. Seu objetivo é “a transparência e democratização da informação e do conhecimento para as comunidades interna e externa” (UFPE, 2019b). A Diretoria de Governança de TI e Processos, por sua vez, trabalha em duas frentes, com o escritório de processos – mapeando os trâmites da universidade –, e com a Coordenação de Governança de Tecnologia da Informação, unidade de atuação articulada com o Núcleo de Tecnologia da Informação (NTI). Essa diretoria tem como missão o direcionamento, articulação, execução e monitoramento das políticas e das ações de TI e de gestão de processos, com vistas à melhoria continuada da governança de TI e dos fluxos de trabalho. Finalmente, a Diretoria de Comunicação se dedica a “direcionar, articular, executar e monitorar as políticas e ações estratégicas de comunicação institucional visando ampliar o diálogo entre a universidade e seus públicos” (UFPE, 2019b). Ela procura democratizar a informação através da produção e difusão de conteúdo, garantindo a visibilidade da instituição para os públicos interno e externo.

CAPÍTULO 3

No intuito de comunicar-se de maneira eficaz com estudantes e servidores, a Diretoria de Comunicação, articulando suas coordenações (audiovisual, design e jornalismo), desenvolve materiais audiovisuais e peças promocionais para veiculação em meio digital e impresso. As campanhas institucionais realizadas pela PROCIT buscam “fortalecer uma visão ética e cidadã, abordando temas como respeito à diversidade, acessibilidade, políticas de gênero, combate à violência contra a mulher e sustentabilidade” (UFPE, 2019b).

Em 2019, apenas duas universidades, dentre as 63 analisadas, possuíam em sua estrutura organizacional uma pró-reitoria dedicada à comunicação: além da UFPE, com a PROCIT, havia a Universidade Federal de Pelotas (UFPEL, no Rio Grande do Sul). Na UFPEL, a Pró-Reitoria de Gestão da Informação e Comunicação – PROGIC foi criada em junho de 2017 com o objetivo de “planejar, coordenar e acompanhar a execução da política institucional de gestão da informação e comunicação, e das tecnologias da informação e processos” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS, UFPEL, 2017). Assim como na PROCIT/UFPE, na UFPEL a nova pró-reitoria compreendia, além das atividades relacionadas à comunicação, as coordenações da área de tecnologia da informação.

Por fim, vale registrar que se há um incremento no interesse de pesquisadores e profissionais sobre a comunicação organizacional pública nos últimos anos, a dimensão interna, entretanto, segue relativamente pouco estudada e se apresenta como “um campo ainda fértil para novas pesquisas e abordagens” (CURVELO, 2012, p. 211).

REFERENCIAL TEÓRICO

Para Margarida Kunsch (2006), as organizações são compostas por pessoas que se comunicam e que, através de processos interativos, “viabilizam o sistema funcional para sobrevivência e consecução dos objetivos organizacionais num contexto de diversidades e de transações complexas” (KUNSCH, 2006, p. 167). Assim, as organizações são, elas próprias, fenômenos comunicacionais contínuos e complexos, uma vez que são formadas por pessoas com as mais diversas culturas e visões de mundo. A comunicação organizacional, para a referida autora, compreende quatro

CAPÍTULO 3

modalidades: a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa.

A comunicação administrativa é a que se processa no âmbito nas funções administrativas, dentro da organização. Está relacionada com os fluxos, níveis e redes formal e informal, permitindo o funcionamento do sistema organizacional. A comunicação mercadológica está vinculada ao marketing de negócios e é responsável pela comunicação com objetivos mercadológicos, relacionando-se com a divulgação publicitária de produtos e serviços (KUNSCH, 2003). Ligada aos aspectos corporativos, a comunicação institucional é a responsável direta pela “construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização” (KUNSCH, 2003, p. 164). Já a comunicação interna, foco deste estudo, é conceituada como “um setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados (...)” (KUNSCH, 2003, p. 154). Em todo caso, a autora vem trabalhando há alguns anos no conceito de comunicação organizacional integrada, que propõe a junção dessas quatro modalidades, formando o composto da comunicação organizacional, que deve constituir uma unidade harmoniosa, levando-se em consideração as diferenças e peculiaridades de cada área.

A comunicação integrada é importante pois favorece uma política global, buscando uma coerência entre os projetos de comunicação de cada setor, o uso de uma linguagem comum a todos eles e um comportamento organizacional mais homogêneo (KUNSCH, 1992). Com todas as atividades de comunicação alinhadas aos objetivos da organização, a comunicação pode se tornar estratégica e ser conduzida com vistas à maior eficácia.

Entre outras importantes referências, Torquato (2002) observa que a comunicação organizacional é comumente entendida como um processo indireto, unilateral e público, dirigindo-se para uma massa heterogênea de indivíduos indistintamente. Ele destaca que a comunicação administrativa, muitas vezes em razão de falhas gerenciais, acaba congestionando os canais da organização e prejudicando suas atividades, com as informações não chegando ao público-alvo. Já a interação e o engajamento do público interno são ressaltados por Duarte e Monteiro (2009), ao salientarem a importância de se conhecer bem não apenas os meios de

CAPÍTULO 3

circulação das informações, mas os principais processos interacionais, característicos da organização e seu contexto.

Desafios na Comunicação

Para Tavares (2007), há as organizações que utilizam a comunicação sem planejamento, de forma intuitiva; e há as que acreditam que estão utilizando-a de forma adequada, porém, sem planejamento, baseando-se no que ele denomina “achismo”, condição em que o autor identifica a maioria das organizações brasileiras (TAVARES, 2007, p. 11). Mais recentemente, Alves (2014), em pesquisa que buscava a identificação de políticas de comunicação nas universidades federais brasileiras, concluiu: havia uma virtual ausência de planejamento na gestão da comunicação dessas instituições, muitas vezes sem qualquer política ou plano de comunicação formais.

Muito comum na atualidade, o excesso de informações acaba por confundir o público quanto ao que deve ser prioridade. “É impossível as pessoas observarem e assimilarem todas as mensagens com que são bombardeadas no seu ambiente social e nas organizações onde trabalham” (KUNSCH, 2003, p. 75). Na mesma linha, Duarte e Monteiro (2009) também apontam a sobrecarga de informações como uma barreira à comunicação, uma vez que nem sempre os destinatários das mensagens conseguem processar todas as informações que recebem num curto período – e que, muitas vezes, lhes chegam de forma pouco atraente.

Ainda segundo Duarte e Monteiro (2009), em muitos casos a comunicação não circula de forma adequada por ser utilizada como instrumento de poder, sem o real interesse em ouvir, em adaptar as mensagens aos públicos ou em adequar a utilização dos múltiplos canais de forma estratégica. “Faltam políticas, diretrizes, estratégias de comunicação e, espantosamente, engajamento da alta cúpula para transformar a comunicação em um instrumento de qualificação dos processos, da identidade organizacional e da melhoria dos resultados” (DUARTE; MONTEIRO, 2009, p. 334). Destaca-se, portanto, a necessidade de as estratégias de comunicação serem voltadas para valorizar a consulta, a opinião e a participação do público interno, e não apenas para disseminação das informações das instâncias superiores.

CAPÍTULO 3

Observando o processo de comunicação de forma prática, é possível analisá-lo pela ótica dos fluxos. O fluxo ascendente refere-se às mensagens oriundas dos funcionários e dirigidas à direção da organização, como sugestões e críticas. O fluxo descendente faz o sentido inverso, com as mensagens originadas na alta gestão sendo transmitidas aos funcionários de cima para baixo, por exemplo, através dos jornais institucionais e boletins de notícias. O terceiro fluxo, horizontal, é o da comunicação entre os pares, geralmente informal (CURVELLO, 2002, p. 17).

Vieira (2004) destaca que, diante dessa entrada de novas tecnologias, é de fundamental importância que a alta gestão esteja comprometida – e disposta a patrocinar, em múltiplos sentidos – com a política de comunicação. No entanto, como relata Kunsch (2007), muitas organizações só percebem a necessidade de investir em comunicação nos momentos de crise.

Comunicação interna

Curvello (2012) define a comunicação interna como “o conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública”(CURVELLO, 2012, p. 204).

Torquato (2002), por sua vez, reconhece que a comunicação interna precisa trabalhar com os objetivos de gerar consentimentos e produzir aceitação, tendo como missão básica “contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização” (TORQUATO, 2002, p. 54).

Já para Kunsch (2003), a comunicação interna deve, necessariamente, ser considerada como uma área estratégica dentro da organização, devendo existir uma relação de entendimento entre a direção, os profissionais que atuam na área e o público interno envolvido.

Seguindo a linha da valorização do ser humano, Pimenta (2010) destaca que a estrutura burocrática, técnica, racional e normativa das empresas é um impeditivo

CAPÍTULO 3

para a participação e o engajamento dos colaboradores, podendo resultar em baixa motivação e comprometimento do processo produtivo. A autora defende que, hoje, o fator humano é fundamental para o sucesso de qualquer operação, sendo essencial o conhecimento sobre a motivação e as necessidades humanas para que sejam adotadas melhores estratégias de gestão.

Para Tomasi e Medeiros (2010), alguns objetivos da comunicação interna são, no campo das emoções, contribuir para um clima positivo, estimular, integrar áreas, gerências e promover o envolvimento pessoal. No campo racional, a comunicação interna deve contribuir para que o clima organizacional seja favorável ao cumprimento das metas, ao crescimento e ao lucro da organização.

Vale lembrar que as manifestações de comunicação dentro da organização acontecem por duas redes que convivem simultaneamente: a formal e a informal. Segundo Torquato (2002), a rede formal compreende os canais oficiais da empresa, enquanto a rede informal refere-se às “manifestações espontâneas e informais da comunidade e suas interpretações sobre questões de cultura e clima interno e de políticas normativas da instituição” (TORQUATO, 2002, p. 128). Para Kunsch (2003), a rede informal é baseada nas relações sociais entre as pessoas e, por ser mais ágil, atende mais rapidamente as novas demandas podendo, inclusive, gerar mudanças na comunicação formal.

METODOLOGIA

O presente trabalho caracteriza-se como estudo de caso de natureza qualitativa, subsidiada por instrumentos diretos de coleta de dados e, subsequentemente, pela condução de análise de conteúdo. Foram utilizados como métodos de coleta de dados a pesquisa documental e a realização de entrevistas. A pesquisa documental, essencial para resgatar e compreender o contexto histórico da implantação das recentes mudanças na organização estudada, envolveu leitura cuidadosa dos seguintes planos e normativas:

- Plano de Desenvolvimento Institucional –PDI 2009-2013: Define os rumos da instituição quanto ao seu desenvolvimento e suas metas para o período;

CAPÍTULO 3

- Plano Estratégico Institucional UFPE – PEI-2013/2027: Tem como objetivo identificar sua visão e missão, e propor tópicos estratégicos alinhados a sua missão. O modelo adotado descreve a Visão de Futuro vislumbrada para 2027 e propõe objetivos e tópicos estratégicos a serem observados pelos gestores da UFPE nos próximos 15 anos;
- Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2014-2018: Define os rumos da instituição quanto ao seu desenvolvimento e suas metas para os anos de 2014 a 2018. Reafirma a missão da instituição definida no PEI-2013/2027 e explicita ações, metas e indicadores para o quinquênio;
- Portaria Normativa Nº 07/2014: Institui o Sistema Integrado de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação da UFPE e cria a Pró-reitoria de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação (PROCIT) e fixa as diretrizes gerais de sua estruturação e funcionamento;
- Resolução Nº 04/2014: Altera dispositivos do Estatuto da Universidade;
- Resolução Nº 05/2017: Institui a Política de Publicação na Internet da Universidade Federal de Pernambuco e dá outras providências;
- Estatuto e Regimento Geral da UFPE - outubro/2018: Estatuto aprovado pelo Conselho Universitário em maio de 2017. O Regimento Geral, elaborado nos termos do Estatuto, disciplina as atividades comuns às unidades e aos demais órgãos da UFPE nos planos didático-científico, administrativo, financeiro, patrimonial e disciplinar.

Foram realizadas entrevistas com os gestores da Pró-reitoria em questão. Conforme aponta Gaskell (2010), a entrevista qualitativa permite coletar dados básicos para compreensão das relações entre os atores sociais e a situação estudada, com o objetivo de compreender de forma detalhada as “crenças, atitudes, valores e motivações, em relação aos comportamentos das pessoas em contextos sociais específicos” (GASKELL, 2010, p. 65).

Para as entrevistas, houve dois encontros com o pró-reitor, e uma com cada diretor das três diretorias que constituem a unidade: Diretoria de Informação, Diretoria de Governança de TI e Processos e Diretoria de Comunicação. Quanto a esta última diretoria, foram entrevistados tanto o diretor em exercício no momento da pesquisa

CAPÍTULO 3

como o anterior, em razão do curto tempo de permanência no cargo – a troca de gestor havia ocorrido há cerca de cinco meses. Além disso, sendo a pesquisa na área de comunicação, esta era a diretoria com mais afinidade aos objetivos da pesquisa; desta forma, tornou-se necessário dialogar com membros da diretoria anterior que participaram da criação da PROCIT e atuaram naquele contexto por mais quatro anos.

Foi utilizada a técnica de entrevista semiestruturada, onde o entrevistador utiliza-se de um roteiro de perguntas que serve como guia e permite o aprofundamento, por parte do entrevistado ou do entrevistador, em questões de maior relevância. Todas as entrevistas foram gravadas e tiveram duração média de uma hora. Os encontros foram feitos entre dezembro de 2018 e maio de 2019. A fim de deixar os entrevistados mais à vontade, foi acordado com eles a não identificação de cada um na descrição das análises.

Para análise dos dados coletados foi utilizada a análise de conteúdo. O material foi classificado em categorias a fim de auxiliar na compreensão das mensagens contidas nos discursos – conforme Quadro 1, abaixo. Bardin (2016) organiza a análise de conteúdo em três fases cronológicas: (1) a pré-análise; (2) a exploração do material e; (3) o tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Na pré-análise são sistematizadas as ideias iniciais trazidas do quadro referencial teórico e estabelecidos os indicadores que serão utilizados para interpretar os dados coletados (SILVA; FOSSÁ, 2015). A segunda fase, de exploração do material, é a análise propriamente dita, de acordo com as decisões tomadas na pré-análise (BARDIN, 2016). A última fase compreende tratamento dos resultados, inferência e interpretação e “consiste em captar os conteúdos manifestos e latentes contidos em todo o material coletado (entrevistas, documentos e observação)” (SILVA; FOSSÁ, 2015, p. 4).

CAPÍTULO 3

Quadro 1 – Categorias de análise

CATEGORIA	SÍNTESE	FONTE TEÓRICA
Atenção à diversidade do público interno	Analisar se o fato de o público interno ser bastante diverso, constituído por pessoas de diferentes idades, valores, culturas, é levado em consideração na elaboração das ações de comunicação da PROCIT.	Nogueira (2001)
Comunicação pública	Analisar as práticas de comunicação da PROCIT de acordo com as características e os princípios dos conceitos de comunicação pública levantados no referencial teórico.	Brandão (2012) Zémor (2012) Duarte (2008) Jaramillo-López (2012)
Barreiras e desafios	Barreiras encontrados para as ações de comunicação que dificultam a sua efetividade e principais desafios futuros.	Kunsch (2003) Duarte; Monteiro (2009)
Conhecimento e/ou valorização das ações de comunicação interna	Analisar as ações de comunicação que têm o público interno como alvo.	Kunsch (2003) Torquato (2002) Zémor (2012)

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Em artigo de autoria compartilhada pelo reitor da UFPE e pelo pró-reitor da PROCIT, publicado na grande imprensa, afirmava-se que “a PROCIT e a Assessoria de Comunicação (ASCOM) vêm trabalhando de forma integrada com a gestão para responder ao desafio central de bem comunicar-se com os estudantes e a sociedade” (BRASILEIRO; FONSECA, 2019). Nas entrevistas com os gestores, entre outros pontos, nota-se que – na prática – a comunicação externa é predominantemente feita pela ASCOM, uma vez que o setor desenvolve atividades de divulgação da produção acadêmica para a mídia e o público externo. Já a PROCIT, em geral, busca trabalhar as ações que envolvem a comunidade interna.

Conforme mencionado anteriormente, a fim de facilitar a fluidez do texto e de garantir a não identificação de cada gestor, foi atribuída uma numeração aleatória a cada entrevistado, chamando-os de E01 à E05, ordem que não seguiu a sequência dos cargos apresentados.

CAPÍTULO 3

Atenção à diversidade do público interno

A diversidade na composição do público interno, como já afirmava Nogueira (2001) na sua análise das instituições públicas, é bastante heterogêneo. E01 ressaltou que a questão sobre os meios para fazer a comunicação chegar aos diferentes públicos é sempre levantada internamente; ele relatou que o segmento dos estudantes tem sido o foco de muitas ações da comunicação na UFPE, mas que estariam sendo preparadas iniciativas para envolver mais o servidores técnico-administrativos e docentes. “É um trabalho que a gente tem que fazer intensamente agora e nas próximas gestões para que, com o tempo, a PROCIT possa estar muito mais sustentável do que já se encontra” (E01). Tal comentário aponta para o entendimento de que o trabalho da PROCIT ainda caminhará para um reconhecimento perante os seus públicos nas gestões futuras.

E01 também afirma que a pró-reitoria tem se preocupado bastante em abordar os problemas das minorias em suas campanhas institucionais, o que pode ser constatado na campanha “Meu Nome Importa”, a ser comentada em categoria adiante. E02, por sua vez, destacou que cada público – alunos, professores, técnicos-administrativos – possui segmentações internas, que precisariam ser reconhecidas e consideradas:

A universidade faz ainda uma comunicação muito genérica: aluno, como se fosse uma coisa só; professor, como se fossem todos iguais; e técnicos, como se fossem todos iguais. Isso ainda não é feito, de maneira segmentada como poderia ser. (E02).

Uma das ações futuras que estava sendo planejada pelo órgão e que teria como objetivo dar atenção a esses diferentes segmentos, utilizando da integração das três áreas de atuação da PROCIT, chegou a ser revelada por E04:

A gente está nesse momento avaliando uma proposta de criação de páginas com links específicos para alunos, servidores e visitantes. A ideia é ter um link “Alunos” onde você clica e vai para uma página onde vai ter os links que são mais relevantes para os alunos. A mesma coisa para os servidores e a mesma coisa para os visitantes (...) A gente gerou uma proposta e vai fazer alguns grupos focais para avaliar. A gente quer trabalhar também para melhorar a navegabilidade, a usabilidade do portal. Isso para facilitar o uso do portal por esses segmentos específicos. (E04).

Percebe-se que os gestores compreendem a necessidade de desenvolver ações específicas para públicos distintos, tendo atenção com aspectos como a

CAPÍTULO 3

linguagem e os meios utilizados para atingir determinado público. “Há o cuidado de avaliar qual é o público. Uma campanha de volta às aulas tem um público diferente da campanha do Attena2, que é um público diferente da campanha de dados abertos...” (E04). No entanto, as definições acerca dos meios e linguagem utilizados para determinadas ações são baseadas no entendimento dos gestores atuais, uma vez que não há formalização de processos e procedimentos, que poderiam ser definidos a partir da construção da política de comunicação.

Comunicação Pública

Para Duarte (2012), a comunicação pública está centrada no cidadão, garantindo, entre outros, o direito ao diálogo, ao respeito às necessidades individuais e à participação ativa. Este estímulo à participação das pessoas que formam o público-alvo, está presente nos discursos dos gestores quando comentam as campanhas de comunicação realizadas pela PROCIT. Assim como Duarte e Monteiro (2009), que destacavam a interação e engajamento do público interno, a palavra “engajamento” foi citada pelos cinco entrevistados como uma busca constante do órgão. Para E01 o grande desafio da pró-reitoria é o engajamento,

Em toda instituição, pública ou privada, o engajamento acho que é um grande elemento estratégico, mas na comunicação eu diria que é mais forte, porque é importante que as pessoas participem na construção... e aí acho que esse é o maior desafio (E01).

Ainda para E01, para alcançarem o engajamento que tanto buscam, é preciso que a gestão esteja aberta ao diálogo a partir de normas não repressoras. “Isso reduziria muito a forma como as pessoas atuam na gestão, porque elas não precisam estar passando pelo crivo do reitor, da chapa branca” (E01).

Uma das preocupações das ações de comunicação interna da nova pró-reitoria foi gerar sensação de pertencimento entre as pessoas que fazem parte da comunidade acadêmica, o que, para E03, é um problema na UFPE:

Em geral as pessoas se conectam na universidade de maneira muito isolada. Eu sou aluno do CIN, do CAC, do CTG... E o resto não quero nem saber. Inclusive os professores, alguns técnicos... é difícil você gerar uma sensação de pertencimento institucional da UFPE como um todo (E03).

CAPÍTULO 3

Na visão de E02, há uma mudança de perspectiva, já que as pessoas não se contentam mais em ficar numa posição passiva, com a alta administração estabelecendo essa dinâmica de o que deve ser comunicado, de cima para baixo. “As pessoas geram conteúdo, disseminam conteúdo, elas compartilham conteúdo, elas questionam, e elas querem esses canais de comunicação” (E02), complementa.

Outra atitude que condiz com as características da comunicação pública é a utilização de consultas públicas para aprovação de normas e políticas, prática que tem sido adotada pela UFPE. Nas palavras de E04, “É uma forma de abrir um canal de participação social” (E04). E01 explica que as consultas públicas estão sendo adotadas como uma forma de garantir a transparência: “está sendo colocado tudo no portal da universidade, ligado à PROCIT. A gente precisa ampliar mais essa publicação, mas tem sido uma preocupação constante na PROCIT” (E01). Note-se que não foi mencionada ou discutida uma possível insuficiência da simples publicação de convites, convocações e editais em sítios da organização, para promoção de efetivo engajamento.

Barreiras e Desafios

Dentre as categorias de análise selecionadas, os comentários que mostravam as barreiras e os desafios foram os mais frequentes – alguns, inclusive, já antecipados nas demais categorias por necessidades do contexto.

E05 aponta, como um dos principais problemas para o desenvolvimento da comunicação interna na PROCIT a falta de uma visão corporativa maior por parte da gestão:

Todas as políticas, normas, todas as iniciativas... a PROCIT é o patrocinador, somente. Não tem uma demanda de serviço, é praticamente a gente dizendo “isso é estratégico”, “isso é importante”, sabe? É muito uma força de baixo pra cima. Não existe uma iniciativa de cima pra baixo... então ainda é uma coisa com nível de maturidade muito baixo em gestão (E05).

E02 corrobora o argumento afirmando que a dificuldade da alta administração em compreender o papel desta inovação organizacional (a própria PROCIT) naturalmente gera dificuldades para o funcionamento da pró-reitoria. “Se a alta liderança não tem uma compreensão, uma clareza do impacto dessa invenção, então,

CAPÍTULO 3

todos esses pontos de resistência ou o enfrentamento dessas dificuldades vão gerar, naturalmente, situações desconfortáveis” (E02).

Uma reclamação recorrente nas entrevistas foi com relação ao número de pessoas que compõem o quadro de funcionários da PROCIT. Todos ressaltam que a equipe é pequena para a quantidade de demandas e projetos que a pró-reitoria gostaria de implementar, não só na comunicação como nas outras áreas de atuação. Para E02, a PROCIT possui uma equipe muito reduzida para atender toda a UFPE, “quando você vê o portfólio de serviços que nós podemos desenvolver... Mas a PROCIT é muito enxuta, é muito reduzida, naturalmente isso cria dificuldades para poder atingir a meta” (E02). Além da equipe pequena, E03 ressalta que na diretoria de comunicação há grande dependência dos estagiários:

Não é legal que dependa do estagiário para a coisa acontecer, porque ele está ali para aprender ainda... (...) É uma dificuldade grande, a gente comete erros por conta disso, a gente erra na estratégia, erra na operação do dia a dia... Por conta dessa questão de falta de estrutura mesmo (E03).

Para a implantação do eixo de comunicação da PROCIT, E01 cita como uma das maiores barreiras a cultural, “colocar a comunicação como prioridade na prática, não só no discurso” (E01). De início, o planejamento da PROCIT previa a um modelo descentralizado. E03 explica que a ideia original era ter unidades de comunicação em cada centro acadêmico e justifica:

É impraticável ter uma unidade, mesmo que fosse grande, mesmo que tivesse recurso, é impossível uma unidade central dar conta da complexidade da comunicação da universidade, porque a universidade é muito heterogênea, é muito grande. (...) Hoje você tem o CIN, que tem uma unidade profissionalizada de comunicação e tem, em alguns outros lugares como o CAC, por exemplo, pequenas unidades... e o resto não tem nada! Ou seja, quando você precisa chegar na ponta, você não tem nem com quem falar (E03).

Além da necessidade de geradores de conteúdo nos centros acadêmicos, E01 também destaca o desafio de montar uma rede de colaboração com o que ele chama de “comunicadores anônimos”, que são as pessoas produzindo conteúdos com seus próprios celulares: “Trazer essas pessoas e fazer com que seja possível operar esse sistema, aí existe uma reação a isso que não é interna à PROCIT (...) é a gestão conservadora.” (E01).

CAPÍTULO 3

Como desafio para os próximos anos, segundo os gestores, estaria a construção de uma cultura digital. Isso porque hoje a UFPE lida com uma cultura de gerações diferentes em seu público interno:

Você vive em dois mundos: a universidade que tem uma cultura digital, e a universidade que tem uma cultura analógica. (...) Se eu fizer só ações no Facebook ou só ações no Instagram, eu vou me comunicar com determinado público - alguém não vai participar disso. Então, a gente sabe que, no tempo, haverá uma dominância da cultura digital. A gente acredita nisso, e leva para isso, mas neste tempo de transição a gente tem que respeitar essas peculiaridades, as particularidades de cada segmento (E02).

Apesar de descrita na portaria 07/2014, a responsabilidade da PROCIT em coordenar e acompanhar a execução da “política institucional de gestão da comunicação, da informação e das tecnologias da informação e processos” (UFPE, 2014, art. 2º), ainda não existia uma política de comunicação da UFPE. A inexistência desse documento corrobora, em grande medida, a percepção de Alves (2014), sobre a ausência de planejamento na gestão da comunicação nas universidades federais brasileiras.

Na visão de E05, a construção da política de comunicação seria um passo muito importante para melhorar a comunicação interna na UFPE, promovendo convergência dos comportamentos de comunicação com as diretrizes e princípios da organização, pois “isso dá um clareamento (sic.) muito grande para as pessoas” (E05).

Conhecimento e/ou valorização das ações de comunicação interna

Dentre as ações de comunicação da PROCIT que são lembradas como bem-sucedidas estão, sobretudo, as campanhas institucionais. E05 considera tais campanhas o principal elo de comunicação com os alunos e um produto inovador. “As campanhas são uma coisa muito massa! Top! Mas elas sozinhas não fazem o papel da comunicação né, mas são uma comunicação muito forte, muito bacana mesmo e que, sem a PROCIT, não teria” (E05).

Desde a sua criação, a PROCIT passou a realizar campanhas de volta às aulas a cada início de semestre, a fim de recepcionar os alunos e reforçar o sentimento de pertencimento, citado anteriormente, como conta E03:

CAPÍTULO 3

Começou a se aproveitar esses momentos de volta às aulas, e toda volta às aulas a gente fazia uma campanha. E aí começou a se gerar uma outra coisa: ‘o que é que a gente quer dizer a essas pessoas que estão voltando?’, ‘que tipo de mensagem a gente quer passar?’. (...) Foi se gerando um tipo de comportamento com essas campanhas de volta às aulas que eram associadas também a algum tipo de mensagem. Uma coisa de pertencimento... ‘aqui é a sua casa’... ou coisa de tolerância. (E03).

Ressalta-se que a PROCIT não realiza pesquisas com a comunidade acadêmica a fim de identificar demandas, anseios e necessidades de seus públicos internos. Dessa forma, a criação das campanhas se baseia nas impressões e opiniões da equipe de comunicação.

As campanhas de volta às aulas também foram lembradas por E02, que analisou os níveis de engajamento dessas campanhas a partir da interação nas redes sociais:

Muitas campanhas de volta às aulas tiveram um efeito muito bacana junto à comunidade, como também teve campanha que não teve um nível de engajamento. E aí você pergunta: por que não teve engajamento? Ainda são pontos de interrogação, o que é que leva as pessoas a se engajarem mais ou menos, em alguns momentos ou sazonalidades? E você confirma isso nas redes sociais, no número de seguidores que acompanham ou curtem aquela notícia. (E02).

Também são realizadas campanhas mais amplas, das quais a mais lembrada pelos entrevistados quando perguntados sobre uma ação bem-sucedida de comunicação é a “Meu Nome Importa”. A campanha, criada com o objetivo de conscientizar as pessoas sobre a “importância do respeito e uso do nome social de pessoas transexuais, transgêneros, travestis e intersexuais” (UFPE, 2019d), foi realizada para divulgar a Portaria N° 2, de 01 de fevereiro de 2016, que “garante o uso do nome social nos registros acadêmicos da graduação, pós-graduação e extensão da UFPE”, além de garantir que o nome social “será o único utilizado em todos os documentos de uso interno da instituição” (UFPE, 2019d). Para os gestores da PROCIT, essa ação foi um exemplo de engajamento que envolveu representantes de vários segmentos da comunidade acadêmica.

Ela foi completa porque a gente (PROCIT) que incentivou a portaria como um avanço importante, ela foi muito boa porque de certa maneira foi pioneira no Brasil, na dimensão dessa comunidade. Ela foi pioneira porque envolveu esses atores, a gente não fez uma campanha de cima pra baixo, a gente conversou com eles, eles participaram, alguns inclusive botaram a cara nos cartazes e nos vídeos. Alunos, professores e técnicos! Nesse sentido também, a comunidade como um todo, não foi só um segmento que participou... (E03).

CAPÍTULO 3

E02 destaca que a campanha “Meu Nome Importa” teve um apelo muito grande de inclusão, “estabeleceu um olhar de respeito a essa diversidade presente na universidade, e claro que toda essa comunidade que se sentia até então tolhida, passava a ter um ambiente mais libertário, de valorização e de respeito” (E02). Sob a perspectiva da comunicação pública, centrada no cidadão e nos interesses coletivos, a campanha citada acima é, de fato, um exemplo bem-sucedido de ação que estabeleceu uma relação de diálogo entre a instituição e a comunidade, com respeito as necessidades individuais e possibilitando a participação ativa dos seus públicos.

Apesar dos esforços, uma das campanhas de volta às aulas chamada “A Casa é Sua”, não teve a receptividade esperada do público, como conta E03:

Foi feita no sentido de dizer ‘olha, a universidade é de vocês!’. ‘A universidade não é de ninguém, não é de governo, não é do reitor... É das pessoas’. Essa campanha, por incrível que pareça, não funcionou. Ela gerou muita reação negativa. As pessoas diziam ‘ah, a casa é minha, mas o teto está quebrado, mas não tem segurança...’ A gente monitorou isso durante um tempo e foi terrível, porque era a gente jogando na questão do pertencimento e as pessoas reagindo negativamente, porque tinham muitos problemas. Claro que tem mesmo, né, tem problema em todo canto. Mas, não foi legal... (E03).

Apesar de o entrevistado entender que as reações negativas foram um problema e que, diante disso, a campanha não atingiu seus objetivos – dentre os quais criar a sensação de pertencimento –, as críticas recebidas quanto aos problemas de infraestrutura e de segurança na universidade poderiam ter sido o início de um diálogo entre a instituição e seus públicos. As reações à campanha podem ter evidenciado a ausência de um espaço de diálogo, em que as pessoas se sintam ouvidas e possam contribuir para a instituição da qual fazem parte. Tais críticas também poderiam ter sido compreendidas como uma oportunidade de identificar as demandas da comunidade, aprimorar os canais de relacionamento e de escuta de críticas e sugestões para elaboração de propostas e ações participativas que contribuam para solucionar os problemas. Ou seja, seria um caminho para a comunicação pública.

Integrando as três áreas da PROCIT (comunicação, informação e tecnologia da informação), tem-se como um outro exemplo de ação que não foi muito bem sucedida a instalação de dois totens em cada centro acadêmico e em alguns órgãos suplementares – para divulgação de notícias da UFPE em um deles (administrado pela PROCIT), e para divulgação de notícias locais de cada centro, no outro. Entretanto, a ausência de pessoas capacitadas que fossem responsáveis por

CAPÍTULO 3

gerenciar os equipamentos, além de produzir conteúdo e notícias locais, contribuiu para que o projeto não fosse bem-sucedido, como comentado por E01:

A gente não tinha células de comunicação... (...) O próprio NTI não estava engajado, então a máquina quebrava, roubavam os fios... quebraram muitos cabos nas pontas... e o centro não assumia a responsabilidade. E aí a gente tinha que comprar, muitas vezes até com recursos próprios para que a coisa funcionasse. E os centros também, como não tinham setores de comunicação para gerar seus conteúdos locais, a gente também não treinou adequadamente... Então esse acho que foi uma frustração de implantação que a gente ainda acredita que tem como recuperar a curto prazo, porque a ferramenta está mais automatizada, com outros elementos em construção, que vai ser mais fácil... (E01).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como principal objetivo analisar a comunicação interna no âmbito da UFPE, a partir da criação e implantação da Pró-reitoria de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação. A UFPE foi a primeira universidade federal brasileira a implantar em sua estrutura organizacional um órgão com o objetivo de integrar as três áreas que dão nome à pró-reitoria, em nível de assessoramento superior ao Reitor, tal e qual outras áreas específicas e onipresentes nos organogramas das instituições federais de ensino, como gestão de pessoas, planejamento, pesquisa e ensino, por exemplo.

Exatamente por ser uma inovação, a PROCIT desperta curiosidade sobre o seu funcionamento. A comunicação das universidades, usualmente gerenciada por unidades de assessoria de comunicação ligadas diretamente ao gabinete do reitor, com a nova pró-reitoria da UFPE, ganhava status de elemento estratégico para sua gestão. Assim, a experiência de criação da PROCIT e a análise das barreiras encontradas, abordada neste trabalho, poderá servir, também, como referência para outras instituições que desejarem implantar um modelo semelhante, ou aprimorá-lo, a partir de uma abordagem de comunicação pautada pelo interesse público e pelo diálogo.

Dentre os conceitos e referências abordados, a característica cidadã da comunicação pública, centrada nas necessidades dos cidadãos, garantindo-lhes o direito à participação ativa e o respeito às particularidades de cada um, é uma

CAPÍTULO 3

preocupação recorrente, percebida na análise das entrevistas deste estudo de caso. Todos os gestores da nova pró-reitoria têm o discurso bastante alinhado quanto à importância de se ter engajamento e participação do público-alvo nas ações de comunicação interna. A comunicação pretendida pela PROCIT almeja reforçar na comunidade acadêmica a sensação de pertencimento, de fazer parte da UFPE e de tê-la como uma segunda casa. Para alcançar esse objetivo, tem-se investido esforços na criação de campanhas institucionais que transmitam mensagens para reforçar esse sentimento, o respeito à diversidade, bem como temas que fortaleçam uma visão ética e cidadã – princípios fundamentais do conceito de comunicação pública adotado no Brasil. Apesar disso, ainda são poucos os espaços de participação da comunidade encontrados nas ações de comunicação, resumindo-se a algumas campanhas realizadas pela equipe. Ouvir as opiniões e críticas dos públicos é condição não só para a compreensão de seus anseios, como também para a construção de uma relação dialógica e uma consciência comunicativa compartilhada entre as pessoas. Desta forma, torna-se fundamental que a pró-reitoria utilize ferramentas de pesquisa para levantar as demandas da comunidade, como também adote métodos para a avaliação sistemática de suas ações.

A proposta inicial da nova pró-reitoria guarda semelhanças com o conceito de comunicação organizacional integrada, abordado no referencial teórico. A ideia de integrar as unidades de comunicação da universidade esbarrou na resistência a mudanças na cultura organizacional, fazendo com que um setor de extrema importância na comunicação organizacional, a Assessoria de Comunicação, não se encontre trabalhando de forma articulada com o novo órgão, o que acaba gerando um desconforto na gestão da instituição. Apesar desses entraves, há que se reconhecer a importância do trabalho realizado pela ASCOM, que, além de divulgar interna e externamente as notícias da comunidade acadêmica e resultados de pesquisas científicas, ultimamente tem investido na produção de vídeos para circulação das notícias, assim como divulgação de pesquisas e cobertura de eventos.

A PROCIT foi constituída com o intuito de trabalhar de forma transversal com as unidades do que foi nomeado Sistema Integrado de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação; desta forma, tais unidades não estariam subordinadas administrativamente à PROCIT e, sim, ao reitor. Esta questão não seria um empecilho para o projeto de comunicação proposto pela PROCIT, se a visão estratégica da

CAPÍTULO 3

comunicação estivesse ancorada na universidade e fosse compartilhada por toda comunidade acadêmica e, sobretudo, pelos ocupantes dos principais cargos de gestão da UFPE. Como consequência desta visão limitada, tem-se uma reclamação recorrente entre os gestores entrevistados acerca dos investimentos, tanto financeiros como de pessoal. A unidade seguiu contando com uma equipe bastante enxuta, composta por servidores técnico-administrativos e estagiários – que, conforme relatado, não é suficiente para dar conta das demandas nas três áreas de atuação. Além disso, salvo em raras exceções, os centros acadêmicos e órgãos suplementares não possuem núcleos de comunicação em seu organograma, ou ao menos uma pessoa capacitada para ser o elo entre esses locais e os setores de comunicação. Essa dificuldade interfere diretamente no fluxo de informações entre as unidades e a pró-reitoria, dificultando uma maior capilaridade das ações, o acesso a pesquisas, atividades de extensão e de inovação desenvolvidas nos centros.

A criação da PROCIT pode representar uma mudança de perspectiva para uma comunicação mais plural e horizontalizada, que considera as diferenças, os anseios e as necessidades dos mais diversos públicos. Mas para que essa transformação seja plenamente efetiva, são necessárias, além da ampliação do apoio da alta gestão e dos gestores das outras unidades, a mudança do entendimento sobre comunicação como uma responsabilidade de todos – e não apenas dos setores da área – e o desenvolvimento de ações que garantam a participação de toda a comunidade acadêmica na construção de uma consciência comunicativa e de uma relação mais democrática, a partir do diálogo. A concretização dessa nova perspectiva poderá ser iniciada com a elaboração e a implantação da política de comunicação, documento que tem o objetivo de orientar as estratégias e atividades de comunicação de uma instituição, e que tem por natureza ser construída coletivamente. Situações identificadas nesta pesquisa poderiam ser minimizadas ou mesmo solucionadas a partir da vigência e consolidação da política de comunicação da universidade.

Para pesquisas futuras na área de administração pública sugere-se abordar, sob o viés da cultura organizacional, o impacto e a receptividade à criação da PROCIT, nas três áreas de atuação, abordando a percepção dos gestores de todos os órgãos envolvidos. Para as pesquisas sob o tema da comunicação, recomenda-se analisar a percepção dos alunos e servidores acerca das ações de comunicação, quais os anseios e carências; o uso de novas tecnologias para a comunicação interna; a

CAPÍTULO 3

comunicação interna como elemento transformador para a transparência administrativa e o acesso a informações públicas; além do papel das ações de comunicação para a garantia da democracia na gestão universitária.

REFERÊNCIAS

ALVES, C. A. **Gestão da comunicação das Universidades Federais: mapeamento das ações e omissões**. Dissertação (Mestrado em Comunicação, Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Campinas, Brasil). 2014. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/handle/11449/126510>. Acesso em: 23 jul. 2018.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo, Brasil: Edições 70. 2016

BRANDÃO, E. P. Conceito de comunicação pública. **Comunicação pública: estado, mercado, sociedade e interesse público**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BRASILEIRO, A.; FONSECA, D. UFPE na Era Digital (II). **Jornal do Commercio**. p. 13. Recife, Brasil. 11 de abril, 2019

CURVELLO, J. J. A. **Comunicação interna e cultura organizacional**. São Paulo: Scortecci, 2002.

_____. A dimensão interna da comunicação na administração pública. In J. DUARTE (Org.). **Comunicação Pública: Estado, mercado, sociedade e interesse público**. (3ª ed.) (p. 201-213) São Paulo: Atlas, 2012.

DORNELAS, J. S., COVALESKI, R., STEFANI, R., LEÃO, A. L. M. S. Ecos da construção de uma inovação do campo da comunicação universitária. **Anais eletrônicos do Colóquio Internacional de Gestão Universitária**, Mar del Plata, Argentina, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/136063>. Acesso em: 24 jul. 2018.

DUARTE, J. **Os desafios da Comunicação Pública**. Palestra no Seminário Lusocomum: Transparência, Governança, *Accountability* e Comunicação Pública, Brasília, Brasil, 2008. Disponível em: <https://www.comunicacaoecrise.com/downloads/Desafios%20da%20Comunicacao%20Publica-Jorge%20Duarte.pdf>. Acesso em: 16 ago. 2019

_____. **Comunicação Pública: Estado, mercado, sociedade e interesse público**. 3ª ed. São Paulo, Brasil: Atlas, 2012.

DUARTE, J.; MONTEIRO, G. Potencializando a comunicação nas organizações. In M. M. K. KUNSCH (Org). **Comunicação Organizacional: Linguagem, gestão e perspectivas**. São Paulo, Brasil: Saraiva, 2009.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In M. W. Bauer; & G. Gaskell (Orgs.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: Um manual prático**. 8ª ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª ed. São Paulo, Brasil: Atlas, 2010.

CAPÍTULO 3

JARAMILLO-LÓPEZ, J. C. Proposta geral de comunicação pública. In J. DUARTE (Org.), **Comunicação pública: Estado, mercado, sociedade e interesse público**. 3ª ed. São Paulo, Brasil: Atlas, 2012.

KUNSCH, M. M. K. **Universidade e comunicação na edificação da sociedade**. São Paulo: Edições Loyola, 1992.

_____. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

_____. **Comunicação organizacional: Conceitos e dimensões dos estudos e das práticas**. In M. Marchiori. Faces da cultura e da comunicação organizacional. (p. 167-190). São Caetano do Sul: Difusão, 2006.

_____. Comunicação organizacional na era digital: Contextos, percursos e possibilidades. **Signo y Pensamiento**, v. 26, n. 51, 38-51, jul./dez. 2007. Disponível em <http://www.redalyc.org/html/860/86005105/>. Acesso em: 2 de setembro de 2018.

NOGUEIRA, M. F. M. A gestão da comunicação interna das instituições públicas: Um recurso esquecido. **Comunicação e Informação**, v. 4, n. ½, p. 121-131, 2001.

PIMENTA, M. A. **Comunicação Empresarial**. 7ª Ed. Campinas: Editora Alínea, 2010.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. Análise de conteúdo: Exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. **Qualitas Revista Eletrônica**, v. 17, n. 1, maio 2015. Disponível em <http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/view/2113/1403>. Acesso em 4 de abril de 2019.

TAVARES, M. **Comunicação Empresarial e Planos de Comunicação**. São Paulo: Atlas, 2007.

TOMASI, C.; MEDEIROS, J. B. **Comunicação Empresarial**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TORQUATO, G. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. São Paulo: Thomson, 2002.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS. **UFPEL muda estrutura administrativa**. Pelotas, 26 jun. 2017. Acesso em 13 de outubro de 2018. Disponível em: <https://ccs2.ufpel.edu.br/wp/2017/06/27/ufpel-muda-estrutura-administrativa/>

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO. Portaria Normativa nº 07/2014. **Boletim Oficial da UFPE**: UFPE, v. 49, n. 81 (especial), 2–6, 30 jul. 2014.

_____. **PROCIT**. Recife, 2019a. Disponível em: <https://www.ufpe.br/procit> . Acesso em: 13 de junho de 2019a.

_____. **Sobre a PROCIT**. Disponível em: <https://www.ufpe.br/procit/sobre-a-procit> . Acesso em: 11 de maio de 2019b.

_____. **UFPE em números**. Disponível em: <https://www.ufpe.br/institucional/ufpe-em-numeros> . Acesso em 15 de julho de 2019c.

_____. **Meu Nome Importa**. Disponível em: https://www.ufpe.br/procit/noticias/-/asset_publisher/nxfZat7fOgll/content/meu-nome-importa/38982 . Acesso em: 8 de julho de 2019d.

CAPÍTULO 3

VIEIRA, R. F. **Comunicação Organizacional: Gestão de relações públicas**. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**, 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2015

ZÉMOR, P. As formas da comunicação pública. In J. Duarte (Org.), **Comunicação Pública: Estado, Mercado, Sociedade e Interesse Público**, 3ª ed., p. 214-245. São Paulo: Atlas, 2012.

CAPÍTULO



4

A tecnologia *blockchain* e economia do token desmaterialização dos investimentos

Waldemar A. das Chagas Bezerra

Alexandre Barreto de Oliveira

Daiane Rodrigues dos Santos

DOI: 10.47573/aya.88580.2.10.4

CAPÍTULO 4

Resumo: O presente artigo analisa a tecnologia blockchain, apresentando um conceito e descrevendo sua operação, transpassando por toda a cadeia de criptoativos. Descrevemos as principais criptomoedas que utilizam a tecnologia blockchain, como por exemplo o Bitcoin. Percorremos ainda a utilização dos tokens em suas mais distintas formas, variações e como meios de negociar valores através dos ICOs (*Initial Coin Offerings*) sejam paralelamente ou alternativamente aos mercados tradicionais. Abordamos ainda, comparativamente, as negociações tradicionais em Bolsa de Valores com as atuais negociações das moedas virtuais, explicando os *Smart Contracts*, que são programas autoexecutáveis de caráter descentralizado, cujo intuito é reduzir custos e gerar praticidade. Buscamos demonstrar que o mercado financeiro está em evolução e significativa mudança, com os criptoativos sendo um caminho de progressão rápida, e que mudará significativamente os processos até hoje utilizados. Os investimentos anteriormente materializados em “papeis”, “cédulas” e outras formas palpáveis, hoje são digitais e desmaterializados. A tecnologia blockchain possibilita a eliminação do intermediário nas transações financeiras, gerando maior valor agregado e menor custo nas transações.

Palavras-chave: tecnologia. *blockchain*. economia. token. desmaterializados. investimentos.

INTRODUÇÃO

Durante toda a existência da humanidade a tecnologia impactou diversas áreas em nossa sociedade, seja na maneira como nos relacionamos, compramos ou trabalhamos. Não é de agora que as transações tecnológicas vêm mudando a forma como transacionamos mercadorias, produtos ou moedas. O aparecimento da tecnologia blockchain e ainda dos criptoativos oferecem novas formas de investir. Com o intuito de analisar as mudanças que estão ocorrendo no mercado financeiro global de investimentos, entender melhor seu funcionamento e mesmo as rupturas com os antigos modelos, haja vista que o mercado conhecido até então, foi articulado para funcionar com “papeis de empresas”, nas bolsas de valores e instituições financeiras. Nosso estudo busca compreender todas essas mudanças, que proporciona a desmaterialização dos investimentos pela tecnologia.

Na literatura encontramos que o nascimento da bolsa de valores, teria seu primórdio datada do “*emporium*” grego ou mesmo no “*collegium mercatorum*” romano, e ainda na palestina com seus bazares. Contudo, as primeiras bolsas modernas podem ser datadas nos meados do século XV. A criação da Bolsa na Antuérpia,

CAPÍTULO 4

Bélgica é considerada oficialmente a primeira tendo como negócio empréstimos, contudo em termos de ação, o primeiro registro seria em 1602 na Bolsa de Amsterdã.

As operações contam mais de 400 anos de história. Neste período muitas inovações e processos foram introduzidos, mas todos figuram e se baseiam nas bolsas de valores e instituições financeiras como base para as operações. Tal fato dificulta ou limita o acesso do pequeno investidor, valorizando a figura do grande investidor devido recursos financeiros disponíveis.

O presente estudo foi feito a partir da revisão literária de livros, jornais, artigos e demais fontes, buscando analisar as mudanças nas atividades do sistema financeiro dentro de um modelo totalmente digital, com o surgimento de novas formas de investimento, apontando os tokens como instrumentos de captação de capital para diversos tipos de projetos realizados através dos ICO's – *Initial Coin Offerings* e posteriormente os STO's – *Security Token Offerings*. Logo, a arquitetura blockchain surge uma potencial ferramenta à expansão do mercado de ações e diversos outros tipos de negócios, como por exemplo os SC (*smart contracts*) e mesmos as criptomoedas.

Destacamos que, quando se remove o intermediário das transações, criamos a possibilidade de negociar com taxas mais baixas e permite elevar capital sem intermediário; e são respaldados por ativos reais, gerando menor risco para o investidor. Cabe trabalhar para que, barreiras tecnológicas e regulatórias de usabilidade, que hoje atrasam o uso em larga escala das novas tecnologias sejam superadas, pois com o rompimento da “barreira” a tokenização poderá ser mais bem trabalhada no mercado financeiro como um todo.

Este trabalho apresenta-se dividido em 6 partes essenciais: a) breve conceituação sobre a tecnologia blockchain, seu surgimento, técnica e modelo; b) falamos um pouco da principal moeda virtual Bitcoin; c) discutimos sobre os *Smart Contracts* (SC); d) O surgimento dos tokens, suas utilizações e tipos; e) a regulamentação no mundo dos ativos virtuais; f) neste ponto apresentamos nossas conclusões sobre tudo o que foi analisado e estudado.

CAPÍTULO 4

BLOCKCHAIN

A tecnologia *blockchain* pode parecer complicada, mas ela é um algoritmo que, através de uma corrente de blocos, identifica uma transação virtualmente realizada. Nessa tecnologia um banco de dados ou *digital ledger*, ou ainda livro contábil retém todas as transações realizadas. Segundo Tapscott (2016, p.1), “*blockchain* terá o maior impacto no futuro da economia mundial”. Assim, essa tecnologia tem um potencial de romper diversas barreiras nos futuros modelos de negócio.

A segurança do blockchain vem da forma que ele trabalha em um algoritmo matemático como corrente de bloco, citado no parágrafo acima, nesta cadeia de bloco fica registrado e replicado em diversos pontos em servidores que são responsáveis pela sua validação, em consenso, o registro. A criptografia fica segura assim, pois diversos simulacros garantem a informação, dificultando um ataque hacker, essa tecnologia se base na DLT (*Distributed Ledger Technology*).

Uma outra forma de explicar a forma como o blockchain trabalha seria que cada transação realizada dentro deste modelo é registrada por meio de uma “*hash*” única. “*Hash*” seria um número identificador ímpar, ou melhor único, que resulta de um algoritmo matemático aplicado a este dado (criptografia). Se cada transação for representada por este bloco “*hash*”, e for feita uma nova operação, este novo bloco deve conseguir se encaixar no anterior, e assim formar uma cadeia de bloco. Ou em outras palavras, para comprar um ativo, você primeiro deve ter recursos para isso.

Essa tecnologia surgiu em 2008 com a publicação do relatório Bitcoin: *peer-to-Peer Electronic Cash System*, que foi disponibilizado pela *Cryptography Mailing List* (FRECHETTE, 2017). Neste descritivo ficou identificado que o comércio na internet dependia quase sempre de instituições financeiras, que atuavam como terceiros, para assegurar o negócio. No artigo de Nakamoto, ele destaca que a necessidade deste terceiro para assegurar a negociação entre dois pontos não era mais necessária, com base na criptografia, ele defendia que duas pessoas podiam confiar uma na outra, sem a necessidade um terceiro.

A DLT (*distributed ledger technology*) que seria a base da blockchain, é considerado por diversos países como muito importante o Reino Unido lançou em 2015 um relatório chamado “*Distributed Ledger Technology: beyond blockchain*” que

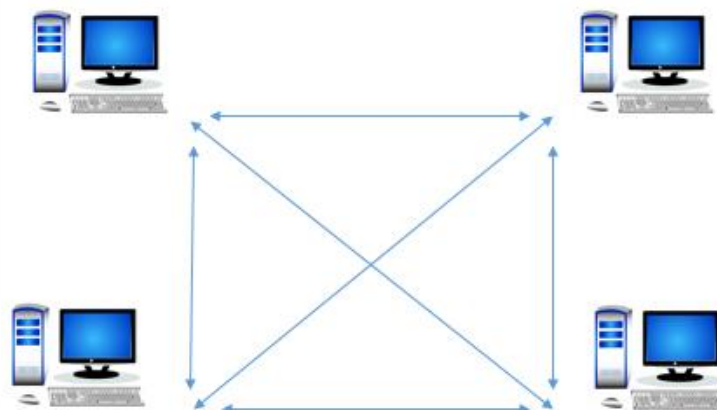
CAPÍTULO 4

aponta a importância da tecnologia. O Estudo realizado por Sir Mark Walport, cientista-chefe do governo, entende que a tecnologia DLT tem o potencial de transformar a prestação de serviços públicos e privados, podendo ter o potencial de redefinir a relação entre o governo e o cidadão em termos de compartilhamento de informações, transparência e confiança. Fazendo assim uma contribuição importante para o governo mudar para a era digital (UK GOVERNMENT CHIEF SCIENTIFIC ADVISER, 2016).

A tecnologia de blockchain, nesse sistema ao contrário do modelo antigo, onde as instituições financeiras centralizam, ficando elas com a responsabilidade de verificar se o operador possui o bem que deseja transferir, e assim homologar a operação, são os próprios operadores que por meio da cadeia de bloco nos computadores garantem a operação, sendo esta tarefa nominada de “mineração”, que requer grande esforço de processamento. Com essa prestação de serviço, os mineradores recebem uma remuneração em criptoativos por exemplo.

Aqueles que entendem a tecnologia blockchain como uma evolução necessária as operações financeiras, para que seja descentralizada as operações acreditam em um sistema como o representado abaixo.

Figura 1 – Sistema descentralizado - Blockchain



Fonte: Elaboração própria

Por fim, na tecnologia blockchain podemos ainda citar suas divisões por atividades conforme SWAN (2015), que propõe três categorias de blockchain tendo em vista as diferentes áreas ou mesmo atividades que vem sendo aplicada a tecnologia, que seriam. blockchain 1.0, seria a moeda, ou seja, implantação das criptomoedas com aplicações relacionadas a dinheiro, como por exemplo pagamentos digitais, envio de moeda e transferências. blockchain 2.0 teríamos os contratos, ou

CAPÍTULO 4

ainda toda parte de aplicações financeiras usando blockchain, envolvendo mais que dinheiro, ações, empréstimos, hipotecas, títulos diversos e Smart Contract. E finalmente no blockchain 3.0 seriam as aplicações voltadas para muito além somente das moedas, chegando as áreas governamentais, jurídicas, ciência, cultura e arte.

BITCOIN

Não poderíamos versar sobre a desmaterialização dos investimentos sem abordar o Bitcoin. Foi a partir do pensamento que utilizava a tecnologia *blockchain* que nasceu o Bitcoin. É atribuído a ela uma série de características inovadoras o que ajudou na sua popularidade. A chave criptografada. O Bitcoin tem dentro do seu DNA muito além do *blockchain*, ele carrega ainda prova de trabalho, rede ponto a ponto e criptografia, tudo isso dentro da moeda eletrônica. Nakamoto, validou o Bitcoin como moeda virtual, definido o método de distribuição como ponto a ponto (*peer-to-peer*) em seu artigo. Não podemos definir se Satoshi Nakamoto seria uma pessoa ou mesmo um grupo.

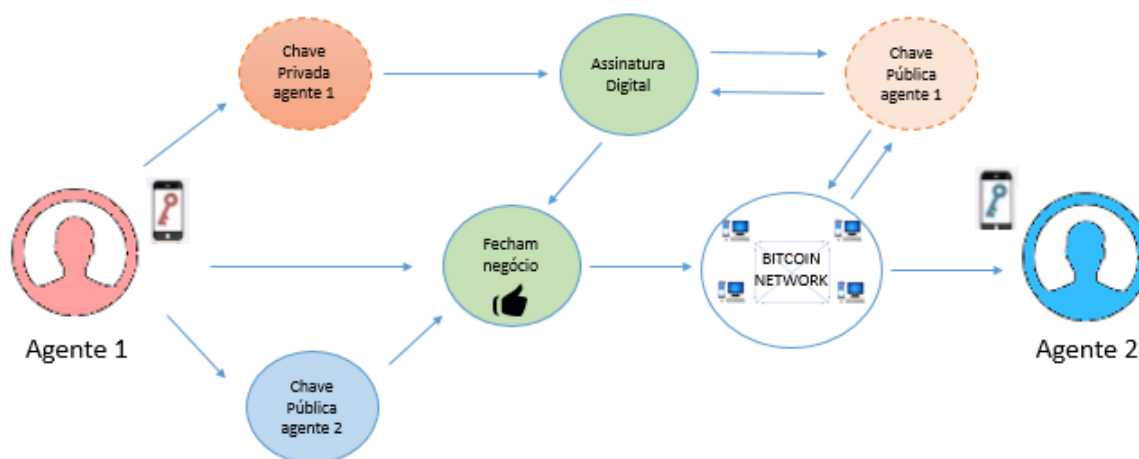
Acrescentamos ainda, que Nakamoto descreve que uma versão puramente *peer-to-peer* de dinheiro eletrônico permitiria que pagamento on-line fossem enviados diretamente de uma parte para outra, sem que seja necessário passar por uma instituição financeira.

No Bitcoin, os participantes desta rede, os quais foram denominados “mineradores”, fazem um investimento em energia e processamento com o intuito de resolver os problemas matemáticos que lhes permitem validar novas operações da rede. Bem, por esse esforço e disponibilidade bem-sucedidos, esses “mineradores” recebem um token nativo da rede, que seria o Bitcoin. Neste processo tem o nome de prova-de-trabalho (“*proof-of-work*”); com ele cria-se confiança, pois a transação no blockchain somente é concluída com um poder de computação suficiente e dedicado a localizar a validade da mesma (ARULCHANDRAN, 2016). Do ponto de vista de código de programação, um Bitcoin seria uma saída de transação não gasta (UTXO - *unspent transaction outputs*, em inglês), assim quando um usuário recebeu alguma quantidade de Bitcoin, que dizer que a carteira dele detectou um UTXO, que poderá ser enviado, ou seja, gasto a partir das chaves controladas por sua carteira. Destarte,

CAPÍTULO 4

o saldo de alguém seria o balanço de todo UTXO que pode ser utilizado da sua carteira. (Andread Antonolopus, em seu livro “*Mastering Bitcoin*”, p.119). Se não entendeu, seria assim: existe uma chave pública, que todos na rede conhecem, com ela é possível verificar a origem dos recursos. Para cada chave pública, existe uma privada, única, que permitem aos detentores dos recursos validarem suas operações. Quando ocorre a transformação da chave pública em privada realizada via criptografia, todos tomam conhecimento. Este processo não vale para o sentido contrário.

Figura 2 – Modelo de transação de criptomoeda chave pública e privada

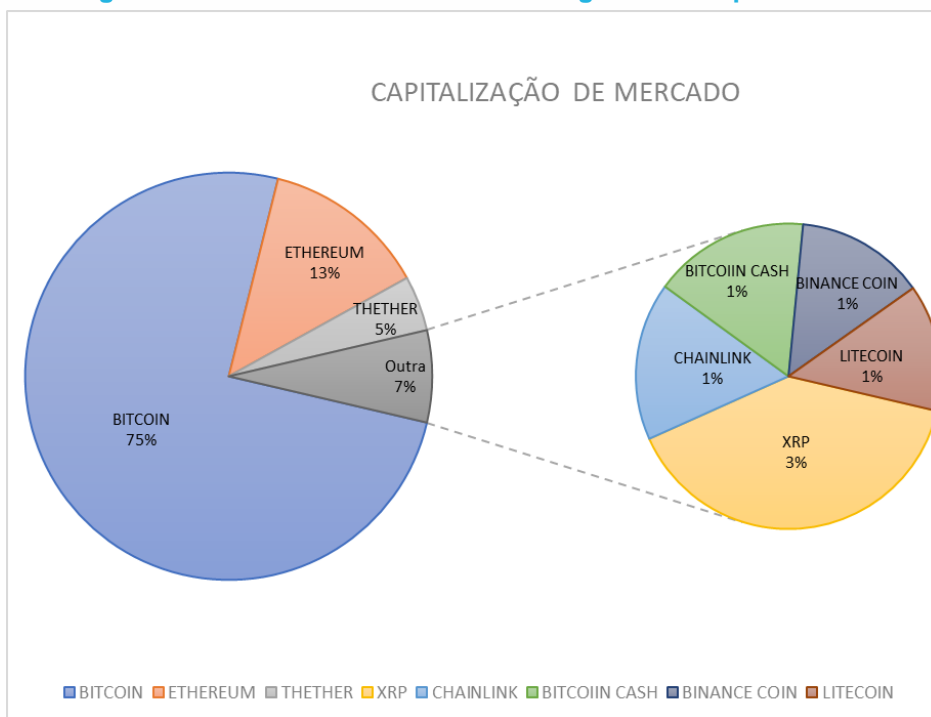


Fontes: Elaboração própria com base no modelo Bitcoin.

Abaixo apresentamos uma figura, que demonstra as moedas virtuais mais negociadas, conforme site coinmarketcap. Nesta figura podemos dizer que o Bitcoin, continua sendo a mais valorizada moeda virtual. Em 01/10/2020, as principais criptomoedas seriam: Bitcoin, Ethereum, Tether, XRP, Bitcoin Cash, Binance Coin, Polkador e Chainlink.

CAPÍTULO 4

Figura 3 – Demonstrativo das 8 mais negociadas criptomoedas



Fontes: Elaboração própria com base no <https://coinmarketcap.com/pt-br/>

Tabela 1 – Capitalização de Mercado das moedas virtuais

MOEDA	SIGLA	CAPITALIZAÇÃO DE MERCADO em U\$	
BITCOIN	BTC	\$	300.314.932.496,00
ETHEREUM	ETH	\$	52.178.441.684,00
THETHER	USDT	\$	17.461.240.611,00
XRP	XRP	\$	11.540.515.242,00
CHAINLINK	LINK	\$	4.866.161.711,00
BITCOIIN CASH	BCH	\$	4.811.249.837,00
BINANCE COIN	BNB	\$	3.979.953.811,00
LITECOIN	LTC	\$	3.914.436.077,00

Fontes: Elaboração própria com base no <https://coinmarketcap.com/pt-br/>

SMART CONTRACTS (SC)

É importa esclarecer os *Smart Contractts* que são os contratos digitais, pois eles carregam em seu DNA o *blockchain*, além de código de computador, programas autoexecutáveis de caráter descentralizado. Toda essa tecnologia junta tem o intuito de reduzir custos e gerar praticidade.

CAPÍTULO 4

O idealizador dos SC seria Nick Szabo, que introduziu uma definição, ou melhor conceito em 1994, nele ele descreve os SCs como um protocolo de transação computadorizado, que executa os termos do contrato. Assim como um contrato tradicional, os termos são parte importante deste objeto. Nos termos as partes acordam em fazer, não fazer, trocar ou receber entre elas. Sempre considerando que cada uma das partes irá cumprir a sua obrigação no contrato criando assim um vínculo jurídico entres elas. Destarte, o SC possui basicamente toda essa mecânica, contudo elimina uma verificação entre as partes.

A execução do SC é automática, desta forma seguindo um IfThen, ou seja, se X então Y. Assim se uma parte é cumprida, lodo e executado outro ligado ao adimplemento anterior, seguindo assim a lógica do blockchain. Os *Smart Contracts* são geridos ou criados em uma plataforma de aplicações digitais, dentre estas uma das mais conhecidas seria a Ethereum, que por definição de seus criadores Buterin e Wood é como um computador mundial, próxima de uma máquina virtual com o nome de EVM (*Ethereum Virtual Machine*). Nesta plataforma eles ainda contam com uma criptomoeda Ether que seria uma moeda dentro da sua plataforma.

Uma forma de entender esta plataforma, seria como um criar um cartório garantidor de contratos digitais, com a segurança de impossibilitar a clonagem, duplicação ou mesmo falsificação de contrato digital. As plataformas como a Ethereum criam a segurança necessária para que estes contratos tenham uma garantia, ou certificado garantidor levando aos *Smarts Contracts* a segurança dos antigos modelos utilizados.

TOKEN

Os anos foram passando e surgiram as tecnologias que possibilitaram o funcionamento dos criptoativos como o Bitcoin, destarte as novas formas de negociar foram se adaptando e crescendo, sua evolução continua permite traduzir contrato em código-fonte e determinar sua distribuição na rede de computadores e assim trazer inúmeras aplicações. Uma das primeiras grandes manifestações do grande potencial dessa nova forma de transacionar foi um fenômeno dos ICOs (*Initial Coin Offerings*), oferta inicial de moedas, um tipo de *crowdfunding* para alavancar fundos para projetos

CAPÍTULO 4

de criptoativos. Empresas ou mesmo projetos em estágio inicial, que desejam crescer enxergaram no ICO uma forma de captar recursos financeiros junto a investidores.

Podem-se compreender os ICOs como captações públicas de recursos, tendo como contrapartida a emissão de ativos virtuais, também conhecidos como tokens ou coins, junto ao público investidor. Tais ativos virtuais, por sua vez, a depender do contexto econômico de sua emissão e dos direitos conferidos aos investidores, podem representar valores mobiliários, nos termos do art. 2º, da Lei 6.385/76. (CVM, 2020).

O nome surgiu a partir de um trocadilho e relação com a sigla IPO, que é a oferta inicial pública de ações de uma empresa privada que chega à bolsa. O ICO surge com o objetivo de revenda dos tokens, exatamente como o mercado de ações. Uma das formas de descrever esta operação seria como a CVM (Comissão de Valores Mobiliários do Brasil) o faz, que seria uma captação pública de recursos, que tem como contrapartida a emissão de ativos virtuais, que podem ser definidos como tokens ou coins, junto ao investidor.

O termo é recente, nascendo em 2017, e sua definição ainda não sedimentada, mas se refere a empreendedores que financiam suas operações distribuindo unidades de criptografia, ou seja, tokens ao invés de ações aos investidores. Estes podem ser entendidos como cupons digitais que podem ser comercializados através de moeda comum (Real, Dólar, EUR) ou através de criptomoeda, como o Bitcoin.

Se traduzirmos o termo token para o português, teremos simplesmente ficha, o que pode ser encarado como um registro digital de uma determinada quantidade, de qualquer coisa, inventariado em uma blockchain e possibilitam muitas vantagens ao investidor, como ter acesso a serviços e projetos após o lançamento, antes do grande público, pois na arquitetura blockchain com a criação de tokens das mais variadas naturezas, os quais podem ser transacionados de forma *peer-to-peer*, ou seja, diretamente entre pessoas, sem a necessidade de uma entidade controladora das operações, permitindo qualquer investidor transacionar seus recursos.

E, para a empresa que comercializa, por não oferecer direitos de propriedade ao investidor, possibilita a captação de recursos sem perder a autonomia e lucro com a venda, além de ser possível apoiar iniciativas empresariais com potencial de consolidação e expansão no mercado.

CAPÍTULO 4

Ao criar tokens, estes são trocados por moeda fiduciária (USD, EUR, Real) ou criptomoedas de valor líquido (Bitcoin). Se o valor arrecadado cobrir os mínimos estipulados pela empresa, os tokens são distribuídos entre os investidores e se tornam líquidos no mercado de criptomoedas, caso o financiamento não seja concluído, o investidor recebe o valor investido de volta.

A diferença entre criptomoedas e token é que a criptomoeda possui suas próprias *blockchains* e os *tokens* são dependentes de *blockchains* de terceiros, sendo criados utilizando estruturas de terceiros. Em alguns projetos, é possível lançar tokens, como no Bitcoin, Neo, Waves e Ethereum (conhecida facilidade de lançar um projeto e utilizar seu *blockchain*). Nesses projetos, é possível lançar aplicativos descentralizados (DApps), tendo seus *blockchains* como base para tais projetos.

Nos últimos anos o número de projetos que buscam financiamento coletivo por meio de uma ICO cresceu exponencialmente. O principal motivo que consolida o novo setor de investimento é a rapidez e eficácia em arrecadar quantias financeiras quando é anunciado um novo projeto de negócio. Por não ser regulamentado, qualquer investidor pode se tornar um captador de fundos ou proprietário dos tokens comercializados em alguma transação corrente, pois existem poucos requisitos legais que assegurem às empresas e investidores individuais a proteção necessária, pois há muita especulação nas transações. Em toda comercialização há sempre a promessa de entregar um produto ou serviço que circulará no “mundo” das criptomoedas. Nas principais economias do mundo, o assunto é recorrente e seus respectivos Bancos Centrais vêm dando indicações dos regulamentos necessários, nas situações formais e informais, do que se pretende fazer a respeito dos ICOs.

No Brasil, a CVM (Comissão de Valores Mobiliários) é a entidade autárquica, vinculada ao Ministério da Fazenda, que tem a finalidade de disciplinar, fiscalizar e desenvolver o mercado de valores mobiliários, e visa proteger e regulamentar o mercado de capitais ICO's. A definição de valores mobiliários, com a Lei nº 10.303, de 31 de outubro de 2001, é abrangente e frequentemente o *Howey Test* é utilizado pela CVM para definir se os criptoativos são valores mobiliários, classificando um ativo como contrato de investimento.

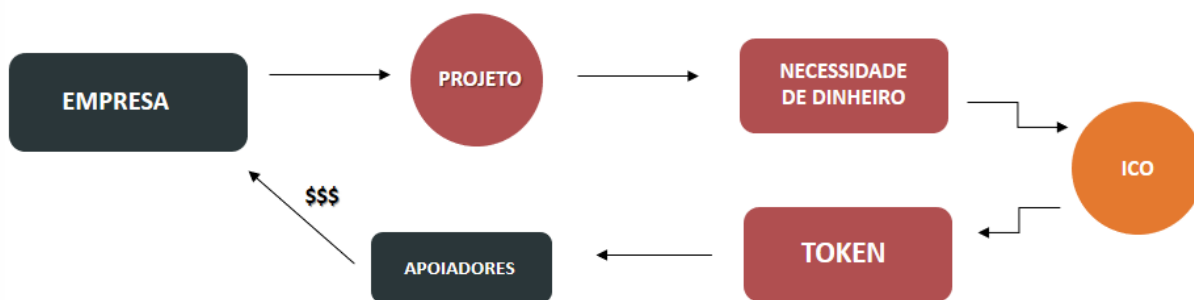
Em janeiro de 2018 a CVM emitiu Ofício Circular nº 1/2018/CVM/SIN alertando sobre os riscos relativos à possibilidade de fundos de investimentos em criptomoedas. Considerou que as criptomoedas não poderiam ser qualificadas como ativos

CAPÍTULO 4

financeiros e por essa razão, sua aquisição direta por fundos de investimentos não seria permitida. Mas em setembro de 2018, a CVM emite o Ofício Circular n. 11/2018 autorizando a prática de investimentos indiretos em criptoativos no exterior por fundos de investimentos, desde que estes sejam admitidos e regulamentados nos mercados em que os fundos forem investir.

"Acho que bancos centrais precisam fazer o seu trabalho mais ou menos como sempre, adaptados à tecnologia atual. A moeda digital já chegou."
(FRAGA; ARMÍNIO, 2020, INFOMONEY)

Figura 4 – Regulação de ICOs e criptomoedas no brasil



Fonte: <https://baptistaluz.com.br/institucional/regulacao-de-icos-e-criptomoedas-no-brasil/>

Acrescentamos ainda a este bloco do artigo, uma descrição resumida do ecossistema de criptoativos, com base nas definições do FCA (*Financial Conduct Authority* – Reino Unido).

- Emissores: são os responsáveis pela emissão de tokens, dentre eles o ICO;
- Mineradores: responsáveis por checar as transações e resolver a criptografia, para adicionar operações aos registros compartilhados em *blockchain*, conforme figura 2;
- Exchanges* e plataformas de negociação: criam canais para facilitar as transações entre participantes do sistema do criptoativos;
- Carteiras (“*wallets*”): guardam os tokens dos clientes finais;
- Provedores de pagamento: permitem a consumidores e comerciantes a utilizarem criptoativos como pagamento, ou mesmo transferir moeda fiduciária por meio de criptoativos.

CAPÍTULO 4

CRIPTOEXCHANGES

Uma parte muito importante do ecossistema dos criptoativos são as *Criptoexchanges*, pois estas plataformas são destinadas à realização de trocas de ativos criptografados entre os mais diferentes indivíduos, realizando um trabalho de intermediador que permite a realização de encontro entre os interessados que estão em lados opostos do negócio. Com essa plataforma, muitas pessoas que desejam comprar criptoativos com moedas de seus países, ou mesmo vende-las, ou ainda transacionar ativos.

O seu nascimento, pode ser esclarecido para segurança que trazem para as transações, pois agilizam o encontro dos interessados nos valores, formando assim um *marketplace* de criptoativos. Estas plataformas resolveram uma importante questão que estava ligada a transação direta entre as pessoas, o que impedia a popularização dos ativos, o que gerava falta de confiança entre as partes.

Uma outra questão importante de segurança que as *Criptoexchanges* resolveram foi quanto a manipulação de tecnologia, pois poucas eram os que conheciam o funcionamento dos *blockchains*, afinal de contas, quem investe em blockchain não está preocupado em aprender a tecnologia, mas sim em investir, e realizar transações seguras. Outra importante questão que os *Criptoexchanges* resolveram, foi criar uma porta de entrada, para o fascinante mundo do criptoativos para milhões de usuários, popularizando assim este novo mercado criando assim uma ponte entre o futuro, presente e passado.

Podemos ainda utilizar uma definição da Receita Federal Brasileira, que na Instrução Normativa 1.888/2019 define assim as pessoas jurídicas dos *exchanges* de criptoativos em seu artigo 5º:

“Ainda que não financeira, que oferece serviços referentes a operações realizadas com criptoativos, inclusive intermediação, negociação ou custódia, e que pode aceitar quaisquer meios de pagamento, inclusive outros criptoativos” (INSTRUÇÃO NORMATIVA 1888/2019, p.1)

“Incluem-se no conceito de intermediação de operações realizadas com criptoativos, a disponibilização de ambientes para a realização das operações de compra e venda de criptoativo realizadas entre os próprios usuários de seus serviços.” (INSTRUÇÃO NORMATIVA 1888/2019, p.1)

Vale destacar ainda que as *criptoexchanges*, ainda se subdividem em centralizadas e descentralizadas, conforme as atividades que estas desenvolvem.

CAPÍTULO 4

Dentro destas subdivisões a plataforma de criptoativos Ethereum, fundada por Vitalik Buterin, Gavin Wood e Jeffrey Wilcke, é uma plataforma pública de código aberto, descentralizada, com a capacidade de executar contratos inteligentes e DApps (aplicações descentralizadas) usando a tecnologia blockchain. Ela possui uma máquina virtual descentralizada, a *Ethereum Virtual Machine* (EVM), que pode executar scripts usando uma rede internacional de nós públicos. Estes nós, seriam cada computador com capacidade de processamento que criam essa enorme *Virtual Machine*.

A plataforma se tornou operacional em julho de 2015 com 11.9 milhões de Ethers pré-mineradas do ICO, e vem crescendo cada vez mais entre pesquisadores, empreendedores e programadores que desejam soluções reais utilizando a blockchain e a tecnologia do Ethereum.

Um dado interessante é o fato do Ethereum ter hoje a Ether uma criptomoeda, com a segunda maior capitalização do mercado, atrás apenas do Bitcoin, e utiliza o mesmo conceito e rede distribuída do Bitcoin garantindo a segurança do sistema utilizado. Milhares de computadores distribuídos ao redor do mundo, tornando impossível ocorrer qualquer falha. Assim, o Ether se tornou uma das criptomoedas mais seguras atualmente. A tentativa de “piratear” no Ethereum seria inviável logisticamente e economicamente, demonstrando ser melhor para um hipotético hacker cooperar com toda a rede, demonstrando que a rede do Ethereum é extremamente segura; desde que as moedas sejam armazenadas da forma recomendada, utilizando uma carteira segura, o investidor não corre o risco de perder seus investimentos.

O Bitcoin é utilizado com uma moeda; um meio de transferir valores. O Ethereum é uma plataforma que possibilita programar aplicações descentralizadas e contratos inteligentes O Ether é utilizado como uma moeda na compra de acesso e poder computacional no software mundial, que é o Ethereum.

Milhares de pessoas em todo o mundo estão utilizando a rede Ethereum, assim como governos e instituições. O governo do Canadá, por exemplo, usa para possibilitar maior transparência para suas instituições, e dezenas de grandes empresas, como Microsoft, Itaú e AMD, fazem parte da Enterprise Ethereum Alliance, uma comunidade de empresas que apoiam a tecnologia.

CAPÍTULO 4

Tipos de tokens

Antes de concluir este bloco devemos esclarecer as classificações dos tokens, pois é muito importante entender cada uma de suas classes, haja vista que embora tenham um kernel em comum, são diferentes e caminham dentro deste ecossistema dos criptoativos em trilhas distintas.

Iniciamos com a classe dos *currency* tokens, que tem uma função de pagamento ou troca, ou seja, temos aqui as moedas virtuais em sim, sejam Bitcoin, Ethereum, LiteCoin etc. Este tipo de token está muito difundido e ocupa lugar de grande destaque na economia hoje.

Temos também a *utility* tokens, esta classificação oferece ao seu proprietário um direito de uso, seja de um produto ou serviço, ligando este direito ao efetivo lançamento do produto ou serviço a ele atrelado. Assim, um *utility* token tem no ambiente da plataforma que o lançou o seu valor vinculado. No Brasil um exemplo para contextualizar este tipo de token, são os lançados por clubes como o Timãocoin, ligado ao Clube de futebol de São Paulo, que define em seu site como moeda digital, sendo um meio de troca descentralizado, utilizando a tecnologia blockchain, proporcionando aos interessados torcedores do clube, benefícios exclusivos através dos parceiros”. Essas emissões de tokens somente tem valor nas suas respectivas plataformas.

Finalizamos a classificação dos tokens com o *security* tokens, neste modelo temos o direito propriedade facionada, seja este de uma empresa, projeto ou mesmo empreendimento. Nestes casos os tokens são regulados, se aproximando em muito das ações de uma empresa que teve seu lançamento por um IPOs.

Os *security* tokens, são uma união da inovação da tecnologia blockchain com a redução da burocracia na forma de aquisições de IPOs, mas garantido a segurança jurídica do negócio.

Destacamos que os STOs não são a substituição das ações físicas propriamente ditas, são na verdade uma fusão do *blockchain* e *smart contracts*, já explicados anteriormente. Com seus adjetivos os STOs acabaram por ser uma opção mais segura aos ICOs.

CAPÍTULO 4

É importante jogar luz sobre o fato de que os STOs buscam registro e aprovação das autoridades que regulam o mercado, seguindo assim suas normas, como um framework, até o ponto de venda de ativos, sendo eles construídos para guardar as regulações e normas destas autoridades. Destarte os STOs devem passar por um teste rígido antes de ser lançado, o que se traduz em segurança para os investidores. Toda essa segurança que traz os STOs são a expressão original do homem tratados em Hobbes e Locke e origens do contrato. Sendo assim, necessária aos adquirentes ter a garantia de seus direitos regulados.

REGULAMENTAÇÃO

Quando entramos neste ponto da desmaterialização dos investimentos encontramos um hiato, pois por ser uma tecnologia recente, e muito nova quando relacionada as formas de investimos anteriores os tokens ainda precisam ter positivado a sua regulação. Porém, vale destacar a relação do fato, valor e norma, que seria uma correlação de natureza funcional, o autor de diversas obras do Direito Miguel Reale, em 1968 descreveu em seu livro “A Teoria Tridimensional do Direito” a composição das três dimensões do Direito.

Na sua teoria, Miguel Reale entende que fato, valor e norma estão sempre presente e correlacionados, a esta lógica da visão tridimensional do Direito e de passar a sociedade que para compreender as leis, ou seja as ordens a serem seguidas pelo povo deve ser levado em conta a cultura, os hábitos, os eventos sociais e o dia a dia, todos são indispensáveis para criação das leis, estes todos no Fato Social.

Ora, neste contexto podemos entender que tudo o que a tecnologia blockchain está fazendo é reescrever a forma que a sociedade pode negociar e transacionar, tudo isso gerou este novo Fato Social que precisa ser regulado, e tratado por todos, criando a partir deste novo fato as normas pertinentes.

Diante das negociações que já ocorrem no mundo, em diversos países, e continentes estão sendo geradas algumas normas, que podemos elencar abaixo de uma forma temporal.

CAPÍTULO 4

No ano de 2018 mais precisamente em 18 de setembro, o gabinete do Procurador-Geral do Estado de *Nova York* (*New York Attorney General's Office - NYAG*), criou um relatório de nome Mercados Virtuais Iniciativa de Integridade (*Virtual Markets Integrity Initiative*). Nele podemos encontrar considerações sobre como os mercados estavam se comportando, o Gabinete do Procurador-geral informa que está vigilante para proteger os clientes de *Nova York* de fraudes e práticas comerciais abusivas. No entendimento do Gabinete o relatório não aborda todas as considerações relevantes as plataformas de negociação de ativo virtuais ou seus riscos, porém indicam aos clientes que estes devem se afastar das plataformas que não possam responder de forma satisfatória às perguntas feitas em seu relatório, tais como:

- Que seguro ou outras apólices existem para devolver aos clientes seu capital em caso de roubo de moeda virtual ou fiduciária?
- Que seguro, reserva de capital ou outras políticas existem para devolver aos clientes seu capital em caso de roubo de moeda virtual ou fiduciária?
- Quais proteções ou outras políticas a plataforma mantém para garantir justiça para investidores de varejo na negociação contra profissionais?
- Quais controles a plataforma mantém para manter os comerciantes não autorizados ou abusivos fora do local?
- Quais políticas existem para impedir que a empresa e seus funcionários explorem informações não públicas para se beneficiarem às custas dos clientes?
- Como a plataforma notifica os clientes sobre uma interrupção ou suspensão do site, os termos sob os quais a negociação será retomada e como os clientes podem acessar os fundos durante uma interrupção?
- Que medidas a plataforma toma para promover a transparência e submeter sua segurança, suas contas virtuais e fiduciárias e seus controles a auditoria ou verificação independente?
- A plataforma está sujeita e registrada sob regulamentos bancários ou um regime semelhante - por exemplo, os regulamentos do BitLicense de Nova York?

CAPÍTULO 4

Com base nas respostas as questões acima os usuários devem tomar sua decisão, haja vista que a decisão final sobre o risco será sempre dele. É importante esclarecer que o relatório do Escritório do Procurador-Geral de Nova York, tenta mitigar possíveis riscos aos cidadãos de Nova York.

Em janeiro de 2019 a *European Banking Authority* (EBA) realizou uma avaliação de aplicabilidade e adequação da legislação na União Europeia com relação ao cripto-ativos. Neste relatório uma das definições foi a de criação de monitoramento das atividades de cripto-ativos das instituições e das práticas de divulgação voltadas para o consumidor. Ainda no mês de janeiro tivemos a *Financial Conduct Authority* (FCA) com uma documentação voltada a orientar os participantes do mercado ativos digitais e *European Investment Bank* tratando dos impactos da tecnologia blockchain nas instituições financeiras. No documento produzido pela EIB, podemos citar o seguinte trecho esclarecedor:

Alguns aplicativos blockchain como criptomoedas, pode ser problemático, pois as criptomoedas não podem substituir o dinheiro tradicional devido ao alto risco de rebaixamento, sorte de confiança e altas ineficiências relacionadas ao alto custo em eletricidade e esforço humano necessários para compensar as transações de criptomoeda. Alta de criptomoedas a volatilidade o torna um meio de pagamento e reserva de valor pobre, embora pareça um instrumento fraudulento operação de investimento. No entanto, outros aplicativos *blockchain*, como títulos *blockchain*, podem facilitar o funcionamento de uma Instituição Financeira Internacional (IFI) devido ao volume de títulos que emitem já que os títulos *blockchain* permitem uma confirmação, afirmação, alocação de negociação quase instantânea e liquidação e reconciliações são garantias de liberação supérfluas para serem usadas para outros fins no mercado.(EIB WORKING PAPER, 2019, p. 3).

No mês março de 2019, podemos citar a FCA (*Financial Conduct Authority*), que tratou do assunto no Reino Unido fazendo uma pesquisa analisando as atitudes dos consumidores com relação ao cripto-ativos, que sejam Bitcoin ou Ether. O Sr. Christopher Woolard, Diretor Executivo de Estratégia e Competição da FCA descreve no site da FCA que a pesquisa deixa evidencias como os consumidores estão interagindo com os criptoativos, e ainda que os dados ajudam a buscar formas de proteger a integridade do mercado.

O relatório da FCA ainda sugere que embora os criptoativos possam não ser bem compreendidos por muitos consumidores, a grande maioria não os compra ou usa atualmente. Deixa claro ainda que existe o risco de os usuários perderem todo o seu dinheiro, por serem produtos complexos e voláteis.

CAPÍTULO 4

Em 25 de abril de 2019 a New York Attorney General's Office (NYAG), ou seja a procuradoria geral de Nova York, anunciou ordem judicial em face da empresa de criptoativo por fraude, a empresa iFinex Inc, que operava na plataforma de negociação de ativos Bitfinex, e Tether Limited, emissora de moeda virtual "tether", hoje a 4º mais negociada no mundo. O Gabinete do Procurador Geral identificou operações da Bitfinex onde foram retirados pelo menos U\$ 700 milhões das reservas do Tether, e estas transações não foram divulgadas aos investidores. Segundo as investigações as transações realizadas pela Bitfinex utilizaram reservas do Tether para cobrir prejuízos gerados com empréstimos. O processo continua até hoje, sendo discutido ainda a jurisdição do Gabinete do Procurador-Geral de Nova York na Suprema Corte do Estado de Nova York em 9 de julho de 2020.

No mês de maio de 2019, a *International Organization of Securities Commissions* (IOSCO), que é o órgão internacional que reúne os reguladores de valores mobiliários do mundo, sendo reconhecido como criador global de padrões para o setor de valores mobiliários, abre uma consulta para considerações normativas para às plataformas de ativos digitais. Em 21 de Junho de 2019 *The Financial Action Task* (FATF), que é uma agência global de vigilância contra lavagem de dinheiro e financiamento do terrorismo, criou recomendações, ou melhor orientações para risco de ativos virtuais e provedores de serviço de ativos virtuais (GUIDANCE FOR A RISK-BASED APPROACH TO VIRTUAL ASSETS AND VIRTUAL ASSET SERVICE PROVIDERS).

No Guia da FATF, temos diversas definições, descrições e modelos que descrevem os serviços e ativos virtuais, além destas informações, traz em seu bojo um resumo das abordagens jurisdicionas para regulamentar e supervisionar atividades de ativos virtuais e provedores de serviço de ativos virtuais. Ainda em 2019, a Autoridade de Supervisão Financeira da Finlândia registrou o LocalBitcoins como um provedor oficial de moeda virtual, descrevendo como parte do registro determinou que o LocalBitcoins possui procedimentos adequados para prevenir a lavagem de dinheiro e financiamento do terrorismo, e ainda os ativos do cliente são mantidos e protegidos de forma adequada.

No Fórum Econômico Mundial, em janeiro de 2020 foi lançado um Kit de ferramentas para formuladores de políticas de moedas digitais do Banco Central. No documento é tratado diversos pontos sobre as moedas digitais e suas aplicações,

CAPÍTULO 4

facilidades, riscos e potencial. Vale ressaltar que o documento não é exaustivo, mas um ponto importante para criação de moedas pelos Bancos Centrais.

Ainda em janeiro de 2020, o Observatório da União Europeia de *blockchain*(*EUBlockchain*) descrever muito bem o comportamento que está sendo buscado pelas autoridades financeiras do mundo.

Junto com a inovação técnica contínua, um elemento-chave na o desenvolvimento e aceitação de ativos digitais serão legais e ambiente regulatório. Autoridades públicas em todo o mundo continuam trabalhar para entender e regular ativos digitais, procurando atingir um equilíbrio entre seu potencial inovador e preocupações importantes como proteção do consumidor, o bom funcionamento da infraestrutura de mercado, e estabilidade financeira. (EUBLOCKCHAIN, 2020, p. 6)

Outubro de 2020, o Bank for International Settlement (BIS), que seria como um Banco Central dos Bancos Centrais dos países, em um relatório sobre a COVID-19 descreve que a pandemia demonstrou ao mundo, que os meios de pagamentos atuais devem mudar, haja vista que muitos utilizados hoje, poderiam transmitir patógenos de doenças, em seu relatório “*Covid-19, cash, and the future of payments*”.

Para o BIS os Bancos centrais devem disponibilizar CBDCs (*Central Bank Digital Currencies*), ou seja, ter suas moedas digitais, e descreve que estas infraestruturas devem resistir a choques, incluindo pandemias e ataques cibernéticos.

Em marco de 2020, temos um projeto de lei nos EUA, pelo representante do povo Paul Gosar da “Lei de Criptomoedas”. Em seu projeto de lei é criado um órgão regulador que será responsável por ativos digitais. Neste mesmo mês, no Brasil temos outro projeto de lei 4707/2020, que dispõe sobre ativos virtuais e sobre as pessoas jurídicas que exerçam as atividades de intermediação. A iniciativa de regulação no Brasil coube a Senadora Soraya Thronicke.

Vale ressaltar ainda, que países como Japão, Suíça, Reino Unido, Holanda e Cingapura se destacam como pioneiros em na regulamentação da oferta pública de criptoativos, ou seja, tokenização.

CAPÍTULO 4

CONCLUSÃO

A Humanidade evoluiu muito nos últimos milhares de anos, podemos citar o escambo como uma das primeiras formas que o ser humano utilizou para realizar compras e vendas. Existem relatos que na antiga mesopotâmia em 3.000 a.C. as primeiras moedas eram feitas de conchas.

Há registro de que em 1.500 a.C. na China foram produzidas moedas, porém o papel cédula teve início em 618 d.C., depois tivemos os cheques, Cartões de Crédito, programas de recompensas, Chip nos cartões, E-Commerce e chegamos as criptomoedas. Ou seja, nessa lista não exaurida podemos notar que a humanidade de tempos em tempos, de forma cíclica, renova as formas de realizar transações.

Percebemos as evoluções ou visões de como a humanidade irá se comportar em filmes, parece ser os “Os Jetsons” um bom exemplo, de como o futuro sonhado se torna realidade. A humanidade evolui, e com seus passos cada vez mais largos os avanços são maiores, e reciprocamente os desafios.

Hoje os criptoativos são a nova realidade da economia Mundial, os Bancos Centrais como dito em parágrafos anteriores estão buscando se ajustar a essa nova realidade da sociedade digital. As Gerações Y e Z vieram trazer mudanças nas formas de negocias.

Ora, os regramentos, as leis e as normas devem ser reescritos e ajustados para as novas formas de transacionar com os criptoativos. As autoridades monetárias do Mundo estão trabalhando buscando trazer segurança a essa nova forma de negociar. Cabe a sociedade buscar e apoiar as mudanças, para que assim seja possível trazer à segurança, que estes criptoativos precisam para se tornarem cada dia mais acessíveis e seguros a todos.

É possível, que assim que todo o mercado se estabilize, e fique mais seguro para todos, a humanidade mais uma vez se reinvente e crie uma nova forma de precificar bens, tudo é possível, mas uma coisa é certa. Os criptoativos vieram para ficar e recriar toda a forma de negociar e precificar bens. Os tokens serão hoje o presente de um futuro certo, e o passado de uma sociedade que muda a cada segundo. Nada é eterno, nem mesmo as formas de transacionar.

CAPÍTULO 4

REFERÊNCIAS

4 PROJETOS DE TOKENIZAÇÃO DE ATIVOS DO MUNDO REAL. Disponível em: <<https://panoramacrypto.com.br/4-projetos-de-tokenizacao-de-ativos-do-mundo-real/>> Acesso em 25/10/2020.

A ORIGEM DA BOLSA DE VALORES. Disponível em:<<https://gorila.com.br/gorilando/artigos/a-origem-da-bolsa-de-valores/>> Acesso em 25/10/2020.

A REGULAÇÃO DE ICOS E CRIPTOMOEDA NO BRASIL. Disponível em:<<https://baptistaluz.com.br/institucional/regulacao-de-icos-e-criptomoedas-no-brasil/>> Acesso em 25/10/2020.

ARULCHANDRAN(2016). The Bitcoin blockchain: What is it? Why does it matter? Disponível em: <https://medium.com/@VicArulchandran/the-bitcoin-blockchain-what-is-it-why-does-it-matter-e5391844d57c>> Acesso em 25/10/2020.

BIS Bank for International Settlements <https://www.bis.org/publ/bisbull03.pdf> Acesso em 06/11/2020.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS (CVM) – Comunicado Conjunto CVM, Bacen e SUSEP. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br/noticias/arquivos/2019/20190613-1.html>>. Acesso em: 01/10/2020.

COMO BLOCKCHAIN PODE REVOLUCIONAR O MERCADO IMOBILIÁRIO. Disponível em:< <https://www.blocknews.com.br/index.php/category/opiniao/>> Acesso em 23/10/2020.

DEFINIÇÃO TIMAOCOIN. Disponível em <<https://www.timaocoin.club/home/como-funciona>> Acesso em 23/10/2020.

DIVINO, Sthéfano. (2018). Smart Contracts: Conceitos, Limitações, Aplicabilidade e desafios.

EBA – European Banking Authority. Disponível em <<https://eba.europa.eu/eba-reports-on-crypto-assets> > Acesso em 23/10/2020.

ECONOMIA DE TOKENS: revolução no financiamento de startups. Disponível em: <<https://www.baguete.com.br/noticias/25/05/2018/economia-de-tokens-revolucao-no-financiamento-de-startups#:~:text=As%20cifras%20mil%C3%A9s%20do%20mercado,aten%C3%A7%C3%A3o%20de%20empresas%20e%20investidores.&text=Os%20Tokens%20podem%20ser%20compreendidos,valor%20de%20o%20Bitcoin.> >

Acesso em 23/10/2020.

EIB Working Papers (2019). blockchain, FinTechs e sua relevância para instituições financeiras internacionais. Acesso em 23/10/2020.

ENTENDA O QUE É TOKENIZAÇÃO E POR QUE O MUNDO ESTÁ SURFANDO NESSA ONDA. Disponível em: < <https://www.mundodomarketing.com.br/artigos/geraldo-marques/38474/entenda-o-que-e-tokenizacao-e-por-que-o-mundo-esta-surfando-nessa-onda.html>> Acesso em 24/10/2020.

CAPÍTULO 4

EUBlockchain - <https://www.eublockchainforum.eu/reports> Acesso em 23/10/2020.

FCA – Financial Conduct Authority, <<https://www.fca.org.uk/news/press-releases/fca-reveals-findings-first-cryptoassets-consumer-research>> Acesso em: 23/10/2020.

FCA – Financial Conduct Authority, (2018). <<https://www.fca.org.uk/publication/consultation/cp19-03.pdf>> Acesso em: 23/10/2020.

FRECHETTE, J. (2017). Tecnologia blockchain: Digitalização do sistema financeiro global. Mach 3 recuperado.

GOMES, Fátima Rocha. A Bolsa de Valores brasileira como fonte financeira (1997). Disponível em: < <http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/viewFile/633/422>> Acesso 17/09/2020.

HOBBS, Thomas (2003) . Do Cidadão. Tradução, apresentação e notas de Renato Janine Ribeiro. São Paulo: Martins Fontes, 2002. DUNN, John. Locke. São Paulo: Edições Loyola.

FIN-FSA Finnish Financial Supervisory Authority. Disponível <<https://localbitcoins.com/blog/fin-fsa-registers-localbitcoins/>>. Acesso 13/11/2020.

MERCADOS VIRTUAIS – INICIATIVA DE INTEGRIDADE, Gabinete do Procurador-Geral do Estado de Nova York. Disponível em < <https://virtualmarkets.ag.ny.gov/>> Acesso em 12/11/2020.

MOMO, Fernanda da Silva; SCHIARI, Giovana Sordi; BEHR, Ariel y LUCENA, Percival. Business Models and Blockchain: What Can Change?. Rev. adm. contemp. [online]. 2019, vol.23, n.2, pp.228-248. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552019000200228&lng=es&nrm=iso>. Epub 18-Abr-2019. ISSN 1982-7849. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2019180086>. Acesso em 17/09/2020.

MOURA, Luzia Menegotto Frick de; BRAUNER, Daniela Francisco and. JANISSEK-MUNIZ, Raquel. (2020) blockchain e a Perspectiva Tecnológica para a Administração Pública: Uma Revisão Sistemática.

NAKAMOTO, S. (2008). Bitcoin: A peer-to-peer electronic cash system. Retrieved from <<http://Bitcoin.org/Bitcoin.pdf>>. Acesso em 21/09/2020

NY Attorney General. Disponível em < <https://ag.ny.gov/press-release/2019/attorney-general-james-announces-court-order-against-crypto-currency-company>> Acesso em 12/11/2020.

OFÍCIO-CIRCULAR Nº 1/2020-CVM/SER. Disponível em <<http://www.cvm.gov.br/export/sites/cvm/legislacao/oficios-circulares/sre/anexos/oc-sre-0120.pdf>> Acesso em 31/08/2020.

OICV-IOSCO – International Organization of Securities Commissions (IOSCO) .. Disponível em <<https://www.iosco.org/news/pdf/IOSCONEWS530.pdf>> Acesso em 11/11/2020.

REALE, Miguel. Teoria Tridimensional do Direito. 5. Ed. São Paulo, Saraiva, 1994.

RECEITA FEDERAL – Sistema de normas e gestão da informação. Disponível em: < <http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?visao=anotado&idAto=100592>> Acesso em 30/10/2020.

CAPÍTULO 4

REGULAÇÃO DE CRIPTOATIVOS: entendimento da CVM. Disponível em:< <https://blconsultoriadigital.com.br/rgulacao-de-criptoativos/>> Acesso em 21/10/2020.

RUDGE, L. F. (1996). CAVALCANTE, F. Mercado de capitais. 3.ed.rev.aum. Belo

SANTOS, Daiane & MENEZES, JULIA & Gentilin, Victoria & Sant'Anna, Sabriny. (2020). Token Economy -Uma nova maneira de investir. European Academic Research. VIII. 1842.

SWAN, M. (2015). blockchain: Blueprint for a new economy. California: O'Reilly.

TAPSCOTT, D., & Tapscott, A. (2016). Revolução do blockchain. Nova York: Penguin Random House LLC.

TOKENIZAÇÃO DO MERCADO DE AÇÕES: a democratização do acesso a investimentos. (2019). Disponível em:< <https://www.conjur.com.br/2019-mar-09/opinioao-tokenizacao-mercado-acoes>> Acesso em 31/08/2020

TOKENIZAÇÃO: A BLOCKCHAIN CHEGOU AO MERCADO FINANCEIRO. (2020). Disponível em:< <https://blocktrends.com.br/tokenizacao-a-blockchain-chegou-ao-mercado-financeiro/>> Acesso em 31/08/2020,

UK Government Chief Scientific Adviser, Distributed Ledger Technology: beyond blockchain (2015). Disponível em :< https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/492972/gs-16-1-distributed-ledger-technology.pdf> Acesso em 21/10/2020.

CAPÍTULO



5

O processo de internacionalização de empresas: estudo de caso em empresa de telecomunicações

The internationalization process of companies: case study in a telecommunications company

Renato Neves Grova de Souza
Jaqueline Azevedo de Vasconcelos
Josir Simeone Gomes

DOI: 10.47573/aya.88580.2.10.5

CAPÍTULO 5

Resumo: Este artigo tem por objetivo demonstrar os elementos que impactaram no sistema de controle gerencial da empresa de telecomunicações Datora Telecom, ao se internacionalizar. Nesse contexto, foi executada uma pesquisa exploratória, de natureza qualitativa, utilizando o método de estudo de caso, tendo como principal forma de coleta de dados duas entrevistas com diretor da empresa. Dessa maneira, a pesquisa aborda a correlação entre os conceitos obtidos pela revisão da literatura e o controle gerencial praticado pela empresa, procurando salientar possíveis alterações em consequência da internacionalização. A análise do caso evidenciou que a internacionalização impactou de maneira contundente no sistema de controle gerencial da Datora Telecom. Alguns elementos coincidem com a literatura e demonstram a relação com os modelos existentes de controle gerencial e estratégias de internacionalização. Os controles praticados pela empresa são adequados, ou seja, são capacitados a identificar oportunidades ou ameaças ao negócio da firma, contribuindo para a empresa se manter competitiva, habilitada a adaptar-se às mudanças no cenário.

Palavras-chave: internacionalização. sistemas de controle gerencial. empresa de telecomunicações.

Abstract: This article aims to demonstrate the elements that have had some impact on the management control system of the telecommunications company Datora Telecom, when it is internationalized. In this context, an exploratory research was carried out, of a qualitative nature, using the case study method, having as main method of data collection two interviews with company director. In this way, the research addresses the correlation between the concepts obtained by the literature review and the managerial control practiced by the company, seeking to highlight possible changes as a consequence of internationalization. The analysis of the case showed that internationalization had a strong impact on Datora Telecom's management control system. Some elements coincide with the literature and demonstrate the relationship with existing models of managerial control and internationalization strategies. The controls practiced by the company are adequate, that is, they are able to identify opportunities or threats to the firm's business, helping the company to remain competitive, able to adapt to changes in the scenario.

Keywords: internationalization. management control systems. telecommunications company.

INTRODUÇÃO

Os Sistemas de Controle Gerencial (SCG) e a Internacionalização são assuntos bastante explorados, tanto profissionalmente quanto academicamente. É uma unanimidade na academia que esses conceitos ajudam a consolidar as empresas, tanto no mercado internacional, quanto no doméstico.

CAPÍTULO 5

Os SCG são métodos que usam a informação para alterar ou manter a forma como as atividades, dentro da empresa, são executadas (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008). O SCG pode ser descrito como uma coleção de mecanismos de controle administrativo que são executadas em conjunto (FERREIRA; OTLEY, 2009).

Entende-se por Internacionalização a expansão dos negócios de uma organização para outros países, além do seu país de origem, que produz e acrescenta conhecimento, no dia-a-dia da organização (CYRINO; BARCELLOS, 2006). A Internacionalização é uma técnica multifacetada, que abrange recursos mensuráveis e imensuráveis, de habilidades e atribuições.

A globalização transformou o mundo dos negócios. Nos dias de hoje, as empresas enfrentam um ambiente socioeconômico globalizado, causando o crescimento da concorrência e alterações constantes no contexto ambiental. O cenário operacional dinâmico e complexo influenciou nos SCG, em consequência às mudanças na disposição da estrutura interna, no tamanho da empresa e procedimentos executados na organização (CHETTY; JOHANSON; MARTIN, 2014).

A Internacionalização influencia o SCG de uma empresa. Num ambiente globalizado, a complexidade dos procedimentos organizacionais aumenta, logo, sistemas atualizados constantemente se fazem necessários para enfrentar essa nova realidade. Uma das consequências da Internacionalização é a dificuldade de fazer previsões precisas do futuro. A função do SCG é equacionar o efeito das alternativas e aprimorar a habilidade de administrar as consequências resultantes das mudanças (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2012).

O processo de controle gerencial das organizações que se internacionalizaram apresenta semelhanças entre os procedimentos executados no exterior e os executados no país sede (avaliação do desempenho, análise de variantes, orçamento, etc.). Embora o processo seja semelhante, diferenças, principalmente culturais, influenciam no SCG (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008).

Apesar de estar em declínio, o setor de telecomunicações no Brasil ainda é muito lucrativo, que atrai grandes investidores (IBGE). Percebe-se, também, que o sistema de controle gerencial praticado por uma empresa do segmento de

CAPÍTULO 5

telecomunicações, está sujeito a constantes adaptações ou alterações, seja movido pelos avanços tecnológicos na área ou pela sua internacionalização.

Qual o impacto causado pela internacionalização sobre os sistemas de controle gerencial em uma empresa brasileira do segmento de telecomunicações, no caso em questão, a Datora Telecom. Essa é a essência desse estudo, tendo como motivação principal o aumento do conhecimento a respeito de sistemas de controle gerencial de uma empresa internacionalizada. Pretende-se analisar as características do sistema de controle gerencial e relacionar as estratégias utilizadas com as teorias tradicionais da internacionalização.

O artigo está estruturado da seguinte forma: primeiramente, faremos uma introdução ao tema, trazendo na sequência a composição do referencial teórico, em seguida a metodologia e, por fim, o estudo do caso da empresa em questão, arrematando o trabalho com as considerações finais.

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Nesta seção apresentamos a fundamentação teórica onde a pesquisa foi baseada, por meio de revisão da literatura sobre internacionalização e sistema de controle gerencial.

Sistema de controle gerencial

Tradicionalmente, sistemas de controle gerencial eram confundidos com sistemas de controle contábil ou sistema de gestão da contabilidade. O foco era o controle da parte tangível, ou seja, que seja mensurável através de números, como orçamento e custo (PLETSCH; DALLABONNA; OLIVEIRA, 2016). Sistema de controle gerencial é mais amplo e abrange os sistemas de gestão da contabilidade e controles organizacionais adicionais. Procedimentos executados para realização de atividades e processos em uma empresa são considerados controles organizacionais (CHENHALL, 2003), focando cada vez mais em previsões e informações não financeiras, como mercado,

CAPÍTULO 5

concorrência e clientes. Todas essas informações em conjunto, internas e externas, contribuem para que o gerente possa tomar decisões mais acertadas, visando atingir os objetivos pré-definidos.

O contexto organizacional aborda a estruturada organização, ou seja, os relacionamentos dos funcionários com a cultura organizacional e o que motiva esses funcionários.

O contexto social compreende os aspectos da sociedade em um determinado país (cultura, política, tecnologia, aspectos demográficos e ecológicos, entre outros). Alterações no contexto social significam maior hostilidade, imprevisibilidade, complexidade e dinamismo.

O contexto competitivo contempla as características dos fornecedores, clientes e da concorrência. Nesse contexto, os gestores se preocupam com a evolução constante nos sistemas e processos internos. A finalidade é reduzir preços e as margens de lucro para alcançar ou manter a liderança em vendas.

Controle gerencial é o processo que os gestores utilizam para garantir que os integrantes da empresa executem suas estratégias (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2002).

Para obter o controle gerencial é necessário extrair as informações que viabilizem a elaboração de metas e a medição dos resultados. Essas informações dizem respeito ao contexto social como um todo, ao setor produtivo ou à própria empresa. O sistema obtém e seleciona as informações que são relevantes e antever o que poderá acontecer e avaliar a conduta dos responsáveis, analisando o que aconteceu, efetivamente (GOMES; SALAS, 2001).

Devem ser priorizados os aspectos motivacionais, tanto quanto os comportamentais, na elaboração dos referenciais teóricos ou planos de referência (GOMES, 2014). Estudos tradicionais que têm como tema o controle gerencial pode utilizar diversas perspectivas de abordagens (PEREIRA; GOMES, 2016).

Gomes (2014) expõe as perspectivas de controle gerencial. O autor ratifica o que foi demonstrado em Gomes e Salas (2001), observando duas perspectivas de controle distintas: a perspectiva limitada, fundamentada em elementos financeiros e uma perspectiva mais ampla, contemplando aspectos estratégicos, estruturais, comportamentais, culturais e sociais.

CAPÍTULO 5

De acordo com estes autores, podemos analisar o controle sob dois aspectos: organizacional e estratégico. A perspectiva organizacional visa garantir que a empresa vá pelo caminho de realização de objetivos, todos juntos. A perspectiva estratégica tem a função de realizar a adaptação da empresa no contexto social.

Internacionalização de empresas

Nesta seção é apresentado o processo de internacionalização de empresas, a classificação dessas empresas, as estratégias existentes para internacionalização e as teorias tradicionais de internacionalização, a partir de um enfoque econômico e outro comportamental.

Num período de transformações acentuadas e incertezas, as organizações em sua totalidade, devem encarar a competitividade global um objetivo estratégico. Uma organização para ter sucesso ou simplesmente continuar existindo, deve estar no mesmo nível das líderes no seu ramo, seja em qualquer parte do mundo que ela estiver (DRUCKER, 1999).

O processo de internacionalização se origina no plano estratégico da organização, com objetivo de operar em outros países (PEREIRA E GOMES, 2017).

A internacionalização é definida por um processo pelo qual uma organização aumenta sua influência nas atividades internacionais, realizando operações além das fronteiras de seu país de origem (CASILLAS; BARBERO; SAPIENZA, 2015).

É de suma importância a estratégia adotada por uma empresa que quer se internacionalizar. Para definição da estratégia correta, torna-se necessário a determinação dos fatores relevantes para o sucesso daquela estratégia. O sistema gerencial adequado para o controle dessa empresa internacionalizada só pode ser definido após a indicação desses fatores-chave. Diferentes estratégias utilizadas na internacionalização influenciam os sistemas de controle gerencial (MACIARIELLO; KIRBY, 1994).

Para Dyment (1987), Ghoshal (1992), Canals (1994), as organizações internacionalizadas são classificadas em:

CAPÍTULO 5

- Exportadoras: início da internacionalização. As operações da empresa estão situadas no país de origem;
- Multinacionais: conseguem explorar vantagens competitivas diversificando as operações em outros países. A meta é fazer uma cópia idêntica da matriz em cada uma das filiais;
- Globais: a estratégia utilizada é escolhida de acordo com o país onde atua, sendo que suas atividades cruciais devem se intensificar em um número pequeno de países;
- Transnacionais: combina maior eficiência econômica, maior habilidade de reação às contingências locais e versatilidade na transmissão de experiências de um país para os outros.

Basicamente, estratégia de internacionalização é a escolha da melhor maneira de entrar no mercado exterior. Características do mercado alvo devem ser contempladas, tais como: atratividade, potencial, tamanho, concorrência, crescimento, acessibilidade, distância, etc. (WHITELOCK, 2002).

Dias (2012) e Brito e Lorga (1999) definem como as maneiras mais comuns de internacionalização:

- Exportação direta: produz e exporta os seus produtos, diretamente, ao consumidor no mercado internacional;
- Exportação indireta: empresas nacionais compram as mercadorias para exportar, normalmente por intermédio de representantes ou distribuidores;
- Contrato de distribuição: contrato assinado entre o distribuidor, que possui conhecimento técnico da mercadoria, e o exportador;
- Franquia/licenciamento: a organização autoriza, através de contrato, que a organização licenciada produza e comercialize seus produtos, obedecendo à regra de manter as características originais da mercadoria (layout, modelo, marca);
- Subsidiária de vendas: um escritório de vendas constitui a presença física no mercado internacional;

CAPÍTULO 5

- Produção no exterior: a empresa exportadora constitui pólos de produção no exterior. Em comparação com subsidiária de vendas, é necessário um maior investimento;
- Joint ventures: acordo de colaboração ou consórcio entre empresas locais do exterior, que compartilham gastos, riscos e ganhos;
- Fusão: duas ou mais empresas que atuam no mesmo ramo ou que possuem atividades complementares, com o objetivo de usar essa cooperação para aumentar a participação no mercado;
- Aquisição: uma firma adquire o controle acionário de outra. A firma adquirida já é estabelecida no mercado alvo e somente uma delas continuará a existir;
- Greenfield: criação de uma subsidiária a partir do zero.

A internacionalização das organizações pode ser avaliada sob duas perspectivas: perspectiva econômica e perspectiva comportamental.

Na perspectiva econômica, foi desenvolvida a Teoria da Internacionalização, onde são avaliados os custos das transações, ou seja, o quanto os benefícios da internacionalização excedem os custos. “O investimento direto no exterior acontece quando os benefícios superam os custos” (FINA; RUGMAN, 1996).

A perspectiva comportamental tem o foco na influência das ações, expectativas e percepções dos seus executivos (BARRETO, 2002). Esta perspectiva demonstra maior subjetividade que a perspectiva econômica.

A internacionalização é um método de adaptação proveniente da situação da firma e do ambiente, segundo o modelo Uppsala, desenvolvido por Johanson e Vahlne em 1977. Cada etapa mostra o compromisso ascendente de recursos com o mercado:

- Etapa 1: não há atividades habituais de exportação;
- Etapa 2: a exportação é realizada por intermédio de representantes autônomos;
- Etapa 3: introduzir uma subsidiária de vendas no mercado internacional;
- Etapa 4: atuação no exterior, propriamente dita (exemplo: produção).

CAPÍTULO 5

Para o modelo I-M ou modelo de inovação, o processo de internacionalização acontece numa ordem pré-determinada de etapas, em direção aos mercados que possuam uma distância psicológica maior. Distância psicológica é a diferença de nível de desenvolvimento, educação, cultura, idioma, sistema político, etc. entre o país estrangeiro e o país de origem.

As etapas do processo seletivo de mercado estrangeiro nos modelos de internacionalização, relacionados à inovação, são estes (ANDERSEN, 1993):

- Etapa 1: não há atividades habituais de exportação;
- Etapa 2: reconhecimento do momento oportuno de exportação e das dificuldades relacionadas a essa exportação;
- Etapa 3: o interesse de exportar existe, mas ainda não há exportação;
- Etapa 4: exportações eventuais para países que estão próximos psicologicamente;
- Etapa 5: comprovadas as expectativas, as exportações, para países próximos psicologicamente, tornam-se parte integrante da estratégia da organização;
- Etapa 6: consolidados as etapas anteriores, há o interesse de exportar para países que estão mais distantes psicologicamente;
- Etapa 7: administração define a destinação de recursos entre os mercados exterior e doméstico.

O número de etapas do modelo de Inovação pode variar. Um estudo mais aprofundado terá um número de etapas maior.

A internacionalização e o impacto no processo de controle gerencial

As incertezas geradas pela internacionalização de empresas trazem um grande desafio ao sistema de controle gerencial. É preciso desenvolver a habilidade de reação imediatamente após acontecer alguma mudança. Para Otley (1994), a gestão da transformação é uma habilidade gerencial frequentemente necessária.

CAPÍTULO 5

A grande maioria dos procedimentos adotados para controlar operações no estrangeiro é equivalente aos utilizados para controlar operações no país de origem (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2002). Isso acontece mesmo que divergências de categoria técnica e cultural afetem o processo de controle ou influenciem a forma como ele é utilizado.

Nos estudos sobre os efeitos da internacionalização da empresa no controle gerencial, os autores lidam com o tema de forma semelhante. Destacam o contexto financeiro (preços de transferência e câmbios), o contexto cultural e o contexto estratégico.

Para definir preços de operações no mercado internacional, devem ser consideradas outras questões: impostos, regras governamentais (leis), câmbio, armazenamento de recursos e sociedades de participação por cotas (joint-ventures) (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2002).

Para instaurar um sistema que faça o controle gerencial, devem ser considerados os contrastes culturais.

Merchant, em 1998, defendeu que uma empresa globalizada deve ser gerida de maneira centralizada e os gerentes devem possuir autoridade mundial. Mesmo que uma unidade tenha um retorno negativo ou abaixo da expectativa, ainda podem ser justificados novos investimentos, pois a unidade contribui para o resultado positivo global (DYMENT, 1987).

Para controlar uma empresa globalizada é necessário possuir informações relevantes a respeito da legislação (fiscal, trabalhista, societária), informações de ordem tática (tendências, câmbio) e informações sobre o desempenho (colaboração para atingir o rendimento global).

METODOLOGIA

Foi realizada uma pesquisa exploratória por meio de estudo de caso. Estudo de caso é uma pesquisa qualitativa, que tem como objeto a unidade que deve ser analisada (TRIVIÑOS, 1987). Pesquisa qualitativa é uma série de procedimentos interpretativos e matérias que fazem com que o mundo se torne visível (DENZIM; LINCOLN, 2018).

CAPÍTULO 5

O estudo do caso é indicado numa pesquisa empírica que apura fenômenos da atualidade no contexto da vida real (YIN, 2015).

A empresa Datora Telecom foi escolhida pelo seu know-how em internacionalização. São vinte anos de experiência no mercado internacional.

O objetivo do estudo é responder a seguinte pergunta: qual o impacto da internacionalização no processo de controle gerencial da empresa Datora Telecom?

As fontes utilizadas para coletar dados:

- 2 entrevistas com o Gerente de Marketing, sr. Alexander Torres, executivo com mais de 2 anos de experiência na empresa internacionalizada, através de e-mail;
- Revisão da literatura, visando correlacionar o conteúdo dos textos com as informações fornecidas pelo gerente;
- Apresentação Institucional Datora Telecom.

A EMPRESA DATORA TELECOM S.A.

Empresa no mercado brasileiro desde 1993. No ano 2000 começou a operar no mercado exterior de telefonia. Em 2008, foi criada uma estrutura exclusiva, visando servir o mercado internacional de atacado, com escritórios nos Estados Unidos e assistência NOC (Network Operation Center – onde são realizados os monitoramentos e administração dos eventos de TI) na Guatemala. Em 2013 associou-se à Vodafone, que é a maior empresa de telefonia mundial, que passou a operar no Brasil por intermédio da Datora.

O contato estabelecido com a empresa foi através do executivo Alexandre Torres, que ocupa a função de Gerente de Marketing da firma desde 2018. A empresa localiza-se na Rua Tabapuã, 1227 – 29º andar – São Paulo – SP.

CAPÍTULO 5

Internacionalização da Datora Telecom

O processo de internacionalização da empresa Datora Telecom ocorreu de maneira diferente que a maioria das empresas internacionalizadas. A empresa é uma prestadora de serviço de telecomunicações, portanto, a empresa não produz nada, tão pouco exporta alguma mercadoria. A empresa fornece conexões de chamadas que tem origem no exterior com destinação a qualquer lugar do mundo (GRUPO DATORA, 2013).

Como a firma já possuía diversos clientes no exterior, buscaram-se os locais que continham a maior concentração de tráfego de voz internacional. Os escritórios abertos em países estrangeiros que servem para expansão a novos locais, com uma equipe local, facilitando assim o ingresso em outra cultura, outro idioma, entre outros. Todas integradas à filial de Miami, nos EUA.

Os países escolhidos foram, respectivamente, Guatemala, EUA, Reino Unido e Espanha. Os países foram escolhidos por oferecer produtos e preços mais competitivos, atendendo aos interesses dos acionistas.

No enfoque econômico da internacionalização de empresas, podemos relacionar as ações da firma com a teoria do comércio internacional. O investimento no estrangeiro se dá quando o retorno é maior que o custo (FINA; RUGMAN, 1996). A organização avalia essa questão para decidir se vai expandir para determinado país ou não.

O enfoque comportamental avalia como a empresa ingressa no mercado exterior e como as ações, expectativas e percepções de seus executivos afetam a organização (ANDERSEN, 1993). A organização está no estágio 3 do modelo Uppsala, apesar de não ter passado pelos estágios 1 e 2, já que não exporta produto ou mercadoria alguma. Pelo mesmo motivo, não realizei o enquadramento da empresa no modelo de Inovação, pois a firma não realiza exportações. As diferenças psíquicas, psicológicas e culturais foram sanadas com a contratação de uma equipe local para o escritório em outro país.

O executivo classificou a empresa como sendo transnacional, ou seja, combina maior eficiência econômica, maior habilidade de reação às contingências

CAPÍTULO 5

locais e versatilidade na transmissão de experiências de um país para os outros (DYMENT, 1987). Por se tratar de empresa de telecomunicações, possui equipamentos e know-how na transmissão de informações (experiências) de uma unidade para outra, o que se reflete na performance econômica. Pronta reação às contingências locais com uma troca de informações rápida e eficaz.

Os fatores-chave que influenciaram a internacionalização da organização foram:

- A busca de oportunidades financeiras, uma vez que a operação e as taxas fora do Brasil são menores, para empresas locais;
- Possuir um escritório no exterior aumenta as chances de fechar novos negócios, uma vez que fornecedor e clientes estão mais próximos e podem ajustar suas necessidades;
- O câmbio é muito importante, pois a firma trabalha com empresas que estão em vários países. Ter o câmbio ajustado torna as operações diárias mais fáceis;
- A tributação. Como a empresa opera comprando e vendendo tráfego de voz, fazer a comercialização no exterior evita diversas taxas que são aplicadas no Brasil.

Não foi detectado nenhum problema de ordem cultural (idioma, costumes, leis, práticas de negócio, etc.). Mais uma vez, a contratação de uma equipe local diminui sensivelmente a probabilidade de ocorrer um problema dessa categoria. Um elemento que atrapalha é o fuso horário, pois dificulta a relação das filiais no exterior com a matriz. A organização procura minimizar esse problema com reuniões através de teleconferência com todas as equipes do exterior, além de viagens constantes para as filiais e vice-versa, mantendo o contato com os colaboradores internacionais.

CAPÍTULO 5

Elementos que impactaram no processo de internacionalização da Datora Telecom

Segundo Anthony e Govindarajan (2002), a grande maioria das ações para obter controle das operações no mercado internacional é parecida com as praticadas no país de origem. No caso da Datora Telecom, essa visão não se concretizou. O controle gerencial mudou muito desde que a empresa se internacionalizou.

O controle é realizado por grupo de localidades e centralizado no Brasil. Com o movimento de acertos contábeis e financeiros no exterior, algumas vezes faz-se necessário realizar operações intercompanies, para aumentar o resultado da operação. Operações intercompanies são caracterizadas por estabelecer saldos contábeis entre as organizações, parecendo uma única organização com uma ou mais filiais. Esse cálculo não é somente somar os saldos de cada conta das inúmeras organizações. É necessário excluir transações ocorridas entre os integrantes do grupo, sobrando somente os valores oriundos de transações realizadas com terceiros.

Surgiu a necessidade de fazer controles contábeis, tributários e financeiros de acordo com as regras da legislação vigente em cada país envolvido nas transações comerciais.

Sobre a questão humana, o interesse da firma foi contratar funcionários que possuíssem alguma ligação com o Brasil, conhecendo um pouco da cultura da firma e do Brasil. Em alguns casos, quando não há ninguém que seja enquadrado nesse perfil, a empresa procura fazer uma imersão do colaborador no Brasil, para que ele conheça todos os colaboradores que manterá contato durante suas atividades de trabalho.

O mercado de telecomunicações possui diversas feiras e seminários internacionais e a empresa procura sempre estar em contato, fisicamente, com os colaboradores do exterior, várias vezes durante o ano.

Somado ao contato físico, o setor de RH da empresa mantém um canal de comunicação que distribui todas as mensagens para todos os colaboradores, buscando manter todos informados de todos os principais acontecimentos da firma.

CAPÍTULO 5

A organização busca as melhores práticas de governança corporativa, pois está lidando com vários mercados que possuem graus de exigências diferentes, de acordo com a legislação local. O mercado Americano possui regras claras e transparentes, onde a empresa construiu um sólido controle que permite atender a todos os mercados, facilitando o trabalho dos colaboradores que atuam nas auditorias interna e externa da empresa. A empresa possui os demonstrativos financeiros analisados pela auditoria Ernest & Young, desde 2011.

CONCLUSÃO

A internacionalização da empresa Datora Telecom não ocorreu da maneira tradicional. A forma tradicional consiste em iniciar o processo de internacionalização exportando o produto para países geograficamente e culturalmente próximos, em seguida exportando para países mais distantes cultural e geograficamente, depois abrindo uma filial no exterior e por fim o estabelecimento de unidades de produção no estrangeiro.

Por se tratar de uma empresa prestadora de serviços de telecomunicações, o objetivo é estabelecer conexão entre os clientes para comunicação de voz utilizando a rede Internet. A firma não precisaria de unidades físicas no exterior para atuar. Os escritórios no exterior existem apenas para facilitar o fechamento de novos contratos na região.

Conforme os dados coletados nas entrevistas e em sites especializados, a internacionalização da firma impactou no sistema de controle gerencial. O processo de controle, apesar de continuar centralizado na sede, teve que ser ampliado. Controles contábeis, financeiros e tributários foram inseridos, de acordo com a legislação vigente em cada país.

CAPÍTULO 5

REFERÊNCIAS

ANDERSEN, O. On the Internationalization Process of Firms: a Critical Analysis. In: *Journal of International Business Studies*, v.24, n.2, p.209-231, 2nd Quarter, 1993.

ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. *Sistemas de Controle Gerencial*. São Paulo, Editora Atlas, 2002.

ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. *Sistemas de Controle Gerencial*. São Paulo, Editora McGraw-Hill, 2008.

BARRETO, A. A internacionalização da firma sob o enfoque dos custos de transação. In ROCHA, A. (org.) *A internacionalização das empresas brasileiras: estudo de gestão internacional*. [s.l.] Mauad, 2002.

BARRETO, A.S.P. *Internacionalização de empresas brasileiras: processos, pessoas e networks no investimento direto no exterior*. Rio de Janeiro, Tese de Doutorado em Administração – COPPEAD/UFRJ, 1998.

BRITO, C. M.; LORGA, S. *Marketing internacional*. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação, 1999.

CANALS, J. *La internacionalización de la empresa*. Madrid: MacGraw-Hill, 1994.

CASILLAS, J. C.; BARBERO, J. L.; SAPIENZA, H. J. Knowledge acquisition, learning and the initial pace of internationalization. *International Business Review*, 2015.

CHETTY, S.; JOHANSON, M.; MARTIN, O. M. Velocidade de internacionalização: conceituação, medição e validação. *Journal of World Business*, 2014.

CYRINO, A. B.; BARCELOS, E. P. *Estratégias de Internacionalização: evidências e reflexões sobre as empresas brasileiras*. In: TANURE, B.; DUARTE, R. G. (Org.) *Gestão Internacional*, São Paulo: Saraiva, 2006.

DIAS, A. C. A. M. *A escolha do modo de entrada no Mercado externo e sua relação com o desempenho da subsidiária: evidências das empresas multinacionais brasileiras*. Tese (Doutorado em Administração de Empresas). Rio de Janeiro, PUC, 2012.

DRUCKER, P. *Desafios Gerenciais para o século XXI*. São Paulo: Editora Pioneira, 1999.

DYMENT, J. J. Strategies and management controls for global corporations. *The Journal of Business Strategy*, v.7, n.4, spring, 1987.

FERREIRA, A.; OTLEY, D. The design and use of performance management systems: an extended framework for analysis. *Management accounting research*, 2009.

FINA, E.; RUGMAN, A. N. A test of internationalization theory: the Upjohn Company. In: *Management International Review*, v. 36, n. 3, p. 199-223, 1996.

GHOSHAL, S; BARTLETT, C. A. *Gerenciando empresas no exterior: a solução transnacional*. São Paulo: Makron Books, 1992.

CAPÍTULO 5

GOMES, J. S. Controle de gestão comportamental: textos e caso. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2014.

GOMES, J. S. e AMAT, J. M.: Controle de Gestão: Uma Abordagem Contextual e Organizacional. São Paulo. Editora Atlas, 3ª Ed. 2001.

GOMES, J. S. O método de estudo de caso aplicado à gestão de negócios. São Paulo: Atlas, 2006.

GOMES, J. S.; SALAS, J. M. A. Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

HITT, A. M.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, E. R. Strategic management cases: competitiveness and globalization. In: LEARNING, C. 10. Ed. Mason-USA: Cengage Learning, 2012.

MACIARIELLO, J A.; KIRBY, C J. Management control systems: using adaptive systems to attain control. 2º ed., New Jersey: Prentice-Hall, 1994.

MERCHANT, K. A. Modern management control systems: text & cases. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1998.

OTLEY, D. Management control in contemporary organizations: towards a wider framework. In: Management Accounting Research, n.5, p. 289-299, 1994.

PEREIRA, A. J. P.; GOMES, J. S. Características do SCG das PMEs farmacêuticas: estudo de casos. 1. Ed. Deutschland: Acadêmicas, Novas Edições, 2016.

PEREIRA, A. J. P.; GOMES, J. S. Um estudo das estratégias de internacionalização das indústrias farmacêuticas brasileiras. Revista de Contabilidade e Organizações, 2017.

TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo. Ed. Atlas, 1987.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 5. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

SITES ACESSADOS

DATORA Telecom cria empresa da área de 'internet das coisas'. Site O Globo, 2011. Disponível: <<https://oglobo.globo.com/economia/datora-telecom-cria-empresa-da-area-de-internet-das-coisas-6749670>>. Acessado em: 02 de nov. de 2018.

GRUPO Datora. Arqia, 2013. Disponível em: <<https://arqia.com.br/grupo-datora>>. Acessado em: 03 de nov. de 2018.

IBGE. Disponível: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/servicos/9229-pesquisa-mensal-de-servicos.html?=&t=series-historicas>> Acessado em 04 de nov. de 2018.

PIB. DataSebrae, 2019. Disponível em: <<https://datasebrae.com.br/pib/>>. Acessado em: 05 de nov. de 2018.

CAPÍTULO



6

Leadership and communication: the leader's emotional intelligence as a differential in the organizational environment

Viviane Lemes da Rosa

DOI: [10.47573/aya.88580.2.10.6](https://doi.org/10.47573/aya.88580.2.10.6)

CAPÍTULO 6

Abstract: This study aimed to analyze the relationship between emotional intelligence, leadership and organizational communication. Considering the importance of the interrelation between these elements for the organizational climate, a study of the critical literature on the themes was carried out and a survey was applied to two organizations (called Company 1 and Company 2), through an identical questionnaire involving leadership, organizational climate, emotional intelligence and communication. The survey showed that the majority of interviewed people like the company and the leadership and believe that there are no communicative problems. It also allowed us to conclude that those interviewed in Company 2 who said they did not have a good boss did so for reasons related to communication failures. After the comparison between the critical literature and the survey results, we concluded that emotional intelligence is an essential factor for leadership and directly implies communication, which, in turn, is determinant for the organizational climate. We also concluded that investing in improving communication can generate positive results in the image of leadership and in the organizational climate.

Keywords: leadership. communication. emotional intelligence. organizational environment. motivation.

INTRODUCTION

Good communication is an essential factor for the organizational climate and for the development of the leader projects in an organization. It is believed that an aligned, dialogical and communicative team is a differential for the organization. And the leader's posture is essential for the team to reach this communicative level (BACCEGA, 2002, p. 26).

Leadership is one of the main differentials of a company (GOLEMAN, 2012, p. 13): numerous companies have economic conditions to carry out projects, but the difference is people, the so-called "human capital". In times when technology allows to reach levels previously unimaginable, the differential of organizations consists more in human factors and their particularities.

Although organizations present internal rules strictly observed by employees, people management departments developed and well equipped, policies to encourage the improvement of the organizational climate, among other instruments designed to boost the company's positive results through people, it is known that leadership is one of the main elements of the equation.

CAPÍTULO 6

It is also known that the main competencies of the 21st century professional do not simply consist of rational intelligence, knowledge and experience, but refer precisely to other elements and skills that are much more difficult to learn and acquire: adaptability, communication, empathy, willingness to learn, skill with technologies, knowing how to work in a team, emotional intelligence, creativity, global vision, among others.

The leader emotionally developed and well prepared to deal with the dynamism of human relations is a professional who has the ability to keep the team aligned, communicative and productive even when the overall picture of the organization - for example, its financial situation - is not positive. For Goleman (2015, p. 11), “emotional intelligence is the sine qua non condition of leadership”.

The leadership and the team are human beings endowed with emotions. A cartesian and rational method is insufficient to describe or deal with people, since every human being has two selves within (KAHNEMAN, 2012, p. 510-511). We need emotional intelligence and the help of psychology to relate daily with human beings who naturally live ups and downs (emotional, financial, among others) (GOLEMAN, 2015, p. 20-21).

In the past, people believed that leaving personal problems outside the company was essential; there was an almost mechanization of employees, who should have the ability to be impersonal in the work environment. Today it is known that it is impossible - and inadvisable - to try to separate the employee from the human being. If it was possible, any and all activities could be performed by machines, but they're not. It is essential to realize that it is precisely the stories, experiences, traumas, learnings and specificities of each human mind that make it unique. In technological times, human creativity and sensitivity are differentials that generate value, and the point is to understand how they can consist and develop as organizational differentials.

In this scenario, a leader who is skilled with people and who has knowledge about communication practices achieves better results than a leader who does not have such skills and emotional intelligence (CHAMINE, 2013, p. 20).

This work aims to study and relate these elements (emotional intelligence, leadership and intraorganizational communication) to identify how they affect the

CAPÍTULO 6

organization's climate. A survey was carried out through the application of a questionnaire, answered by some employees of two south Brazilian dairy industries.

The questionnaire aimed to group data that would allow to identify the level of intra-organizational communication existing in these companies and to verify how the employees related their leadership with the communication and the organizational environment. The information obtained through the questionnaire was compared to the scientific literature, allowing us to reach some conclusions, which we will see at the end of this paper.

THE CONNECTION BETWEEN LEADERSHIP, EMOTIONAL INTELLIGENCE AND COMMUNICATION IN ORGANIZATIONS

Leadership, emotional intelligence and intra-organizational communication are interrelated concepts. The leader needs emotional intelligence to have assertive and substantial communication within the organization and vice versa: communication flows better when the leader has emotional intelligence. There are countless authors in administration, communication and psychology who report how the three institutes relate.

Julian Birkinshaw and Ken Mark (2017, p. 23) define emotional intelligence as the ability to monitor one's own and others' emotions, which allows (i) to discriminate and classify different emotions, (ii) to control the way of thinking and acting and (iii) increase personal effectiveness.

The authors (2017, p. 23-24) clarify that the notion arose in 1980 with the psychologist Howard Gardner, through the term "multiple intelligences". The term "emotional intelligence" was first used in 1985 by Wayne Payne. Subsequently, three different approaches to emotional intelligence emerged: (i) Skills model by Peter Salovey and John Mayer; (ii) Model of characteristics of K. V. Petrides; and (iii) Daniel Goleman's mixed model.

The leaders's emotional intelligence and communication are directly involved: emotional intelligence generates the ability to intuit how the team feels and adapt his

CAPÍTULO 6

speech and message so that they are more assertive according to the recipients (BIRKINSHAW; MARK, 2017, p. 24).

Leite (2017, p. 72-74) states that emotional intelligence is the factor that explains why some people are more successful than others, it is the ability to use emotions to their advantage and involves skills that can be worked on and developed. The author argues that the leader's emotional intelligence greatly influences the organizational environment and culture, so that the intelligent mastery of emotions is essential for good leadership.

For Chamine (2013), the human being's potential is influenced by emotional and cognitive intelligences, by their skills, knowledge, social network and experiences, but it is the positive intelligence that determines the percentage of the potential that people really reach.

The author (2013, p. 26) affirms the existence of a Sage as opposed to eleven people's internal Saboteurs: the critic, the insistent, the helpful, the hyper-director, the victim, the hyper-rational, the hypervigilant, the restless, the controller and the elusive. While Saboteurs are the inner enemies responsible for “anchor behaviors”, the Sage (i) has curiosity and an open mind; (ii) is empathetic; (iii) is innovative in its perspectives and solutions; (iv) has basic missions and values; (v) has decisive actions without the interference of the Saboteurs.

Chamine (2013, p. 133-148) argues that Positive Intelligence applies to organizational relationships, strengthening the leader and the team and allowing better results in people development, team management and stress situations, living with difficult people, resolution complex problems, work-life balance, improving skills and discovering purposes. For the author (2013, p. 195), Positive Intelligence implies that efficiency and happiness walks together.

Goleman was one of the first authors to study emotional intelligence. He (2015, p. 14-22) explains that emotional intelligence has four components: self-awareness, self-management, empathy and social ability. Self-awareness consists of knowing and understanding yourself; self-management means mastering your own emotions and characteristics; empathy is to perceive and take into account the feelings of others, and social skill consists of knowing how to deal with people to guide them in the desired directions.

CAPÍTULO 6

As you can see, while the first two components are internal and involve only the leader (at least in principle, and not its consequences, which certainly involve others), the second two components depend on how the leader relates to people. Although the four components produce effects over the team, empathy and social ability are components of emotional intelligence that invariably depend on the direct relationship of the leader with his team. Through empathy, the leader gains the respect and trust of people, generating motivation. Through social skill, the leader is able to direct the team's strength and motivation to achieve results.

Several authors have been studying what motivates the human being, in different areas of knowledge. In this sense, Thaler and Sunstein demonstrate how it is possible to induce people to certain behaviors through small nudges. For the authors (2008, p. 3), the people who can drive choices act as choice architects and never start from a neutral design. They (2008, p. 5) state that, many times, individuals make bad choices and that they would never have made if they were attentive and had complete information, unlimited cognitive skills and complete self-control. Thus, a liberal-paternalistic view can move people in directions that make their lives better through nudges - understood as “any aspect of the architecture of choice that changes people's behavior in a predictable way without prohibiting any opinions or significantly altering their economic incentives” (THALER; SUNSTEIN, 2008, p. 6).

Similarly, Kahneman (2012, p. 29) states that people have two modes of thinking: while System 1 acts quickly and automatically, based on patterns, System 2 is conscious, reasoning and making choices. As System 1 is lazy and thoughtless - and is usually the first option when human beings are faced with things - it makes people more susceptible to heuristics and biases, making it easier to make biased decisions. In explaining the heuristics and biases that influence decision-making, Kahneman demonstrates that human motivation is not always rational and can be stimulated and conducted in certain ways.

In his theory, Drucker studies the importance and effects of what he calls “engagement” in the team, a definition very similar to Goleman's idea of motivation. Although the term “engagement” can have different meanings, for Drucker it is the collaborator “committed to contributing to the organization and willing to make an extraordinary effort to perform important tasks in order to achieve organizational goals” (COHEN, 2014, p 11). For Drucker, there are four steps to engaging a person: (i)

CAPÍTULO 6

careful allocation and promotion; (ii) requiring high performance standards; (iii) keeping employees informed; and (iv) encourage the managerial view (COHEN, 2014, p.12).

Employee engagement is extremely important because it brings results to the organization, due to maximum performance, so it is highly advisable to have engaged employees. And these steps described by Drucker, in order to engage employees, require emotional intelligence from the leader. But Drucker's studies related to leadership are not limited to engagement.

Drucker (2019, p. 86-90) states that effective leaders trust human relationships and that there are four requirements for these relationships to be equally effective: (i) lateral communicability, whereby the leader must make the employee feel responsible for his contributions; (ii) team work, formed by people of different knowledge and skills, who work together and responsibly; (iii) the leader's self-development; (iv) development of others. For Drucker (2019, p. 93), the effective manager must make people productive by increasing their strengths, and this is true for himself, his team and his own boss. One must praise and work with the strengths, knowing the weaknesses, but not focusing on them.

There are different types of leadership, different personal profiles that imply leaders with different characteristics. Leadership is not limited or demands one or another type of profile, because different situations require different types of leadership, which are alternated by the same leader daily, according to the situations faced. People with diverse profiles can be incredible leaders, with their different personal characteristics.

Goleman (2015, p. 32-43) mentions six leadership styles: (i) Authoritarian: tends to be the most effective, as it maximizes the commitment to the company's goals and strategy, leaving the employees the flexibility of means to reach them; (ii) Coaching: it has a great impact on the organizational climate, insofar as they help employees to get to know each other and identify their strengths and weaknesses, are concerned with the development of people and help them in this regard, make agreements and give instructions and constant feedbacks; (iii) Affiliate: very motivating, because by placing people at the forefront and offering broad positive feedback and recognition, they generate a sense of belonging; (iv) Democratic: listens a lot and builds collective decisions, increasing flexibility and responsibility; (v) Rhythm marker: should be used sparingly, because it can damage the climate by setting

CAPÍTULO 6

extremely high performance standards and requiring the team to do things better and faster; (vi) Coercive: the leader as an artist of the turnaround is the least effective, because he makes tough decisions, institutes a reign of terror, implies making top-down decisions, kills new ideas, tends to blame the bearer of bad news and discourages team.

In turn, Cursino (p. 6-7) defends the existence of an enneagram of leadership, composed of nine different styles (perfectionist, helper, winner, intense, analytical, cautious, optimistic, powerful and mediator) with four different central elements: (i) fixation: fixed idea, repetitive thinking, filter through which it analyzes and judges things; (ii) passion: addictive and automatic emotion, which appears with great frequency and intensity; (iii) defense mechanism: defense strategy; (iv) core beliefs: lens, filter through which to see and interpret the world and reality.

In summary, the critical literature proposes different types of leadership profiles, based on different classifications. What all authors who defend the existence of different types of leadership have in common is the consensus on the possibility and need, according to the situations, for exchanges or development of skills of different leadership profiles. In summary, different situations demand different types of leadership. Emotional intelligence, as a sine qua non condition of leadership, is not negotiable (GOLEMAN, 2015, p. 11) and requires the leader to know when to change leadership styles, as they affect the organization's performance and results (GOLEMAN, 2015, p. 30).

O'Reilly III and Tushman (2017, p. 241) study the ways in which organizations and leaders must prepare to solve the dilemmas of innovation. The authors maintain that leadership is a key element in the implementation of what they call abyssria in organizations - which, in turn, requires strategic renewal - because "leading ambidextrously requires emotional and strategic clarity and the ability to embrace contradiction". And for this strategic renewal to be effective, communication between the leader and the team plays a highly relevant role.

The authors (2017, p. 234-239) propose five leadership practices associated with effective strategic renewal: (i) the leader must define an aspiration for growth linked to the company's strategy that brings emotional connection to employees; (ii) dialogue with employees about strategies, based on real data and facts; (iii) experimenting with ideas; (iv) actively engaging all levels of the team in the renovation

CAPÍTULO 6

project; (v) apply the same effort to the renovation as to other activities, not treating it as parallel work. As it turns out, three of the five items require substantial communication between the leader and the team.

The leader's emotional intelligence related to communicating with his team is not limited to how to listen to them, understand them and act accordingly, but also implies the important task of preparing them and turning them into leadership. In this sense, for Francisco de Assis, leadership is a responsibility that presupposes contact and training of other leaders, because in each person there is a potential leader (SANTARÉM, 2012, p. 114).

With regard to organizational communication, it is worth clarifying that communication between the leader and the team can take place in several ways, not being restricted to the verbal form alone. Weil and Tompakow (2015, p. 27-64) have long argued that body language does not lie: (i) the Ox (abdomen) denotes instinctual life, the Leo (chest) denotes the preponderance of the Self and the Eagle (head) means mind control; (ii) a smile can have different meanings; (iii) harmony and disharmony imply agreement or disagreement.

The leader must not only be aware of his body language - the signs, sensations and information he passes on to people - but he must know it and use it to his advantage in the organizational environment. Knowing his body language, the human being can change his mind (2015, p. 263-264). Such an orientation is very similar to Goleman's notions of empathy and social ability.

Gardner (2013, p. 33-35) argues that effective leadership requires four factors: (i) continuous, active and dynamic relationships with its groups; (ii) balancing regular and constant contact with the community and periods of immersion for reflection; (iii) influence through the stories they tell and their personifications; (iv) leadership through choice, not strength. In the same sense as Weil and Tompakow, for Gardner (2013, p. 37), communication between leader and groups occurs not only through the stories reported (through oratory or writing), but also through symbolic communication, such as images and symbols. And that is what differentiates human leadership, in which communication allows the choice of the leader.

In the book "High level leadership", the authors start from four bases to direct the leader's performance: to establish the right target and vision, to treat staff well, to

CAPÍTULO 6

treat customers well and to adopt the right type of leadership. In the section “treating staff well”, the authors maintain the importance of team empowerment, the Situational Leadership model, the development of self-leadership, person-to-person leadership, confidence building, coaching, collaboration, mentoring, among others.

What permeates all the topics in the section is the unanimous importance of communication between leader and team. In this sense, the creation of a culture of empowerment depends on information sharing, assertive communication about limits and the replacement of hierarchy by self-directed people (RANDOLPH; BLANCHARD, 2019, p. 49). Likewise, most core skills for person-to-person leadership depend directly on communication and the way it is done - this is what happens with giving feedback, praising, reorienting and apologizing (BLANCHARD; FINCH, 2019, p. 114 -124). As can be seen, organizational communication is especially central to the theme of leadership because it is an essential and necessary step for leadership.

The leader who does not communicate, who does not inform, talk, explain, praise, thank, guide, apologize, etc., or is not seen as a leader by the team - being able to characterize at most a hierarchical superior - or is not seen as a good leader. This occurs at all levels of the organization. For example, for the team to feel part of a project, they need to understand their goals, believe in the project, follow up on it and receive feedback. This is all part of communication. And the more transparent, respectful and sincere the feedback is - respecting the characteristics of each professional profile - the greater the chances that it will bring positive results later.

The leader needs to pay attention, at least, to the following aspects of communication: moment, form, time, recipient and objective. As for the moment, the communication must be made at the right time. For example, feedbacks are not given in public, but in person. Regarding form, communication must be direct, clear, respectful, impersonal and transparent. It is extremely important that the recipient does not feel cheated, offended or attacked and that he / she understands the importance and purpose of the communication. Trust and respect generate a similar attitude.

As for time, communication will be more effective the simpler and more direct; digressions, repetitions and escapes of the subject that imply an unreasonable duration will cause people to lose their attention, not follow the reasoning and, therefore, that they may not understand the message. Communication also varies according to the recipient: different people demand different messages. There are

CAPÍTULO 6

those who understand direct messages with few words and those who need more complete and detailed explanations. The leader needs to know his team and the different profiles of the people who compose it so that he can direct communication accordingly. Finally, each communication needs to have an objective that guides it to conserve efficiency. Unreasonable conversations take time and can generate results contrary to the intended ones. Focus on the objective.

As seen, the critical literature allows us to conclude that leadership, emotional intelligence and communication are related. However, it is necessary to emphasize that the emotional intelligence of the leader goes beyond communicating and boosting the team's motivation for the best production in the organizational environment.

The leader with emotional intelligence understands that the motivation of the human being is not only related to completing tasks and being recognized, but with personal fulfillment and consistency with his personal goals. The team is made up of individuals endowed with feelings, goals, culture and individuality. Engagement and motivation are much better generated and maintained when the leader is connected with his team as people with different profiles, goals and characteristics. The leader who has emotional intelligence is more successful in terms of motivation because he knows how to identify the different employee profiles of his organization, respect their individuality and make them feel included and accepted as they are, contributing to their personal growth and not only for the effective development of tasks in the company.

The emotionally intelligent leader sees himself in his team and has the ability of connecting with it. We believe that the word that synthesizes this complicity that the emotionally intelligent leader is capable of generating is “connection”; and this connection has a circular motion, as it generates motivation and this motivation further strengthens the connection.

People dedicate their time and talent to make a difference in the company when they believe that they are acting for an honest and trustworthy leader. Building this team's trusting relationship demands from the leader competence, integral and coherent performance, demonstration of care and concern for other people and the responsibility to honor promises (BLANCHARD, 2019, p. 128-129). In summary, the authenticity of the leader generates the confidence of the team, who starts to dedicate themselves more and better to the organization.

CAPÍTULO 6

This return to motivation is important because there is an ethical background and social responsibility in all leadership. Like it or not, the leader is responsible for training and developing people in one of the most important aspects of their lives: the professional. An emotionally intelligent leader captivates, aggregates and trains new leaders, in the same way that a leader without emotional intelligence can cause trauma and be responsible for numerous negative scenarios in the personal and professional lives of his team members. For Burns (AVOLIO; GARDNER, 2005, p. 319), transforming leaders transform followers into leaders.

There is no way to talk about leadership without paying attention to the ethical, pedagogical and social aspects involved. The leader is naturally in the spotlight of the entire organization: he forms, influences, connects and touches people, positively or negatively, depending on his leadership method and his emotional intelligence when planning and acting. And these characteristics of visibility and reach of leadership generate social responsibility that may or may not generate very positive results not only for the organization, but for society as a whole.

SURVEY

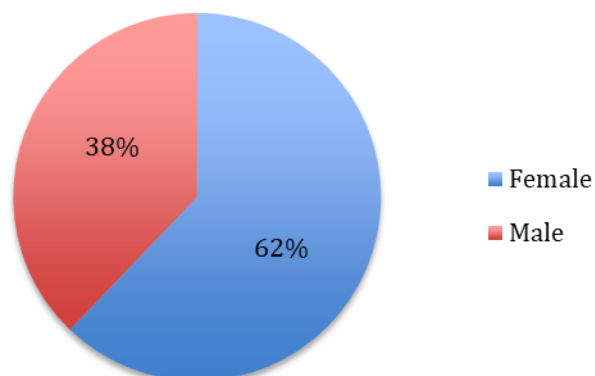
On March 10 of 2020, an identical questionnaire was applied to part of the employees of two dairy companies in west of Santa Catarina. The questionnaire was elaborated on Google Forms and made available through a notebook so that the interviewees could answer it in a confidential way and without interference, by collecting a consent form. Informed about the possibility of not answering the questionnaire, as it is a completely optional activity, everyone chose to answer it and no questionnaire was canceled due to erasures or contradictory answers.

In total, 37 questionnaires were answered by 14 (37.8%) men and 23 (62.2%) women at Company 1:

CAPÍTULO 6

Graphic 1 – Gender of respondents in Company 1, The author, 2020.

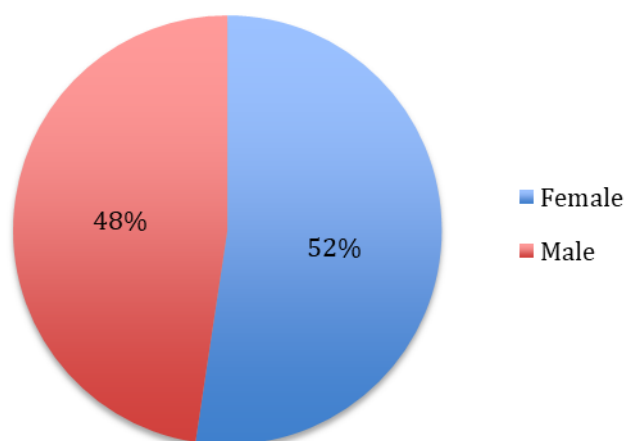
Company 1 - Gender of respondents



In Company 2, 21 of the 57 employees answered the questionnaire on March 10 of 2020, of which 10 were men (47.6%) and 11 were women (52.4%):

Graphic 2 – Gender of respondents in Company 2, The author, 2020.

Company 2 - Gender of respondents



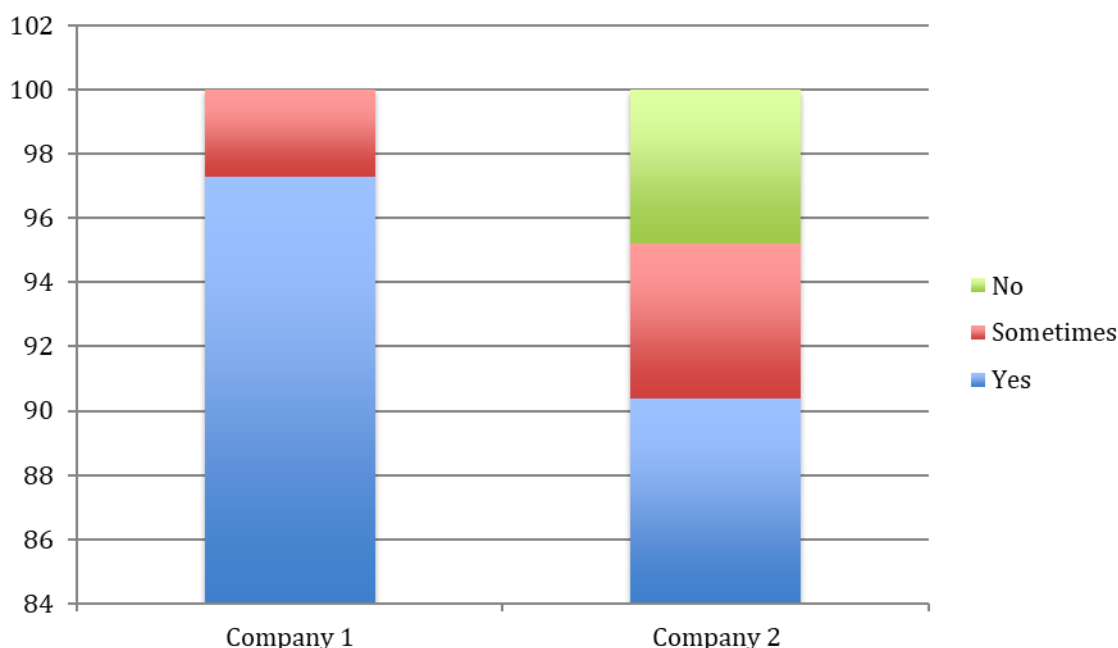
The people interviewed had different leaders or hierarchical superiors, as both companies had five steps in the organizational chart: administrative manager, followed by production manager, followed by production assistant III, followed by production assistant II and, finally, production assistant I.

CAPÍTULO 6

The applied questionnaire contained 17 (seventeen) questions, in that exact order: (1) What is your gender? (2) Do you enjoy working at the company? (3) How do you define the atmosphere at work? (4) Do you like your boss? (5) Do you think your boss is competent at work? (6) In general, do you consider your boss to be a good boss? (7) What is your boss's gender? (8) Do you admire your boss? (9) Are you afraid to speak to your boss? (10) Why are you afraid to talk to your boss? (11) Why do you consider him a good boss? (12) Why don't you consider him a good boss? (13) Does the team respect your boss? (14) When your boss talks to you about work, how does he behave? (15) When your boss talks to you about other matters, how does he behave? (16) In your opinion, it lacks communication between your boss and the team? (17) If lacks communication between your boss and the team, why do you think it happens?

First, respondents were asked if they liked to work at the company. In Company 1, 36 answered yes (97.3%) and one answered that only sometimes (2.7%). At Company 2, one respondent said no (4.8%), 19 answered yes (90.4%) and one answered sometimes (4.8%):

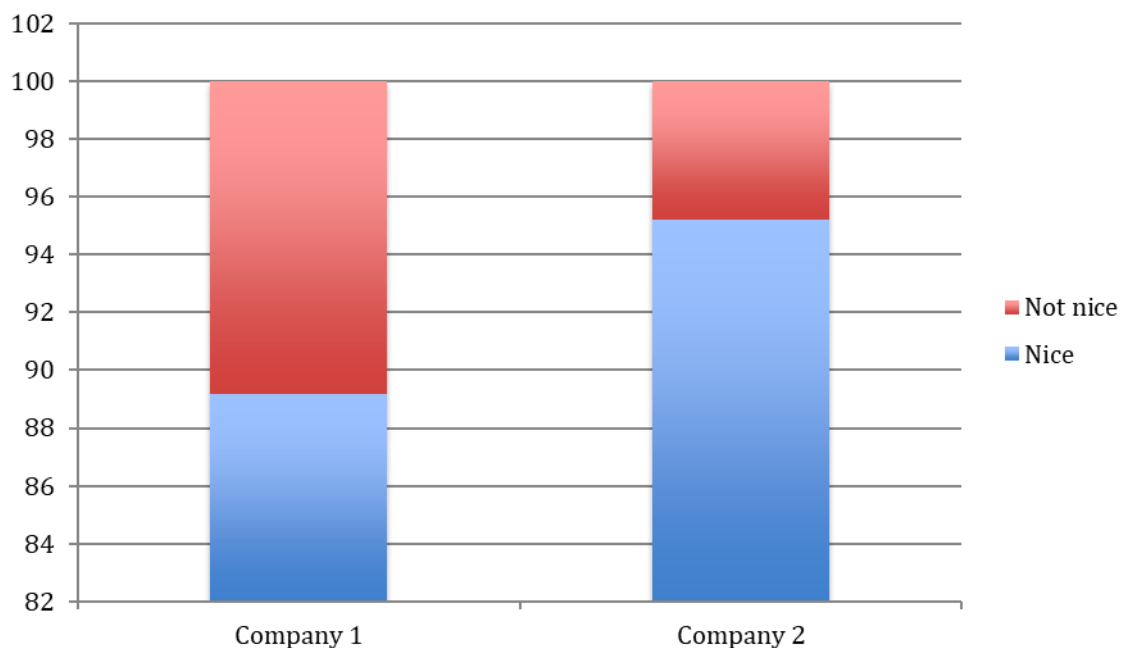
Graphic 3 – Question about the joy of working at the companies, The author, 2020.



Then, they were asked about the climate at work ("how do you define the climate at work?"). While in Company 1, 89.2% answered "it is nice" and 10.8% answered that "it is not nice", in Company 2, 95.2% answered "it is nice" and 4.8% answered that "it is not nice":

CAPÍTULO 6

Graphic 4 – The climate at work, The author, 2020.



The questions with “yes” or “no” answers were answered as follows in both companies:

Table 1 – Questions with “yes or no” answers, The author, 2020.

QUESTIONS	ANSWERS			
	COMPANY 1		COMPANY 2	
	YES	NO	YES	NO
Do you like your boss?	91,9%	8,1%	100%	0%
Do you think your boss is competent at work?	91,9%	8,1%	100%	0%
In general, do you consider your boss to be a good boss?	83,8%	16,2%	100%	0%
Do you admire your boss?	59,5%	40,5%	71,4%	28,6%
Does the team respect your boss?	83,8%	16,2%	95,2%	4,8%
In your opinion, it lacks communication between your boss and the team?	29,7%	70,3%	19%	81%

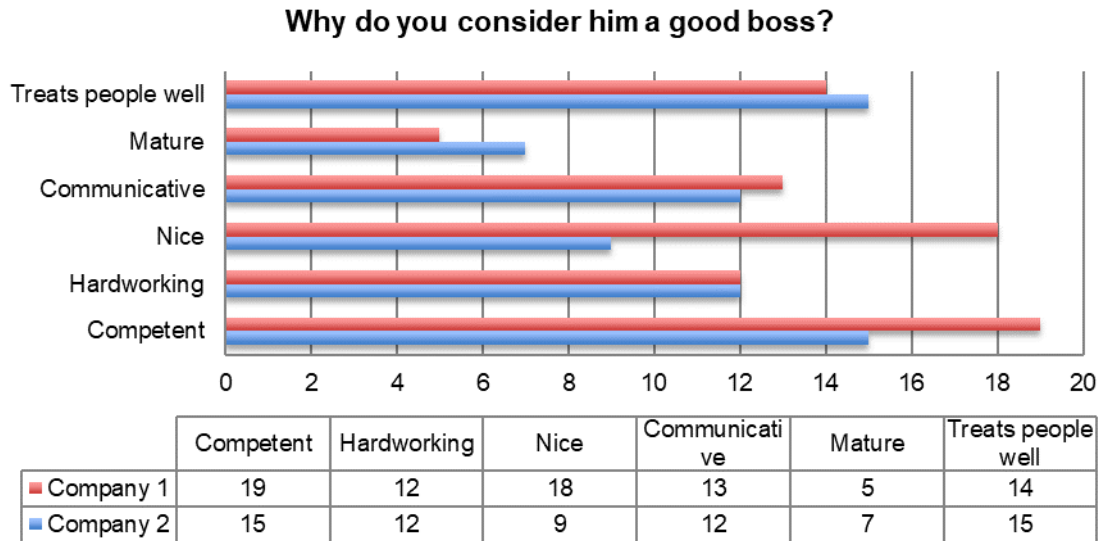
Regarding the fear of talking to the boss, at Company 1, 35 respondents said they were not afraid (94.6%) and 2 respondents answered “sometimes” (5.4%). In Company 2, 18 respondents said they were not afraid (85.7%) and 3 respondents answered “sometimes” (14.3%). Respondents who answered “sometimes” explained that the reason would be “because he is angry” (Company 1) and “because he is very busy” (Company 2).

While in Company 1, 83.8% of the people responded they had a good boss, at Company 2, 100% of employees made this statement. Asked about the reasons for

CAPÍTULO 6

this - and explained that more than one option could be checked - the answers were these:

Graphic 5 – Why do you consider him a good boss? The author, 2020.



At Company 1, 31 people voted 81 times, and at Company 2, 21 people voted 70 times – it seems that the interviewees saw more good characteristics in their leaders at Company 2. Being aware that those interviewed who said they did not consider the boss “good” could indicate more than one option, at Company 1, they justified their understanding as follows:

Graphic 6 – Why don't you consider him a good boss? The author, 2020.

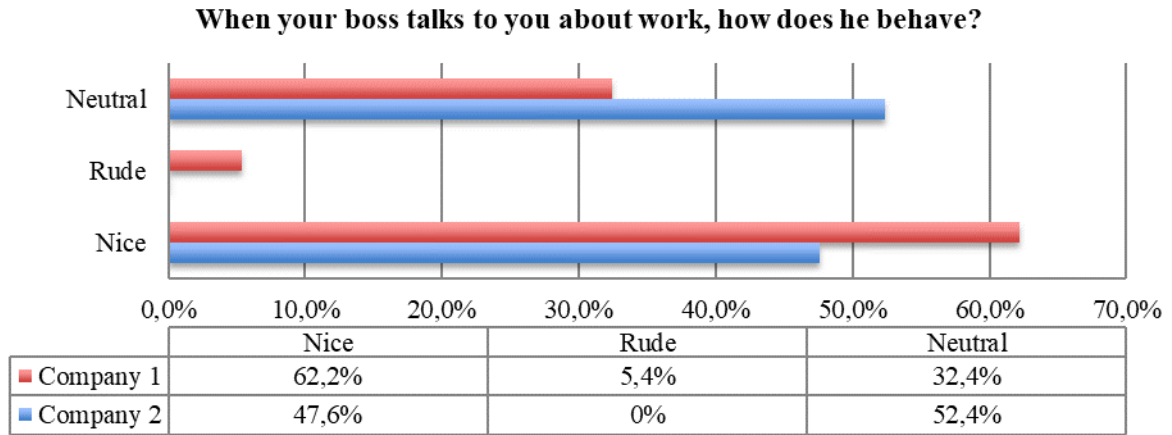


Questions 14, 15, 16 and 17 specifically enter the field of communication, aiming to assess how respondents see the communication between leader and team. In this sense, at Company 1, 29.7% of respondents, and at Company 2, 19% of

CAPÍTULO 6

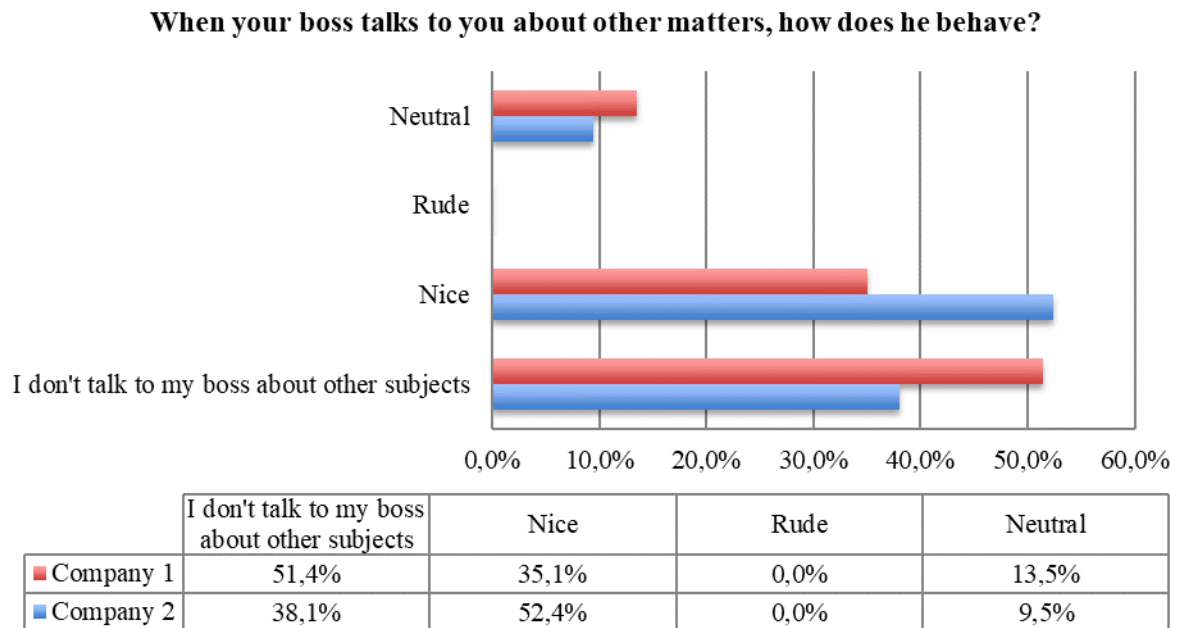
respondents said there was a lack of communication between the leader and the team. We questioned how the leader behaved during the communication, and so the respondents answered:

Graphic 7 – When your boss talks to you about work, how does he behave? The author, 2020.



Regarding the communication on various subjects, they stated the following:

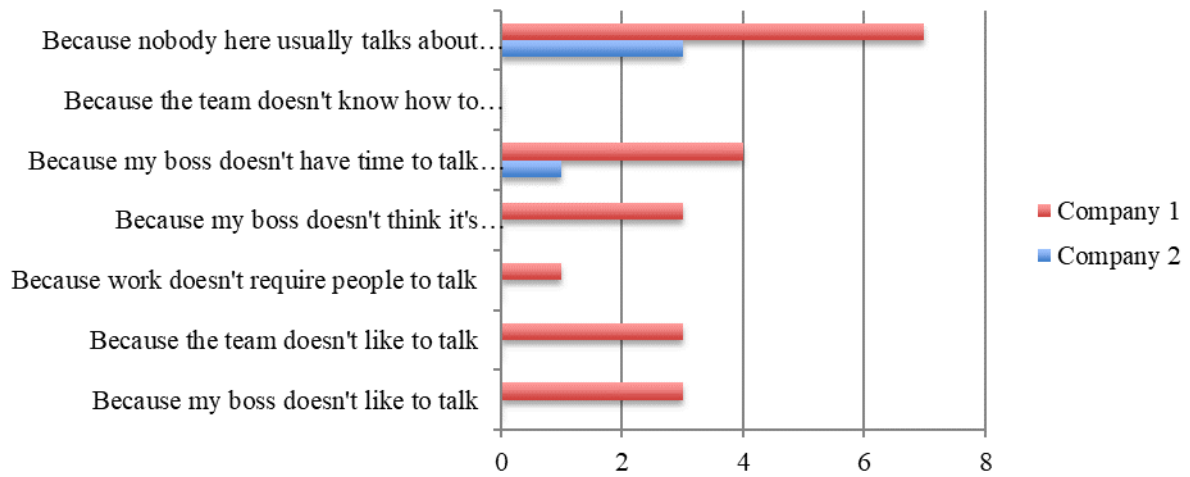
Graphic 8 – When your boss talks to you about other matters, how does he behave? The author, 2020.



Then, they were questioned about the reasons why they had stated the lack of communication between leader and team, clarifying that they could check as many options as they wished. So they responded:

CAPÍTULO 6

Graphic 9 - If lacks communication between your boss and the team, why do you think it happens?



As can be seen, while in Company 1, 11 people formalized 21 responses, in Company 2, 4 people formalized 4 responses. Next, a critical analysis of these results will be performed based on the conclusions contained in the critical literature.

CRITICAL ANALYSIS OF RESULTS

The survey results confirmed the conclusions brought by the literature, in the sense that the interviewees, as employees of organizations, relate communication, leadership and organizational climate.

This conclusion could be reached because most of the organizations' interviewees replied that they like to work at the company, the climate is nice and, regarding the attributes of the leaders, that consider them competent, good bosses, admire them and believe that the team also respects them. As for organizational communication, most affirm that the leader is nice when communicating and that there is no lack of communication with the team.

When asked why they responded that there would be a lack of communication between leader and team, in both organizations, most of the interviewees who made such a statement justified it by the option "because no one here usually talks about things", which denotes that most interviewees share responsibility for the lack of dialogue by the entire team, not attributing it exclusively to the leader and implying that it is a cultural characteristic of the organization.

CAPÍTULO 6

While in Company 1 some of the interviewees do not like the leader and do not consider him competent or a good boss, in Company 2, 100% of the interviewees like the leader and consider him competent and a good boss. At the same time, the following interesting points are highlighted:

- (i) The majority of respondents from Company 1 who responded that they did not have a good boss, did so on the grounds that the leader would not know how to communicate;
- (ii) At Company 1, four of the six possible reasons for considering the boss bad were related to communication and were the only ones pointed out by the interviewees;
- (iii) At Company 1, some respondents considered the leader rude when communicating;
- (iv) Warned of the freedom to choose as many options as they wanted, in Company 1, 11 people indicated 21 options to justify the lack of communication while, in Company 2, 4 people signed only 4 options;
- (v) While the majority of respondents at Company 1 stated that they did not talk to the leader about other matters, at Company 2, the majority stated that the leader is nice when communicating on other matters. These responses suggest that communication at Company 2 is better than at Company 1 and that respondents at Company 1 show greater discontent with leadership communication.

Another possible conclusion from the responses is that, although employees value communication, it does not seem to be the priority, because (i) although the majority of respondents at Company 1 stated that they did not talk to the boss about other matters that not the job, most employees like the leader, consider him competent and a good boss; (ii) the “communicative” characteristic as a basis for considering the boss “good” ranked 4th as the most voted for Company 1 and 3rd for Company 2 (tied with another option) among the 6 possible options.

From these results, it was possible to conclude that most of the interviewed collaborators like the leadership and to work at the companies and believe that there is good communication with the team, but they do not attribute to communication a central or priority role in the relationship with the leadership. In turn, the interviewees

CAPÍTULO 6

who showed dissatisfaction with the leadership at Company 1 did so mostly due to lack of communication, which leads to the conclusion that improving communication with the team can be an alternative to improve the organizational climate and the way employees see leadership, even if the interviewed don't realize it. Therefore, the survey confirms that it is valid to invest in communication as an impacting factor of leadership in the organizational climate.

CONCLUSION

Leadership, emotional intelligence, communication and organizational climate are inextricably linked. Emotional intelligence is required of the leader to carry out assertive and non-aggressive communication, in order to make employees feel included and part of the organization. In turn, this sense of engagement and belonging improves the organizational climate and reinforces leadership, in a cyclical movement beneficial to the organization.

The survey carried out confirmed this conclusion: at the same time that the majority of the interviewees stated that they liked working at the company, liked the boss and considered him competent and a good boss, the majority also stated that there was no lack of communication between the leader and the team. In the same sense, at Company 2, the interviewees who showed dissatisfaction with the leadership justified it due to communication problems, which indicates that the improvement in communication could generate positive effects for the organization.

REFERENCES

- AVOLIO, B. J.; Gardner, W. L. "Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership", *The Leadership Quarterly*, 16, 2005, pp. 315–338.
- BACCEGA, M. A. (2002). *Gestão de processos comunicacionais*. São Paulo: Atlas, 2002.
- BIRKINSHAW, J.; Mark, K. (2017). *25 ferramentas de gestão: um guia sobre os conceitos mais importantes ensinados nos melhores MBAs do mundo*, HSM.

CAPÍTULO 6

BLANCHARD, K. (2019). Liderança de alto nível: como criar e liderar organizações de alto desempenho, Bookman.

CHAMINE, S. (2013) Inteligência positiva: por que só 20% das equipes e dos indivíduos alcançam seu verdadeiro potencial e como você pode alcançar o seu, Objetiva.

COHEN, W. A. (2014). A teoria aplicada de Drucker: 40 fundamentos essenciais do pai da administração moderna, Elsevier.

CURSINO, N. (2017) Eneagrama para líderes: autoconhecimento e maturidade para o desenvolvimento de sua liderança, Qualitymark.

DRUCKER, P. (2019). O gestor eficaz, LTC.

GARDNER, H. E. (2013) Mentos que lideram: como líderes eficazes criam e executam, Elsevier.

GOLEMAN, D. (2012) O cérebro e a inteligência emocional: novas perspectivas, Objetiva.

GOLEMAN, D. (2015). Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso, Objetiva.

KAHNEMAN, D. (2012). Rápido e devagar: duas formas de pensar, Objetiva.

LEITE, E. (2017) Líder de resultado: o poder da gestão que entende de gente, desenvolve pessoas e multiplica resultados, Gente.

O'RILLEY III, C. A.; TUSHMAN, M. L. (2017) Liderança e disrupção: como resolver o dilema do inovador, HSM.

SANTARÉM, R. G. (2012) Autoliderança: uma jornada espiritual para maior consciência na gestão com pessoas, Senac Rio.

THALER, R. H; SUNSTEIN, C. R. (2008) Nudge: improving decisions about health, wealth and happiness, Penguin Books.

WEIL, P.; TOMPAKOW, R. (2015) O corpo fala: a linguagem silenciosa da comunicação não verbal, Vozes.

CAPÍTULO



1

O profissional produtivo no atual mercado de trabalho

Jair Henrique Boarão

Sandro Malinowski

Faculdade CNEC Campo Largo

DOI: 10.47573/aya.88580.2.10.7

CAPÍTULO 7

Resumo: No decorrer da história, o mundo do trabalho tem passado por diversas transformações, desde o período da antiguidade, cujo objetivo era o da garantia da subsistência, até a Revolução Industrial, grande marco na construção do trabalho formal. Atualmente o mercado de trabalho está diretamente ligado ao avanço tecnológico e pensar num perfil profissional, exigido pós revolução industrial, baseado nos modos de produção fordista e taylorista, fica inviável nesse tipo de sociedade gerida por um processo linear, onde os profissionais de chão de fábrica também possuem voz ativa e necessitam aplicar seus conhecimentos em todo o processo e não mais isoladamente, em esteiras, o profissional em questão deve-se manter produtivo nesse mercado, para isso requer conhecimento e principalmente estar embasado na relação tecnologia, gestão de tempo, prioridades e resultados, onde inovação, criatividade e praticidade são alicerces para todo esse processo. O colaborador deve saber trabalhar em equipe e estar apto no apontamento de falhas e soluções, porém para isso deve ter todo um conhecimento do funcionamento da empresa, pois assim pode sugerir muitas melhorias visando o lucro da organização. Pensar no aprimoramento das competências e habilidades é busca indispensável para ser destaque e diferencial em qualquer profissão.

Palavras-chaves: tecnologia. inovação. habilidades. gestão de tempo. resultados.

INTRODUÇÃO

A Revolução industrial passou a exigir um perfil diferenciado dos funcionários, que passam da atuação na agricultura e pecuária para o setor fabril, sem experiência nessa área, porém necessitando de trabalho, por exigência da situação econômica, com o êxodo rural ocorre uma grande demanda de mão de obra barata, por outro lado há um grande avanço no âmbito da questão trabalhista, o conceito de empregabilidade inicia-se nessa época.

O trabalhador contemporâneo deve atender a requisitos de qualificação não imaginados na década de 1970 posto que, ao tempo o trabalhador contribuía com o trabalho físico. Atualmente o trabalhador desejado pelas empresas é aquele cujas habilidades mentais e profissionais formam um conjunto voltado ao conhecimento.

Diante deste cenário é que se desenvolve o objetivo geral deste artigo que é apresentar as mudanças no mercado de trabalho entre os anos 1970 aos dias atuais e principalmente a exigência de formação específica para esses trabalhadores se manterem, visto que houve um aumento da competitividade e uma redução das vagas de colocação.

CAPÍTULO 7

Para tanto, foram delimitados os objetivos específicos, que tratam da evolução do trabalho nos períodos históricos, bem como apresentar o perfil do trabalhador contemporâneo, inseridos num mercado altamente tecnológico, que exige um currículo baseado na inovação e criatividade e por fim descrever as principais habilidades desses trabalhadores que são requisitadas pelas empresas.

A pesquisa tem sua justificativa relacionada com os aspectos social, acadêmico e pessoal, explicados na sequência. Do ponto de vista social esta pesquisa se faz importante, pois apresenta o perfil desejado pelas empresas ao pensarem em seus colaboradores. De posse deste perfil é possível que as pessoas busquem adquirir as habilidades necessárias para terem sucesso em processos seletivos.

Sob a ótica acadêmica, serve de referência para a comunidade interessada nas habilidades profissionais que as empresas buscam em seus colaboradores, de modo a difundir tais conhecimentos entre seus pares para promover a melhoria na educação profissional e formal.

Do ponto de vista pessoal, o estudo é uma oportunidade de compreender a evolução do mercado de trabalho e as novas exigências em termos de qualificação profissional, pois o autor atua na educação de nível superior e possui influencia em relação aos egressos dos cursos.

Busca-se oportunizar à estes egressos o contato com tais habilidades que são exigidas atualmente pelos empregadores.

Assim, o artigo representa uma pesquisa científica de caráter descritivo, pois se baseia na questão da evolução ocorrida no mercado de trabalho, pós-revolução industrial, não se prendendo aos motivos históricos do gatilho que levou a essa revolução, parte-se então do pressuposto do que fazer para se manter em tal mercado tão inovador, portanto é qualitativo no que se refere a exploração de dados secundários em bibliografias nos modos impressos e virtuais.

CAPÍTULO 7

REVISÃO DE LITERATURA

Para compreender o perfil de trabalhador desejado atualmente pelas empresas é necessário contextualizar a definição de trabalho bem como a linha evolutiva que caracteriza o perfil do trabalhador.

Segundo a teoria marxista, o trabalho é uma condição eterna do homem para satisfazer suas necessidades básicas, e que através desse o ser humano salta da natureza e supera seus limites naturais, acontecendo assim a humanização. (MARX, 1983).

Assim, para Marx, a base da sociedade, enquanto característica fundamental do homem está no trabalho. É do e pelo trabalho que o homem se faz homem, constrói a sociedade, é pelo trabalho que o homem transforma a sociedade e faz história, o trabalho torna-se categoria essencial que lhe permite não apenas explicar o mundo e a sociedade, o passado e a constituição do homem, como lhe permitem antever o futuro e propor uma prática transformadora ao homem, propor-lhe como tarefa construir uma nova sociedade. (ANDERY, 2012, p.399).

Na perspectiva de Maria Lucia de Arruda Aranha o homem através do trabalho transforma a natureza e também modifica a maneira de pensar, agir e sentir, de forma a se modificar também, portanto ele se auto produz.

O trabalho sempre esteve presente nas mais diversas civilizações, desde os tempos pré-históricos até a atualidade. Entretanto, o mundo do trabalho tem passado por profundas transformações nas últimas décadas, que Cattani (2000, p. 15-25) traduz desta forma:

Além dos efeitos destrutivos e regressivos da crise estrutural do capitalismo e dos estragos do neoliberalismo – causadores das mudanças econômicas, sociais, técnicas e culturais, [há] o desemprego em massa e o agravamento da desigualdade social.

Em se tratando de tais mudanças, não se pode deixar de citar a Primeira Revolução Industrial, constata-se a influência de máquinas na contramão da garantia do trabalho operário. Com o aperfeiçoamento do capitalismo, através da complementação e da apropriação da força de trabalho pelo capital, o trabalhador foi substituído, em algumas fases da produção, por máquinas. A Terceira Revolução

CAPÍTULO 7

Industrial caracterizou-se com a introdução de maquinários na indústria. Esse foi, na verdade, o posto-chave do desemprego, pois permitiu a automação de base eletromecânica, ou seja, a substituição da mão de obra do trabalhador por máquinas, que aumentaria a produção e, portanto o lucro da empresa. (IANNI, 1997).

É inegável que as novas tecnologias trouxeram vários progressos, como a robótica, as telecomunicações, mas, sem dúvida, tornou-se inimiga do homem. A revolução tecnológica serviu ao propósito de qualificar os ramos produtivos, mas, ao mesmo tempo, que os qualificou, também os desqualificou. Vários ramos passaram a existir à margem da exclusão, assim como algumas profissões, tais como: alfaiates, sapateiros, fotógrafos de praça, afiador de alicates ou outras que simplesmente desapareceram ou que brutalmente foram desqualificadas, pois estão fora do mercado de trabalho e do processo produtivo efetivo e, portanto, integrando o contingente de desempregados estruturais (ATAÍDE, Marlene Almeida 2011). Como se cortasse o vínculo entre o homem e a atividade laboral.

O trabalho sempre esteve vinculado ao ser humano, como modo de garantia de subsistência, porém com papéis diferenciados durante cada período da história.

[...] a expressão trabalho tanto significando a atividade do trabalhador quanto indicando o produto dessa atividade, não goza, como se diria, de boa reputação nos escritos marxianos e não há, ou pelo menos nem sempre, nem automaticamente, um significado positivo em Marx, que até reprovou a Hegel por só ver-lhe o aspecto positivo. Desde o início – e veja-se, a propósito, os Manuscritos de 1844, nos quais está contida essa crítica a Hegel – “trabalho” é, em Marx, termo historicamente determinado, que indica a condição da atividade humana no que denomina “economia política”, ou seja, a sociedade fundada sobre a propriedade privada dos meios de produção e a teoria ou ideologia que a expressa. (MANACORDA, 1996, p. 44).

Durante a pré-história, a partir do desenvolvimento de pequenas ferramentas de pedra, o homem começa a criar meios para garantir sua alimentação, onde todo trabalho realizado visava a busca de melhorias voltadas para a atividade do dia a dia, como formas de abrigo e combate aos inimigos, ou seja, necessidades primárias de existência.

Em se tratando da Idade antiga, o trabalho não era bem-visto, pois a sociedade era dividida em castas, cuja função braçal era realizada pelos escravos, portanto indigna, não tinha valor algum, pois a importância era dada aos filósofos e pensadores da época, que utilizavam do esforço mental, daí o surgimento da primeira

CAPÍTULO 7

divisão do trabalho, havia o trabalho escravo, o trabalho livre, o artesão e o da ciência, porém não havia emprego, na concepção que entendemos hoje.

Na idade Média o trabalho era organizado para servir a igreja, pois esse significava sinônimo de sacrifício e desprendimento, e que isso faria bem ao espírito, pois afastaria esse das tentações demoníacas. A sociedade continuava mantendo-se bem estratificada, a divisão era entre senhores e servos, porém com uma diferença da antiguidade, os servos eram um pouco mais livres, se não tivesse dívida nenhuma com seus senhores poderiam ir para onde quisesse, não existia remuneração, e nem contratos de trabalho, pois ambos eram analfabetos e a moeda de troca era moradia.

Em relação ao perfil de contratação do trabalhador, não havia, pois até então não existia remuneração e muito menos contrato.

Com a Idade Moderna, inicia-se um esboço do conceito de emprego, visto que as empresas eram formadas e compostas por membros da família, também aconteciam algumas oficinas de aprendizes que se apropriavam de alguns ofícios, trabalhando por trocados, moradia e alimentação.

O marco do capitalismo e mercado de trabalho ocorre com a Revolução Industrial, onde esse assume um sentido mais prático, alterando a vida das pessoas, o perfil profissional também é modificado, pois se necessita do empregado que opere as máquinas. A indústria passa a ser fabril e ocorre um grande êxodo rural, com isso um grande número de pessoas passam a oferecer o trabalho como moeda de troca, dando forma então a noção de emprego, as fábricas foram instaladas e surgiram grandes áreas urbanas, eram ofertados trabalhos braçais para quem não tinha nenhuma qualificação profissional, logo, não “podiam reclamar” os salários eram baixos, e as jornadas de trabalho extremamente longas. O perfil profissional exigido era exatamente esse, um trabalhador sem experiência e que não questionasse os padrões da época, era básico e não necessitava de nenhum tipo de conhecimento, pois esse era adquirido através de movimentos repetitivos.

A guerra trouxe muita precariedade para todos os países envolvidos, surge então a indústria automotiva e com essa os modelos Fordista e taylorista, cujo objetivo era aumentar a produtividade e o lucro empresarial, nesse momento começa a se exigir certa qualificação dos colaboradores, mas ainda se pagava muito mal.

CAPÍTULO 7

Segundo Taylor, dentro do seu modelo, aqui denominado de taylorismo, o funcionário não necessitava do conhecimento de como se chegava ao processo final e sim apenas exercer de forma rápida a sua função, dentro da cadeia de produção, cadeia essa que deveria ser de responsabilidade de um único gerente, que era responsável por calcular o tempo de cada processo desse, ou seja, cada um era responsável por realizar uma atividade simples porém repetitiva, esse modelo foi muito discutido em brigas sindicais, dando origem a uma grande quantidade de greve.

O Taylorismo é baseado em cinco princípios básicos: a substituição de métodos baseados na experiência por metodologias cientificamente testadas; a seleção e treinamento dos trabalhadores, de modo a descobrir suas melhores competências, as quais devem ser continuamente aperfeiçoadas; a supervisão contínua do trabalho; a execução das tarefas com base na disciplina e respeito, de modo a evitar desperdícios e o fracionamento do trabalho na linha de montagem. (Princípios de Administração Pública, em 1911).

Já o fordismo de Henry Ford, foi desenvolvido para organizar o trabalho industrial, principalmente nas linhas de montagens, um modelo em forma de esteira onde cada operário realizava uma tarefa específica, o ritmo de trabalho era todo ditado pelas máquinas, com isso o operário continuava num ritmo de alienação tanto no aspecto físico, quanto no psicológico.

O fordismo foi um processo que se popularizou bastante durante o século XX, ajudando a disseminar o consumo de carros entre todas as classes econômicas ao redor do mundo". Foi um modelo que surgiu a partir da racionalização do capitalismo, criando as chamadas "produções em massa" e o "consumo de massa" (GOUNET, 1992).

Algumas empresas ainda atualmente utilizam essa forma de produção, com algumas adaptações, ou seja, a exigência para contratação desses funcionários era a força física, bem como ter uma percepção aguçada, ser disciplinado e principalmente obediente, pois necessitaria de treinamento somente para a especialização em uma parte da linha de produção para os modelos apresentados, onde deveriam intensificar sua capacidade de produção e realizar as atividades em tempos reduzidos, desse modo o operário fica alienado à produção, desenvolvendo alguns problemas como a frustração, tédio e a insatisfação.

A rotina parecia, em todos esses cenários de trabalho, pessoalmente degradante, uma fonte de ignorância mental — e ignorância de um determinado tipo. O presente imediato pode ser bastante claro, quando um trabalhador manéja a mesma alavanca ou manivela horas a fio. O que falta ao trabalhador da rotina é qualquer visão mais ampla de um futuro diferente, ou o conhecimento de como fazer a mudança (SENNETT, 2009, p. 49).

CAPÍTULO 7

Com a crise da década de 1970, no setor da economia, ocorre o declínio do modelo Fordista, com o dólar desvalorizado, Europa e Japão acumularam grandes estoques, por isso houve a queda da taxa de lucro, somado a isso teve a alta do petróleo, prejudicando diretamente a siderurgia, construção naval. Também em alguns países houve a implantação de multinacionais e conseqüentemente a mão de obra barata, gerando um caos com muitas greves.

Foi uma época de inflação alta e acúmulo de equipamentos, desempregos, insatisfação, quanto mais desemprego, mais concorrência em busca de trabalho, por salários baixíssimos.

A tentativa de se reerguer vem com algumas mudanças tecnológicas, dentro de um novo modelo, criado no Japão, denominado de Toyota, baseado na produção flexível, ou ainda manufatura enxuta. Era uma associação do uso da tecnologia, terceirização e flexibilidade no que diz respeito a produção. Surge então o *just in time*, onde as empresas somente produziam o necessário de acordo com a demanda. (GHINATO, 1996)

A filosofia da manufatura *just in time* tem como conceito, operar um sistema de manufatura simples e eficiente capaz de otimizar o uso dos recursos de capital, equipamento de mão-de-obra. Isto resulta em um sistema de produção capaz de atender as exigências de qualidade e de entrega de um cliente, ao menor custo. (LUBBEN, 1989)

No Toyotismo o perfil do trabalhador a ser contratado é o polivalente, com múltiplas habilidades e competências, pois deveria saber atuar em todo o processo, entender não somente das partes, com isso houve-se a necessidade de investimento por parte das empresas em educação e qualificação. Pode-se perceber que houve um avanço no que tange o perfil do colaborador e da forma de gerir, se até então tinha uma separação grande entre o intelectual e o braçal, agora surge o modelo linear, por processo, porém não pode-se deixar de lado de que essa reestruturação foi muito boa para as empresas, porém para o trabalhador ainda não foi a solução.

De acordo com Sennet:

As empresas buscaram eliminar camadas de burocracia, tornar-se organizações mais planas e flexíveis. Em vez das organizações tipo pirâmide, a administração quer agora pensar nas organizações como redes (...) (SENNETT, 2009, p. 23).

CAPÍTULO 7

Ocorreram grandes consequências para o mercado de trabalho; a reestruturação produtiva causou a desregulamentação das relações de trabalho, aumentando o desemprego, alimentando o trabalho informal e fazendo surgir relações precárias de trabalho: trabalho temporário, jornada parcial e terceirização, enfraquecendo os sindicatos, impondo tipos de contratos flexíveis.

Diante da forte volatilidade do mercado, do aumento da competição e do estreitamento das margens de lucro, os patrões tiraram proveito do enfraquecimento do poder sindical e da grande quantidade de mão de obra excedente (desempregados ou subempregados) para impor regimes de contrato mais flexíveis (...). Mais importante do que isso é a aparente redução do emprego regular em favor do crescente uso do trabalho em tempo parcial, temporário ou subcontratado (HARVEY, 1993, p.143).

A partir do momento da inserção das novas tecnologias da informação, da microeletrônica, da robotização e da inteligência artificial, chamada de sociedade pós-industrial, fundamentada no setor terciário, abrangendo atividades de comércio, informática, telecomunicações, educação, saúde e turismo, abriu-se um leque para o trabalho informal e outras formas de contratações, José Pastore (2008), diz que ainda na atualidade o mundo do trabalho continua passando por uma grande transformação, de modo que o perfil do colaborador muda constantemente.

A quarta revolução industrial, surgida em meados de 2010, cria o que muitos autores denominam de fábricas inteligentes, e para conquistar o espaço nesse tipo de fábrica, o colaborador deverá desenvolver novas habilidades, pensando na relação gestão de tempo, prioridade e resultados, pois trabalhará lado a lado com robôs e isso aumentará a produtividade, gerando um espaço no qual poderá desenvolver funções muito mais complexas, responsabilizando-se assim por todo o processo produtivo.

Quando fala-se em gestão de tempo, espera-se que muitas empresas deixem de lado os modelos arcaicos das tarefas manuais e automatize o sistemas, onde seus processos sejam organizados de forma linear, colocando seus colaboradores para pensarem estrategicamente, tendo controle total do chão de fábrica através de tabletes e terminais integrados, com isso tendo a opção de medir a produtividade em tempo real, logo, otimizara o tempo dos funcionários, aumentará a produção e sobrará mais tempo para inovar, nesse processo o perfil profissional para exercer esse tipo de função requer um conhecimento avançado na área de Tecnologia da Informação e vários cursos de curta duração de aprimoramento.

CAPÍTULO 7

Pensando nessa perspectiva, para que a empresa alcance os resultados esperados, o mais importante é a empresa em questão estar aberta as mudanças, necessita-se do colaborador que esteja habituado a uma aprendizagem constante, se especializando em diversas frentes, conhecendo assim um pouco de cada coisa, ser curioso, reinventar, pois este será o colaborador que deverá interagir com os robôs chão de fábrica, robôs esses chamados de colaborativos e podem sem problemas trabalhar ao lado de pessoas, qualidade essa que se transforma numa solução para as indústrias que necessitam otimizar processos reduzindo assim vários riscos que estão diretamente ligados a saúde dos operadores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As relações trabalhistas foram construídas ao longo da história modificando-se e adaptando-se de acordo com a necessidade de mercado.

Se antes da Revolução Industrial, não havia nenhuma relação, pois o modelo de subsistência era agrícola. Já com a industrialização, acontece uma grande demanda de contratação, por isso houve um aumento considerável na urbanização, grandes centros industriais começaram a se expandir, fábricas foram instaladas e com isso as empresas tiveram que se adaptar e investir em qualificação para receber esse tipo de funcionário inexperiente.

A visão de trabalho também foi sendo modificada, com a industrialização, a competitividade e as metas a serem atingidas pela produção, que separavam as pessoas por função e acabavam também por evitar brigas sindicalistas, pois não havia tempo para os funcionários se organizarem para reclamarem seus direitos, uma vez que estava alienado cada qual a sua parte do processo de fabricação.

Havia uma grande diferença entre quem gerenciava e quem produzia, o perfil ideal era do operário que não questionasse, que fosse rápido e sistemático em relação a produção, não podia haver margem para erros, cada processo era pré-requisito para outro.

O perfil ideal daquela época era para aquele momento, para aquele modo de produção, nos modelos fabris do Fordismo e Taylorismo, cujo único objetivo era o

CAPÍTULO 7

lucro e a garantia de um estoque imenso, não existia a ideia de que acúmulo de produtos fabricados era prejuízo, pois a ideia era do lucro projetado.

Com toda a crise econômica da década de 70, em relação ao sistema monetário internacional, e os problemas gerados pelo bloqueio do petróleo, impediram o crescimento dos países industrializados, pois a grande alta no preço do petróleo por consequência desse bloqueio atingiu imediatamente as empresas que construíam automóveis, aumenta-se a inflação e a Europa entra num processo de estagnação econômica e por consequência muitas empresas abriram falências.

A taxa de desemprego atingiu inicialmente jovens sem especialização, mulheres, imigrantes e operários das indústrias tradicionais, chegando a 10% da população, um número elevado, se pensar em população ativa, com isso aumenta a marginalização, a vulnerabilidade por conta dos problemas socioeconômicos.

A crise não só afetou o setor automotivo, mas também a indústria siderúrgica, a construção naval, a têxtil e a aérea também foram alvos da crise.

Houve a necessidade então de uma reorganização, o Japão traz um modelo de produção baseado no Toyotismo, cujo sistema de organização é voltado para a produção, e tem como características principais, a necessidade de mão de obra versátil e muito bem qualificada, colaboradores devem ser educados, treinados e qualificados para então poder atuar em várias áreas das empresas.

Diferentemente do antigo sistema em relação a formação de estoque, a produção deve ser ajustada a demanda, ou seja, produz somente o necessário, evitando-se o excedente e implantando o sistema de qualidade total, então, produz o necessário, no tempo necessário e na quantidade necessária.

O perfil profissional mudou e com isso as empresas tiveram que adequar não somente a visão do lucro, mas também a qualificação deste colaborador que está se adequando a esse novo sistema de produção.

Com a implantação das novas tecnologias, mas algumas adequações a serem realizadas, essa indústria 4.0, está sendo chamada de manufatura avançada, que desenha uma nova linha de montagem, portanto uma nova linha de colaboradores, no que se refere a criação de produtos baseados na inovação, a robótica vai atuar diretamente nas linhas e os profissionais devem estar cada vez mais envolvido no processo, através de tarefas estratégicas e no controle da execução dos projetos.

CAPÍTULO 7

Outra tendência de trabalho que já está acontecendo, é utilizar as ferramentas de otimização de tempo, resultados e tendências, para isso o colaborador chão de fábrica deve estar atualizado em seus conhecimentos no que refere a tecnologia e implantação de sistemas, pois manter-se produtivo nesse espaço requer muitas habilidades e competências, que somente serão desenvolvidas se este estiver apto a buscar outras formações, pois somente a experiência não basta.

Criatividade, inovação e conhecimento, torna-se um diferencial necessário nessa sociedade tão competitiva.

REFERÊNCIAS

AMARAL, L. M. (2010). **A Eco Eficiência das Organizações no Contexto da Sociedade da Informação**. Recuperado de <http://www.apdsi.pt/uploads/news/id336/apdsi - eco eficiencia das organizações no contexto da sociedade da informação.pdf>

BAKKER, B. W. D. A. (2016). **Os manuais de “gestão do tempo” nas páginas da revista Época**. XXXIX Congresso Brasileiro de Ciências Da Comunicação, 1–15.

BARBOSA, C. (2008). **A tríade do tempo: O método único para potencializar sua produtividade, aumentar seu equilíbrio e a execução da sua equipe**. Rio de Janeiro: Elsevier.

FORD, H. **Os princípios da prosperidade**. Trad. Monteiro Lobato. São Paulo: Livraria Freitas Bastos, 1967.

FRIEDMANN, G. **O trabalho em migalhas**. São Paulo: Editora Perspectiva, 1972.

GOUNET, Thomas. **Fordismo e toyotismo na civilização do automóvel**. São Paulo: Boitempo Editorial, 1992

GRAMSCI, A. **“Americanismo e Fordismo”** In: _____. Cadernos do Cárcere. Vol. 4. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001.

HARVEY, David. **Do Fordismo à Acumulação Flexível**. In: A condição pós-moderna. São Paulo: Loyola, 1993, p. 135-176

MANACORDA, Mario Alighieri. **Marx e a Pedagogia Moderna**; Tradução de Newton Ramos de Oliveira; 2. Ed. São Paulo: Cortez, 1996.

OHNO, T. **O Sistema Toyota de Produção: além da produção em larga escala**. Trad. Cristina Schumacher. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

PASTORE, José. **Crescimento de 6%: e a mão de obra?** Folha de São Paulo, (08/12/2009). Disponível em < http://www.josepastore.com.br/artigos/ed/ed_045.htm>

_____, José. **Mudanças nos Cenários das Profissões**: Educação e Empregabilidade. Palestra realizada no Congresso Brasileiro de Contabilidade, Gramado, (RS),

CAPÍTULO 7

28/08/2008.

_____, José. **O pior é a informalidade.** Jornal O Globo, (21/03/2007). Disponível em <http://www.josepastore.com.br/artigos/ti/ti_015.html>.

PINTO, Geraldo Augusto. **A organização do trabalho no século 20: taylorismo, fordismo e toyotismo.** 2. ed. São Paulo: Expressão Popular, 2010.

RAGO, Margareth e MOREIRA, Eduardo F. P. **O Que é Taylorismo.** São Paulo: Brasiliense, 1993.

RAMALHO, José. R. **Trabalho na Sociedade Contemporâneo.** MORAES, Amaury C. (Coord.). Sociologia. Brasília: Ministério da Educação, Secretaria da Educação Básica, 2010, p. 85-99.

SENNET, Richard. **A corrosão do caráter: as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo.** Rio de Janeiro: Record, 2009.

TAYLOR, Frederick W. **Principles of Scientific Management.** Nova Iorque: Harper & Row, 1911.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios da administração científica.** São Paulo: Editora Atlas S.A., 1995. Disponível em inglês online

"Resumo - Revolução Industrial" em Só História. Virtuoso Tecnologia da Informação, 2009-2019. <http://www.sohistoria.com.br/resumos/revolucaoindustrial.php>

CAPÍTULO



8

Percepção dos colaboradores em relação à auditoria: um estudo de caso realizado em uma empresa do setor metalúrgico e siderúrgico

Employees perception about the audit: a case study conducted in a company of metallurgical and steel sector

Rafaela Guimarães Cândido
Eliete Dias dos Santos Barbosa
Jussara Fernandes Leite

Fundação Presidente Antônio Carlos de Ubá (FUPAC)

DOI: 10.47573/aya.88580.2.10.8

CAPÍTULO 8

Resumo: A auditoria é uma ferramenta utilizada para ter o controle dos processos organizacionais de qualquer empresa. Ela traz benefícios, pois visa garantir o cumprimento dos procedimentos estipulado pela organização. Nesse sentido, este artigo tem o objetivo de demonstrar a percepção sobre auditoria dos colaboradores de uma empresa do setor metalúrgico e siderúrgico da região do Alto Paraopeba em Minas Gerais. Esta pesquisa é qualitativa de natureza exploratória e caracterizada como estudo de caso. Foi realizada no período de abril a junho 2019. Os dados foram coletados por meio de um questionário aplicado a 15 empregados, selecionados pelo método de acessibilidade. A partir dos resultados, é possível afirmar que a opinião dos colaboradores acerca de auditoria é diferente conforme o nível hierárquico. Colaboradores, que possuem cargos de alta hierarquia, têm uma visão ampla e holística sobre as vantagens da auditoria. Para esses, ela é uma ferramenta que faz cumprir legislação, normas e procedimentos, trazendo consequência positivas, isto é, melhorias nos processos, segurança, credibilidade, padronização e garantia de certificação. Para os colaboradores que trabalham em nível operacional, ela garante que os funcionários detenham o conhecimento necessário para realizar as tarefas que fazem parte de seu trabalho. Esses últimos citam que há uma preparação para o processo de auditoria e que após a sua realização tudo volta a ser feito como antes.

Palavras-chave: auditoria. percepção. colaboradores.

Abstract: The audit is a tool used to control of organizational processes from any company. It brings benefits, because it aims to ensure the compliance with the procedures stipulated by the organization. In this approach, this article has the objective to demonstrate the perception of employees about audit of a company in the metallurgical and steel sector in the Alto Paraopeba region in Minas Gerais. This research is qualitative of exploratory nature and characterized as a case study. It was developed from April to June 2019. The data were collected using a questionnaire applied to 15 employees, selected by the accessibility method. From the results, it is possible to say that the employees' opinion about the audit is different according to the hierarchical level. Employees, that have senior positions, have a broad and holistic view of the audit benefits. For these, it is a tool that enforces legislation, standards and procedures, bringing positive consequences, that is, improvements in processes, safety, credibility, standardization and certification guarantee. For employees working at the operational level, it ensures that employees have the knowledge necessary to perform the tasks that are part of your work. These latter say that there is a preparation for the audit process and that after its completion everything is done as before

Keywords: audit. perception. employees.

CAPÍTULO 8

INTRODUÇÃO

O crescimento de qualquer organização faz com que ocorra a diminuição do acompanhamento direto de todas as áreas da empresa por parte da alta administração. Assim, surge a necessidade de processos que buscam normatizar sistemas e realizar o controle interno das atividades que são realizadas nos setores.

Um dos processos utilizados pelas empresas é a auditoria interna, que busca cumprir com seus procedimentos de acordo com o padrão da empresa, regulamentos e legislação. Nesse sentido, a auditoria é um processo realizado para o controle dos processos interno de qualquer organização. A ausência de controles adequados para grandes empresas à sujeita a inúmeros riscos, frequentes erros e desperdícios.

Um autor relevante para realização de uma auditoria interna é o auditor. A função do auditor dentro da empresa vem se destacando a partir da necessidade das organizações em controlar as suas rotinas seja contábil, operacional, de sistemas, qualidade ambiental ou de gestão.

A função da auditoria traz benefícios para empresa, bem como fazer cumprir os procedimentos de acordo com a empresa e garantir os resultados esperados. Por outro lado, em muitos casos, a auditoria é vista de uma forma contraditória dentro da organização por seus colaboradores.

Nesse sentido, o objetivo deste trabalho é demonstrar a percepção sobre auditoria dos colaboradores auditados dentro de empresas do setor metalúrgico e siderúrgico. Assim, este trabalho justifica-se pelo fato de contribuir para possíveis leitores e organizações que busquem saber opiniões e percepções distintas sobre auditoria dentro das empresas. Com base nessas informações, pode-se abordar o assunto com os colaboradores levando em consideração o que eles sabem de fato sobre auditoria, ensinando-os o correto entendimento sobre o assunto e trabalhando em conjunto para que se alcance os resultados esperados não somente no período de auditoria, mas sempre fazendo cumprir os corretos procedimentos padrões da empresa. Pode-se afirmar que este trabalho é relevante e contribui para o meio acadêmico como fonte de pesquisa.

CAPÍTULO 8

AUDITORIA

O conceito de auditoria é vasto, mas, pode-se resumir em métodos e técnicas realizadas dentro de diversos setores de uma organização, onde um auditor promulga sua opinião sobre a situação patrimonial e financeira.

Motta (1992) menciona que

auditoria é o exame científico e sistemático dos livros, contas, comprovantes e outros registros financeiros de uma companhia, com o propósito de determinar a integridade do sistema de controle interno contábil, das demonstrações financeiras, bem como o resultado das operações e assessorar a companhia no aprimoramento dos controles internos, contábeis e administrativos.

Para Crepaldi (2002, p. 23), pode-se definir auditoria como o levantamento, estudo e avaliação metódica das transações, procedimentos, operações, rotinas e das demonstrações financeiras de uma organização.

Na mesma linha de pensamento dos autores apresentados anteriormente, Attie (2011, p.25) explica que “a auditoria é uma especialização contábil voltada a testar a eficiência e eficácia do controle patrimonial implantado com o desígnio de promulgar uma opinião sobre determinada informação”. Auditoria é uma verificação das operações efetuadas por uma organização onde são examinados os documentos, registros, demonstrações contábeis, objetivando a clareza desses registros e demonstrações, tendo em vista a apresentação de ideias, críticas, conclusões e conselhos.

Portanto, a partir das informações apresentadas pelos autores pode-se afirmar que a auditoria auxilia no controle interno da organização. Ela define como estão sendo desenvolvidos os procedimentos da empresa, bem como estão sendo realizados as premissas e objetivos da empresa, com o objetivo de proteger seus bens com rigorosidade e eficiência no mercado econômico.

Attie (2011) ainda afirma que o objetivo principal da auditoria é aferir se as situações patrimoniais e financeiras estão de acordo com os dados informados em balanços e demonstrações do resultado de exercício, onde um auditor afere a veracidade dos documentos e informações apresentadas. Ainda, de acordo com este autor,

CAPÍTULO 8

o objetivo principal da auditoria pode ser descrito, em linhas gerais, como sendo o processo pelo qual o auditor se certifica da veracidade das demonstrações contábeis preparadas pela companhia auditada. Em seu exame, o auditor, por um lado, utiliza os critérios e procedimentos que lhe traduzem provas que assegurem a efetividade dos valores apostos nas demonstrações contábeis e, por outro lado, cerca-se dos procedimentos que lhe permitem assegurar a inexistência de valores ou fatos não constantes das demonstrações contábeis que sejam necessários para seu bom entendimento. (ATTIE, 2011, p. 11).

O conceito de auditoria também é descrito no site Portal da Contabilidade, que apresenta que a auditoria é

[...] uma revisão das demonstrações financeiras, sistema financeiro, registros, transações e operações de uma entidade ou de um projeto, efetuada por contadores, com a finalidade de assegurar a fidelidade dos registros e proporcionar credibilidade às demonstrações financeiras e outros relatórios da administração. A auditoria também identifica deficiências no sistema de controle interno e no sistema financeiro e apresenta recomendações para melhorá-los. As auditorias podem diferir substancialmente, dependendo de seus objetivos, das atividades para os quais se utilizam as auditorias e dos relatórios que se espera receber dos auditores. (PORTAL DA AUDITORIA 2019)

Machado (1993) citado por Galo e Barbosa (2017) esclarece que o auditor pode trabalhar com mais assertividade e fazer um perfeito diagnóstico, conseqüentemente pode dar o seu parecer à organização trazendo demonstrações transparentes e transmitindo a confiança do seu trabalho. Esse processo só é possível ser concluído devido às análises feitas, observando se está de acordo com o padrão dos princípios da contabilidade, se foram aplicados e examinados de maneira correta referente ao exercício anterior. Ainda, de acordo com Galo e Barbosa (2017), o auditor deve seguir alguns princípios básicos, dentre eles: investigar a situação econômica e patrimonial da empresa; suas demonstrações contábeis; examinar a estrutura operacional; apresentar sugestões com vistas ao seu aprimoramento e organização de suas atividades; revisar a estrutura administrativa existente na entidade, analisando a existência de ajuste da linha de autoridade e responsabilidade; condicionar os departamentos, levando em conta a importância necessária das segregações das funções.

CAPÍTULO 8

Gestão da Auditoria

Independente do porte e de qual ramo a empresa atua, deve ser implantado algum tipo de ferramenta de controle de gestão para proporcionar auxílio na tomada de decisão. Tais controles devem ser bem estruturados, possuir uma boa relação custo/benefício e apresentar uma margem de segurança aceitável, para que as metas sejam alcançadas.

Teixeira (2006) menciona em seus estudos que a auditoria interna fiscaliza frequentemente a validade dos sistemas de controle executados pela gestão e se os mesmos estão sendo cumpridos. Dessa maneira, o auditor interno tem oportunidades para melhorar os sistemas, procedimentos, e também os métodos que são utilizados, atingindo assim maior eficiência e acrescentando melhorias para os departamentos que constituem a entidade. Assim, nota-se, que a auditoria constitui um relevante instrumento ao serviço da gestão para o cumprimento de seus objetivos.

Nesta perspectiva, a necessidade de informações úteis que sirvam de apoio à gestão, faz com que a auditoria interna assuma um papel cada vez mais relevante para as empresas. Oliveira e Gomes (2012) asseguram que a auditoria é necessária as organizações, uma vez que tem seu foco na melhoria contínua dos processos, associada à fiscalização e verificação de seus controles novamente, propiciando ao gestor segurança em suas decisões.

Do mesmo modo, “fica evidenciada a relevância da auditoria interna no processo de gestão das organizações, já que a auditoria visa integrar o processo promovendo aos seus gestores informações precisas e confiáveis” (OLIVEIRA; GOMES, 2012, p.14). Com isso, compreende-se que a auditoria se torna indispensável ao bom desempenho das instituições, uma vez que auxilia na redução significativa dos riscos a que estão sujeitos os usuários dessas informações, ajudando a fornecer o embasamento necessário para a tomada de decisões.

CAPÍTULO 8

As boas práticas de auditoria

Morais e Martins (1999, p. 25) informam “a auditoria interna constitui uma função contínua, completa e independente, desenvolvida por pessoas pertencentes à organização, com o intuito de verificar a existência, o cumprimento, a eficácia e a otimização dos controles internos, contribuindo para o cumprimento dos objetivos organizacionais. Embora essa definição não mencione diretamente as verificações financeiras e, ao invés disso, enfoque os controles internos ainda não abrangem outras importantes áreas de atuação da auditoria”.

Oliveira (2019) relata que a auditoria é uma atividade que foi se desenvolvendo com o tempo, acompanhando o crescimento das empresas e seu faturamento e complexidade. Com o crescimento das organizações, também ocorreu a busca por maior competitividade, havendo a necessidade de controles mais rígidos. Esse autor acrescenta que a auditoria é uma atividade que possibilita, através da análise e da conferência dos registros da empresa, constatar sua fidedignidade e atestar o seu valor Empresarial. Através da auditoria é possível observar se os registros demonstram a realidade da empresa, além de evidenciar possíveis falhas ou identificar erros que possam estar inseridos nos processos.

Os auditores conseguem um bom avanço na auditoria a partir do momento que haja um apoio efetivo por parte dos colaboradores e administradores. Com isso, é possível fazer um trabalho de conscientização, mostrando a importância da atividade para a estratégia empresarial, conseguindo sua adesão para certificar que os processos estejam corretos (GIL, 2002).

Oliveira (2019) complementa as ideias de Gil (2002) ao esclarecer que, o correto entendimento sobre auditoria dentro da empresa é muito importante para que se possam atingir os verdadeiros e reais objetivos da auditoria, para que o serviço possa funcionar da maneira correta deve se manter uma equipe com profissionais habilitados e competentes dentro de cada área, onde todos têm uma visão macro da empresa e valorizam a real importância da auditoria. Propiciando, desta forma a utilização da auditoria como uma ferramenta de apoio à empresa e que busca as melhores práticas e resultados positivos para empresa.

CAPÍTULO 8

O auditor tem a responsabilidade de avaliar quais os procedimentos devem ser aplicados para garantir que os procedimentos de trabalho da empresa sejam conduzidos com competência e de maneira eficiente, desta forma, atuar em conjunto com os objetivos estratégicos da empresa.

Stuart (2014) ressalta a importância e a responsabilidade dos auditores, em seus dizeres:

os auditores são responsáveis por ter a competência e a capacidade apropriada para realizar a auditoria, cumprindo as exigências éticas relevantes, inclusive as que dizem respeito à independência e ao devido zelo; e por manter o ceticismo profissional e exercer o julgamento profissional durante todo o planejamento e realização da auditoria (STUART, 2014, p. 9).

O que é reforçado por Busse (2014) quando assevera que

podemos perceber a auditoria como um instrumento de verificação do desempenho de diversos processos e procedimentos, que visa identificar o grau de eficácia destes e cria um sistema de feedback para os profissionais e para a própria organização, a fim de que sejam analisados os pontos fracos e fortes e se adotem medidas corretivas e preventivas adequadas a cada caso. (BUSSE, 2014, p. 52)

As melhores práticas para uma auditoria de qualidade incluem realizar os procedimentos corretos, garantir autonomia, conhecer e definir os objetivos da auditoria, planejá-la adequadamente, além de garantir que ela seja feita de maneira otimizada e cotidiana.

Controle Interno

Controlar nada mais é que fiscalizar, vistoriar, examinar, inspecionar, monitorizar, alguma atividade ou processo dentro da instituição. Para Almeida (2009, p. 42), “controle interno representa em uma organização o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com os objetivos de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa”.

Attie (2011) referencia que o controle interno possui quatro objetivos principais, a saber: a proteção dos interesses da empresa; a precisão e a confiabilidade dos informes, processos e relatórios operacionais; o estímulo à eficiência operacional; e o apoio às políticas existentes”.

CAPÍTULO 8

Um bom sistema de controle interno tem a função de detectar possíveis erros e irregularidades dentro da empresa, para isso o auditor interno tem um papel fundamental, pois ele analisa, observa e auxilia a empresa a alcançar seus objetivos bem como desenvolver um plano de ação que leve a empresa a bons resultados.

“A importância do controle interno fica evidente a partir do momento em que se torna impossível conceber uma empresa que não disponha de controles que possam garantir a continuidade do fluxo de operações e informações proposto” (ATTIE, 2011, p.191).

Assim, o controle interno é considerado uma ferramenta efetiva para a empresa estabelecer suas operações de modo a atingir a perenidade com resultados favoráveis e alcançar seus objetivos.

A responsabilidade sobre o controle interno é dos administradores da empresa, todas as suas fases, cabe à administração avaliar.

E, conforme o mesmo Attie (2011) o administrador é responsável pelo planejamento, instalação e supervisão de um sistema de controle interno eficiente.

Qualquer sistema, independentemente de sua solidez fundamental, pode deteriorar se não for periodicamente revisto. O sistema de controle interno deve estar sujeito à contínua supervisão para determinar se: a) a política interna presente está sendo corretamente interpretada; b) as mudanças e condições operativas tornaram os procedimentos complicados, obsoletos ou inadequados; e c) quando surgem falhas no sistema, são tomadas prontamente medidas eficazes e corretivas. (ATTIE, 2011, p. 201)

É possível observar que a administração é responsável pela implantação e manutenção do controle interno e a auditoria tem por função um papel investigativo para garantir o bom andamento deste controle interno. Desta forma, evidencia-se que a auditoria interna se relaciona diretamente com o controle interno, por este ser seu apoio primário para avaliações e resultados de auditoria.

Podem ocorrer erros de interpretação, tais como afirma Attie (2011, p. 204) “a aplicação errônea dos princípios; de omissão por não aplicar um procedimento prescrito nas normas em vigor e decorrentes de má aplicação de uma norma ou procedimento”.

Quando se detecta irregularidades no sistema operacional ou administrativo, o gestor pede auxílio ao auditor interno para revisar os processos.

CAPÍTULO 8

METODOLOGIA

Este artigo é uma pesquisa qualitativa de natureza exploratória e caracterizada como estudo de caso. Foi realizado com objetivo de demonstrar a percepção sobre auditoria dos colaboradores auditados dentro de empresas do setor metalúrgico e siderúrgico.

A pesquisa classifica-se como exploratória, visto que permitiu ao pesquisador reunir elementos capazes de subsidiar a escolha do objeto e a construção contextualizada em termos teóricos e empíricos do tema que será alvo de investigação. Uma vez definido o tema e adequadamente justificado é necessário a pesquisa exploratória de modo que dispõe de elementos que possam permitir a definição dos problemas a serem investigados. (LIMA, 2004)

Quanto ao estudo de caso, ele ocorreu em uma empresa do setor metalúrgico e siderúrgico situada na região do Alto Paraopeba (MG), no período de abril a junho de 2019. A respeito de sua limitação ressaltada por alguns autores, tendo em vista que os resultados encontrados pelo pesquisador não podem ser generalizados, conforme ressalta (YIN, 2003, p.1),” a utilização de estudo de caso com estratégia de pesquisa é preferível quando as questões de pesquisa envolvem “como” e “porque”, quando o investigador tem pouco controle sobre os eventos, e quando o foco é um fenômeno contemporâneo dentro de algum contexto real”.

Os dados foram coletados por meio de um questionário, aplicado a 15 empregados, selecionados pelo método de acessibilidade. O questionário foi composto por 05 questões abertas envolvendo as características dos empregados (questões subjetivas) o que permitiu agrupá-las e posteriormente tabulá-las em um quadro, possibilitando quantificar e qualificar os dados e uma questão que investigou as opiniões dos empregados acerca das práticas e visão de auditoria na empresa.

APRESENTAÇÃO DOS DADOS E RESULTADO

No desenvolvimento deste capítulo, são apresentados os resultados que foram obtidos com o questionário aplicado aos empregados da empresa do setor de Metalurgia e Siderurgia situada na região do Alto Paraopeba em Minas Gerais.

CAPÍTULO 8

Características dos entrevistados

Neste tópico, são apresentadas as características dos empregados, conforme questionário respondido pelos funcionários da empresa, conforme pode ser verificado no Quadro 1.

Quadro 1 – Características dos empregados respondentes.

Quest.	Sexo	Idade	Escolaridade	Cargo/Ocupação	Tempo de Trabalho na Empresa em anos
1	M	27 Anos	Técnico	Mecânico II	6
2	M	40 Anos	superior completo	Supervisor de Manutenção (Auditor Interno)	0,5
3	M	35 Anos	Técnico	Mecânico Soldador	15
4	F	35 Anos	Técnico	Téc. Segurança do Trabalho (Auditora Interna)	5
5	F	26 Anos	Técnico	Auxiliar de Recursos Humanos	2
6	M	38 Anos	superior completo	Operador de Máquinas	18
7	M	31 Anos	superior completo	Téc Inspeção Mecânica Sr	11
8	M	40 Anos	superior completo	Engenheiro Mecânico (Auditor Interno)	20
9	F	36 Anos	superior completo	Téc. Segurança do Trabalho (Auditora Interna)	6
10	M	27 Anos	superior completo	Téc. De Programação	4
11	M	26 Anos	superior completo	Técnico de Programação	7
12	M	32 Anos	superior completo	Coordenador de manutenção eletromecânica	14
13	M	29 Anos	superior completo	Engenheiro Mecânico	5
14	M	35 Anos	superior completo	Engenheiro Eletricista	16
15	M	32 Anos	superior completo	Coordenador de Produção	14

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Em concordância com o quadro 1, observa-se que 12 respondentes, 80%, são do sexo masculino e 3, 20%, feminino. A idade dos colaboradores varia de 26 a 40 anos, sendo que 33% estão na faixa de 26 a 30 anos e 67% de 30 a 40.

Em relação a escolaridade, 11, que representa 73% dos respondentes, possuem curso superior completo e 4, 27%, tem formação técnica. Sobre o cargo que os respondentes ocupam, verifica-se uma diversidade, incluindo auxiliar de recursos humanos, mecânicos, operadores, técnicos, coordenadores e supervisores, indiscriminadamente.

Nessa abordagem, é importante demonstrar que no Brasil, segundo dados do IBGE (2013), as pessoas em idade de trabalhar, 41,0% não tinham completado o ensino fundamental e 40,3% haviam concluído pelo menos o ensino médio. Os resultados desta pesquisa, mostra uma oposição ao estudo, pois a amostra como dito anteriormente representou 73% dos respondentes com nível superior completo e 27% nível técnico. Uma disparidade que poderá ser estudada em trabalhos futuros.

CAPÍTULO 8

O tempo de trabalho na empresa dos colaboradores respondentes foi levantado, percebe-se que 4, 27%, têm 15 ou mais anos que trabalham na empresa; 20% possuem de 10 a 14 anos; 33% têm de 5 a 9 anos; e 20% menos que 5 anos. A pesquisa registrou informações de profissionais de longa data na empresa, esses certamente com um *know how*, ou sejam, têm prática na empresa e conhecem os procedimentos adotados, por outro lado alguns são recém contratados, como por exemplo o profissional com apenas 0,5 anos de contratação, o que permite visões diferenciadas da perspectiva do assunto tema deste artigo.

Perspectivas e visão dos auditados em relação à auditoria

Esta questão é o foco deste estudo, investigou as opiniões dos empregados acerca de sua visão e das práticas aplicadas no dia a dia das empresas. Isso para comparar com os conceitos registrados em leitura de vários artigos acadêmicos com contextos similares e livros de auditoria, onde é demonstrado que as boas práticas de auditoria compõem o principal contexto de melhoria continua nos processos.

A identificação da percepção de auditores internos e auditados sobre as práticas atuais da auditoria interna é relevante para responder, dentre outras questões, se os atributos da auditoria interna são praticados e se a capacidade da auditoria interna de melhorar os processos pode ser considerada um fator de qualidade da atividade de auditoria, na visão dos empregados, que responderam a seguinte indagação: Qual sua visão e sua perspectiva em relação à auditoria dentro da empresa?

O primeiro respondente, trabalhador da área operacional da empresa, afirmou que “ainda há muita divergência entre a teoria sobre auditoria e a realidade propriamente dita, tem oportunidade de participar a aproximadamente seis anos da auditoria na empresa e não é de fato, coerente com a teoria”. Na prática mesmo, o auditor interno passa na área que ele trabalha e olha superficialmente como está sendo feito o trabalho e no dia da auditoria externa, cuida para que o que não for de acordo com os processos não esteja sendo feito naquele momento. Ainda de acordo com o trabalhador, “a auditoria funciona em “termos”, uma auditoria com próprio

CAPÍTULO 8

colaborador da empresa “em si” fazem “vista grossa” e não apresentam melhorias e soluções para a empresa, fazem parecer como se estivesse tudo conforme”.

O funcionário, respondente dois é um supervisor no setor siderúrgico. Na sua visão, a auditoria é “algo muito intimidador e que não leva a priori as pessoas a mudar de fato” na perspectiva do respondente, “...ela funciona sim, porém, ainda é muito mal vista, os resultados poderiam ser excelentes se as pessoas tivessem uma cultura de se manter a casa em ordem. O processo de auditoria são verificações de itens críticos e que podem impactar pessoas e processos sob aspectos de segurança e meio ambiente”.

O respondente três relatou que “a auditoria traz benefícios desde que sejam cumpridas todas as regras que ela estipula para que a empresa tenha a certificação, só que na maioria das vezes, a teoria aplicada na auditoria não cabe na prática, então o resultado geralmente é um pouco falso, porque na semana ou no dia que antecede a auditoria, tudo é preparado para que o auditor seja recebido e na maioria das vezes, o auditor não tem o conhecimento total do processo e as pessoas que já tem um conhecimento do processo são instruídas a falar para aquele auditor, determinadas coisas que a empresa auditada já sabe que vai ser avaliado”. Na perspectiva desse empregado, “como auditado onde ele trabalha, existe um padrão operacional e todos eles ficam disponíveis na área, é muito fácil mostrar para o auditor como são realizados os processos e fazê-los de acordo com o padrão da empresa, porque existe tudo padronizado, desta forma, a auditoria vai surtir efeitos positivos para a empresa a partir do momento que a empresa levar isso a sério durante todo o intervalo de auditoria e fora dela também”.

Na perspectiva do trabalhador respondente quatro, “a auditoria funciona, porém, as pessoas têm o costume de preocupar com os processos da empresa “estar” sendo feito corretos somente em período de auditoria, infelizmente, após a auditoria, a maioria “relaxa” e volta a fazer os processos muitas vezes em desacordo e não se preocupam em atender as normas da empresa conforme deveriam”. Na visão deste trabalhador “...a auditoria é importante, funciona, porém, a maioria dos trabalhadores não se preocupa em ter uma visão macro da empresa, em entender realmente como é o processo de auditoria, para enfim, tornar os procedimentos “dela” regra a se praticarem sempre dentro da empresa”.

CAPÍTULO 8

O trabalhador atribuído como quinto afirma que “a auditoria funciona e traz benefícios para a empresa, desde que se tenha uma real compreensão de suas vantagens e que ela não seja vista como inimiga, como punição, mas como uma ferramenta de valor, que agrega melhorias e credibilidade para a empresa”. Ele defende que os “colaboradores deveriam ter uma visão macro da empresa e entender que existe uma padronização nos processos que deve ser seguida para melhorar o tempo de serviço bem como sua entrega, para facilitar o controle interno e para obter sempre melhorias contínuas para a empresa. A auditoria funciona se os colaboradores pararem de ter medo dela e começarem a enxergá-la como uma boa aliada”.

O respondente seis esclareceu que “a auditoria é muito premeditada, o auditor vai à empresa e vai auditar somente pessoas que já sabem o que responder e que já estão preparadas para sofrer aquela auditoria; para a empresa na verdade, o foco da auditoria é muito mais pelas certificações do que pelas melhorias nos processos da empresa, no momento que a empresa “sofre” a auditoria a mesma faz tudo para que os processos estejam de acordo com os padrões, regras e normas da empresa, após a auditoria tudo volta como era antes”.

O empregado respondente sete assevera que a “auditoria é um processo que garante que a empresa mantenha suas operações e serviços dentro das normas, seja de segurança, operacionais, ou ambientais dentre outras. A auditoria funciona, porém ainda precisa-se fortalecer o real sentido da auditoria dentro da organização, pois muitas vezes, a empresa se organiza apenas para passar pelo processo de auditoria, “arrumando a casa” para que não seja penalizada com multas ou com a perda de alguma certificação. Precisa-se que os gestores, reforcem a cada dia a importância de se manter os processos em conformidade não apenas para a auditoria, mas sim para o dia a dia, garantindo que sempre se terá um ambiente seguro em todos os aspectos normativos e legais. E cabe ao colaborador ter a consciência de que é necessário se preocupar com os processos aos qual a sua empresa está inserida e contribuir no dia a dia para que seja cumprida toda e qualquer norma, prevendo condições seguras no local de trabalho. O processo da empresa a ser auditada, não é apenas da liderança ou apenas dos colaboradores, e sim de todos que fazem parte da organização, portanto, todos tem o dever de contribuir para que a empresa opere de acordo com os meios legais e garanta que o seu processo esteja seguro, não para ser auditada, mas sim para se trabalhar no dia-a-dia da maneira correta”.

CAPÍTULO 8

Para o empregado, respondente oito, “atualmente, como as leis são muito rígidas e os sistemas governamentais estão cobrando muito questão de leis trabalhistas, questões sociais e de segurança. A auditoria de fato, é muito efetiva porque a empresa deve adequar-se aos padrões de trabalho, não há possibilidade de fazer nada diferente do que as leis permitem, do que elas propõem, sendo assim, as auditorias tem como objetivo certificar que tudo está sendo cumprido, se a empresa está fazendo tudo nos conformes, seja no âmbito social, ambiental e na área da segurança também, assim, as auditorias tornam-se muito efetivas e seus impactos são muito positivos, inclusive é através delas que a empresa consegue até recursos e melhorias para os colaboradores, se elas forem levadas a sério, realmente trazem um retorno muito bom para a empresa e todos que fazem parte dela”.

Salienta, o trabalhador respondente nove, que “...as auditorias são de grande importância dentro da empresa, pois além de ser uma forma de treinamento, garantem o cumprimento das regras. Elas funcionam, pois são acompanhadas de políticas de consequências, em caso de cumprimento das regras, existe o reconhecimento para incentivar as boas práticas, em caso de descumprimento, existe sanções que são aplicadas para que as pessoas possam corrigir o que estiver falho. A teoria está de fato, diretamente relacionada à prática, uma vez que antes de tudo são realizados treinamentos a fim de orientar os colaboradores sobre todas as regras que serão cobradas. As práticas de auditorias que existem na empresa são inspeções nas áreas, horas de segurança, auditoria de uso de EPI, auditorias de padrão, entre outras. O retorno que elas trazem para a empresa são sempre positivos, pois garantem que todas as não-conformidades sejam observadas e regularizadas e a empresa tem a oportunidade de tomar ações (medidas) para sanar estas não-conformidades antes de uma fiscalização externa”.

Na visão do trabalhador, respondente dez, “...a auditoria interna é essencial para o crescimento e desenvolvimento da área auditada, visando sempre se adequar as normas as quais a empresa e os órgãos criam, procurando o crescimento organizacional. Ela funciona sim, há um rigor muito grande, mas auditorias feitas na empresa, à teoria não é 100% igual a prática. As práticas feitas são as de correção para adequação, no caso a auditoria interna mostra o que está não conforme (visando às normas) e a área deve se adequar para sanar as pendências. O retorno é que uma

CAPÍTULO 8

empresa estando sempre conforme, ela ganhará em todos os âmbitos: lead time; menos retrabalho; redução de custo; mais clientes”.

Destaca o empregado respondente onze “... que a auditoria dentro das empresas “funciona”, pois é um a forma de verificar se a empresa age de forma correta e também gera uma oportunidade de estar melhorando cada vez mais os seus setores. É realizado auditorias de saúde, segurança, sistemas, meio ambiente, controladoria (parte financeira), etc. O retorno esperado é garantir que a empresa esteja agindo no mercado de forma ética, social e ambiental e melhorar os pontos que não estão atingindo os objetivos da auditoria. Há um entendimento e uma preparação para as auditorias, de forma que a pessoa saiba e tenha informações precisas e acesso à recursos necessários caso seja auditado”.

O funcionário respondente doze ressalta que “existem basicamente duas auditorias, as auditorias externas, que tem o objetivo de manutenção das certificações da ISO e as auditorias internas que são feitas dentro da própria empresa por colaboradores da mesma. As externas habilitam a organização a vender seu produto para vários países, garantindo a qualidade do mesmo e o respeito ao meio ambiente durante a produção. Nas internas, tem as auditorias preparatórias para as externas, que direcionam os colaboradores para alcançarem os resultados esperados nas auditorias oficiais. Além dessas, ocorrem também auditorias nos sistemas de gestão e segurança, essas não são tão rigorosas devido não haver auditores dedicados a elas, porém, geram os frutos esperados na busca de geração de dados de segurança e aplicação de ferramentas de gestão. Existe também na empresa uma equipe dedicada a auditar processos, como o de compras de materiais; Sempre que algum movimento suspeito é detectado, essa equipe investiga na busca de falhas no processo. Os colaboradores em sua maioria entendem a importância das auditorias sim, mas tem uma parte que só cumpre por que é mandado, não vê os ganhos que podem ser gerados a partir dos processos de auditoria”.

Na perspectiva do respondente treze, “...a auditoria é algo de extrema importância para avaliar os processos da empresa. Ele salienta que já acompanhou uma auditoria na empresa que trabalha e observa que a avaliação é feita nos itens que os colaboradores são cobrados diariamente, ou seja, não tratam algo somente para mostrar na auditoria uma semana antes da mesma. Na empresa que ele atua,

CAPÍTULO 8

possui diversas auditorias, desde auditoria de padrões à auditorias para verificar cumprimento de normas”.

Explica o encarregado, respondente quatorze, “...que uma auditoria seja interna ou externa, traz a oportunidade de se melhorar as práticas de gestão da empresa, ajustando a forma de trabalhar com objetivo de se obter melhor qualidade no trabalho e no resultado. As práticas de auditoria que acontece na empresa são: auditoria de padrões, onde se verifica se os padrões estão sendo executados de acordo com o idealizado e se os resultados obtidos estão de acordo com o esperado, quando tal padrão foi criado. Acredita-se que se o colaborador for instruído de forma correta, onde lhe é mostrado à importância desta auditoria e fazer com que ele opine, dando sugestões, há um correto entendimento e uma boa aceitação”.

O último respondente tem a seguinte visão da auditoria: “a auditoria funciona sim na prática de acordo com a teoria que se aprende, o problema é que em função da forma que a empresa trabalha hoje. A organização padroniza muito mais processos e tarefas de forma equivocada e desnecessária, observa-se que há um exagero em relação a essa quantidade de processos padronizados, o certo deveria ser padronizar realmente tarefas e processos críticos e que de fato, são necessários, sempre aliados ao bom senso dos colaboradores em se conscientizar em fazer sempre o serviço de forma segura, consciente e correta. Desta forma, certamente a empresa alcançaria o resultado esperado. A teoria e a prática desacordam nesse sentido de querer padronizar tudo, pois sabemos que é impossível padronizar tudo e auditar tudo fica mais impossível ainda até por que o número de auditores é muito menor do que o número de auditados. A auditoria traz estabilidade para a empresa, fazendo com que o processo aconteça de acordo com o que se espera e os resultados sejam alcançados. Infelizmente, não há um correto entendimento sobre auditoria e seus benefícios de todos os colaboradores, não há e dificilmente terá essa visão bem clara e certa sobre auditoria, pois isso depende muito da maturidade de cada um, do conhecimento, da experiência e da vivência dentro da empresa”.

Sintetizando, na visão e perspectiva dos empregados, falta um entendimento mais correto e completo sobre o que é de fato a auditoria e o que ela pode proporcionar para os trabalhadores, percebe-se que esta não é necessariamente a visão de todos os entrevistados, alguns têm uma visão mais ampla, enquanto outros precisam melhor conhecimento dos processos.

CAPÍTULO 8

CONCLUSÃO

A auditoria se apresenta como uma grande vantagem para empresa, com benefícios para melhorias contínuas, valor agregado e credibilidade no mercado, pois disponibiliza informações valiosas, uma vez que traz transparência com relação aos seus controles. A auditoria mostra a veracidade das informações divulgadas pela alta administração e permite uma melhor visão da empresa junto ao mercado, possibilitando que a alta administração também tenha o entendimento mais detalhado de seus processos.

A fim de refletir acerca do estudo realizado, é possível concluir que os auditores internos são profissionais que têm por função contribuir positivamente com as organizações e fazem parte ativamente dos controles internos da organização. Neste artigo, procurou-se evidenciar a importância da auditoria interna na organização e suas boas práticas.

A percepção dos colaboradores acerca de auditoria é contraditória no âmbito de diferentes cargos, colaboradores que possuem cargos de alta hierarquia dentro da empresa, possuem uma visão ampla e holística sobre as vantagens da auditoria, ela é vista como uma ferramenta importante para a empresa que faz cumprir seu papel dentro da legislação, normas e procedimentos padrões da empresa, trazendo como consequência positiva, melhorias nos processos, segurança, credibilidade, padronização e garantia de certificação.

Para os auditados, que trabalham no operacional da empresa, a opinião sobre auditoria é mais engessada, a visão sobre o assunto limita-se apenas a um colaborador auditor que executa o procedimento para avaliar se os processos da empresa estão de acordo com as leis e regulamentos da mesma, garantir que os colaboradores detêm o conhecimento necessário para realizar as tarefas que fazem parte de seu trabalho de maneira correta e com segurança, porém, essa avaliação e essa mudança que acontece no momento da auditoria somente. Para esses empregados, após a auditoria tudo volta como era antes, não há uma verdade absoluta sobre a auditoria que mude a percepção dos colaboradores e faça com que os resultados de modo geral sejam diferentes, pois, a verdadeira importância da

CAPÍTULO 8

auditoria para a empresa, é certificar-se apenas para ganhar credibilidade no mercado de investidores e chamar a atenção de demais stakeholders.

Dessa forma, pode-se concluir que a auditoria é uma importante ferramenta que auxilia a administração da organização, assegurando que os controles internos e rotinas de trabalho estejam sendo corretamente executadas, porém, ela ainda é vista de forma muito distinta e limitada entre os colaboradores da empresa. É possível observar uma divisão entre dois grupos: a alta administração e os colaboradores de alta hierarquia, que possuem uma visão coerente com o que a auditoria de fato propõe, como melhorias contínuas, agregar valor à empresa, otimização de tempo e processos, conhecimento, bem como levar a empresa aos melhores resultados e fazer cumprir as leis, regulamentos e objetivos da empresa. E, do outro lado, temos os colaboradores que veem a auditoria como algo frágil, que acontece somente para fazer cumprir naquele momento da auditoria os corretos procedimentos da empresa e que não levam realmente para empresa melhorias, pois não são todos os colaboradores que participam, não há um correto entendimento sobre o assunto entre todos os envolvidos da empresa, eles são manipulados a dizer o que se espera ouvir e isso não garante que de fato, se está sempre fazendo tudo de acordo com os procedimentos padrões da empresa.

Após o estudo, fica em evidência a importância de empresas divulgarem e orientarem, de forma simples e objetiva, a importância e a necessidade da auditoria para os colaboradores. Uma auditoria executada corretamente é crucial para garantir a sustentabilidade de uma organização no longo prazo. Trata-se de uma atividade de extrema importância para o processo de melhoria contínua.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M.C. Auditoria. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ATTIE, W. Auditoria: conceitos e aplicação. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BUSSE, A. Auditoria de recursos humanos. São Paulo: Inter saberes, 2014.

CREPALDI, S. A. Auditoria contábil: teoria e prática – 10. ed. -São Paulo : Atlas, 2002

CAPÍTULO 8

GALO, G. C.; BARBOSA, R. A. O. Auditoria interna e externa. UNIVALE, 2017. Disponível em: <<http://www.univale.com.br/portalnovo/images/root/anaisadmix/5.pdf>>. Acesso em 09 mai. 2019.

GIL, A. L. Auditoria de negócios: auditoria governamental - contingências versus qualidade. 2ª.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. População em idade para trabalhar. 2013. Disponível em https://ww2.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pnad_continua/pri_meiros_resultados/analise02.shtm. Acesso em 15-06-2019.

LIMA, M.C. Monografia - A Engenharia da Produção Acadêmica. São Paulo: Saraiva, 2004.

MORAIS, G., MARTINS, I. Auditoria interna. Lisboa: A percepção dos auditados em relação às competências comportamentais dos auditores independentes: um estudo empírico na região da grande Florianópolis/SC. Anais do Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, São Paulo, SP, Brasil, 1999.

MOTTA, J. M. Auditoria: princípios e técnicas. 2. ed. – São Paulo: Atlas, 1992.

OLIVEIRA, D. S; GOMES, G. F. F. A importância da Auditoria Interna no processo de gestão das organizações em um ambiente globalizado e cada vez mais competitivo. Revista de Ciências Gerenciais, vol.1, N° 1, p. 2-19. 2012.

OLIVEIRA F. 2019, Boas práticas da Auditoria Contábil para turbinar seu escritório, Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/boas-praticas-da-auditoria-contabil-para-turbinar-seu-escritorio>

Portal da contabilidade. Guia da Auditoria. 2019 Disponível em <<http://www.portaldecontabilidade.com.br/guia/auditoria.htm>> Acesso em 16-jul -2019

STUART, I. Serviços de auditoria e asseguração na prática. Porto Alegre: Bookman, 2014.

TEIXEIRA, M. F.O contributo da auditoria interna para uma gestão eficaz. 2006. Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Auditoria) - Universidade aberta, Coimbra, 2006

YIN, R. K. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

CAPÍTULO



9

**A informação contábil como ferramenta de transparência
no terceiro setor: um caso prático aplicado a uma
organização da sociedade civil, no biênio 2018-2019**

*Accounting information as a transparency tool in the third
sector: a practical case applied to a civil society
organization in the 2018-2019 biennium*

Adriane Cristina da Silva

Luana Karine Galvão

Lorena Lopes

Faculdade Sagrada Família (FASF)

CAPÍTULO 9

Resumo: Este artigo é uma investigação sobre a informação contábil como ferramenta de transparência no cenário do terceiro setor. A transparência na gestão financeira, garante uma melhor visibilidade da entidade não governamental perante seus *stakeholders*. A pesquisa teve como objetivo apurar o desempenho organizacional obtido no biênio 2018-2019, em relação à gestão financeira, de uma Organização da Sociedade Civil (OSC) parceira do Município de Ponta Grossa, no Paraná, com base em um indicador contábil específico. A pesquisa teve uma abordagem quantitativa com dados coletados em entrevista presencial e através da Internet. Pelos documentos contábeis, de forma geral, observou-se a capacidade de planejamento institucional diante da justa situação financeira da OSC, que exige ações hercúleas de seus gestores, em termos de arrecadação e do emprego dos recursos públicos, em especial. Portanto, em termos de resultados, constatou-se que a organização usou de boas práticas de gestão, de forma transparente e na legalidade, e obteve, coeficientes de desempenho de gestão financeira (qualidade), respectivamente, indicador de eficiência, com variação igual a um (1) e indicador de eficácia, com variação menor que um (1).

Palavras chave: terceiro setor. contabilidade. transparência. Orozco. APAM.

Abstract: This article is an investigation of accounting information as a transparency tool in the third sector scenario. Transparency in financial management ensures better visibility for the non-governmental entity before its stakeholders. The research aimed to determine the organizational performance obtained in the 2018-2019 biennium, in relation to financial management, of a Civil Society Organization (CSO) partner of the municipality of Ponta Grossa, in Paraná, based on a specific accounting indicator. The research had a quantitative approach with data collected in face-to-face interviews and through the Internet. The accounting documents, in general, showed the capacity for institutional planning in view of the fair financial situation of the CSO, which requires herculean actions from its managers, in terms of collection and use of public resources, in particular. Therefore, in terms of results, it was found that the organization used good management practices, transparently and legally, and obtained financial management performance coefficients (quality), respectively, efficiency Indicator, with equal variation one (1) and effectiveness Indicator, with less than one (1) variation.

Keywords: third sector. accounting. transparency. Orozco. APAM.

INTRODUÇÃO

A contabilidade é uma ciência social, que tem por finalidade registrar e controlar as variações patrimoniais, nos aspectos qualitativo e quantitativo, em qualquer atividade econômica.

CAPÍTULO 9

Esta pesquisa justifica-se em razão do controle social e da importância dos estudos acadêmicos sobre a Contabilidade e a transparência das contas públicas e das contas do terceiro setor.

Em linha geral, diversos estudos da área das Ciências Sociais, apontam que quando se trata de desempenho, as entidades não governamentais têm uma dificuldade histórica para realizar monitoramentos, construir indicadores e avaliar os resultados.

O artigo objetiva a investigação sobre a informação contábil como ferramenta de transparência, com foco na avaliação do desempenho organizacional, quanto à eficácia e à eficiência, na dimensão financeira, por meio de indicadores de desempenho, do tipo coeficientes de variação.

Esta pesquisa teve como problemática identificar se a informação contábil, serve como instrumento de transparência dentro do cenário do Terceiro Setor, onde foi feito um estudo de caso na Organização da Sociedade Civil (OSC), Associação de Promoção à Menina (APAM), parceira do Município de Ponta Grossa, no Paraná.

A amostra da pesquisa traz dados extraídos de relatórios contábeis elaborados e fornecidos pela empresa Integral Consultores Associados Ltda., e de relatórios emitidos e publicados pela Divisão de Monitoramento do Departamento de Gestão do Sistema Único de Assistência Social (SUAS), da Fundação de Assistência Social de Ponta Grossa (FASPG), e que fazem parte das prestações de contas enviadas ao Tribunal de Contas do Estado do Paraná (TCE/PR), através do Sistema Integrado de Transferência (SIT), todos eles, referentes ao biênio 2018-2019. Outros dados foram coletados por meio de entrevista realizada com responsáveis legais da OSC e ainda, através de acessos ao Portal da Transparência do Município de Ponta Grossa e à rede mundial de computadores.

Desenvolveu-se um trabalho de literatura contábil sobre o tema, e após o aprofundamento teórico, procedeu-se a análise investigativa entre a estrutura consolidada das demonstrações contábeis fornecidas pela OSC e a estrutura das informações publicadas pela FASPG. Além disso, o uso da técnica da entrevista, possibilitou obter informações de profundidade no que tange à avaliação de desempenho organizacional, sob a ótica dos gestores.

CAPÍTULO 9

Na investigação bibliográfica foram consultados procedimentos contábeis definidos pelo Manual de Contabilidade Societária (Lei Federal nº 6.404/76), as normativas emitidas pelo TCE/PR, as Normas Brasileiras de Contabilidade (NBCs) aprovadas pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC), a Lei nº 4.320/64, a Lei Complementar nº 101/2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal - LRF), a Constituição Federal de 1988, a Lei nº 13.019/2014, além de doutrinas contábeis e específicas a respeito do objeto pesquisado.

Para o desenvolvimento e descrição da pesquisa, este artigo está estruturado em cinco (5) seções: esta seção introdutória; a seção dois, fundamentação teórica; a seção três, metodologia; a seção quatro, que descreve o estudo de caso, com os resultados; e a seção cinco, que traz as considerações finais.

Espera-se que os resultados encontrados possam contribuir com as teorias já existentes, ampliando o conhecimento sobre a utilização da informação contábil como ferramenta de transparência no contexto da avaliação de desempenho organizacional. Em termos empíricos, este artigo fornecerá subsídios aos gestores no sentido da otimização de recursos, da melhoria da prestação de serviços e da contribuição socioeconômica para o usuário público em geral.

Por fim, após acurada análise de documentos da contabilidade da OSC e dos relatórios de monitoramento da FASPG, pode-se concluir que a APAM, no biênio 2018-2019, em termos de resultados gerais, mostrou que a entidade atuou com transparência nas prestações de contas e desenvolveu ações de gestão financeira, indicadas dentro da formulação de Orozco, com um grau pleno de eficiência e com um menor grau de eficácia.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O orçamento público é uma ferramenta estratégica capaz de promover o controle social e a possível intervenção nas políticas públicas.

O Controle Social é um mecanismo de garantia dos direitos de crianças e adolescentes.

CAPÍTULO 9

O monitoramento apresenta-se como um requisito importante para o exercício da avaliação de gestão.

A respeito do que se tem escrito em trabalhos acadêmicos, sobre eficiência e eficácia, esquadrinham-se os resultados de uma pesquisa de incidência de termos, na Internet, como segue:

Quadro 1 – Incidências Internet

Termo	Incidência
Eficiência	3.100.000
Eficácia	2.520.000
Eficiência Ongs	60.900
Eficácia Ongs	60.000
Eficiente	2.450.000
Eficaz	2.100.000
Contabilidade Ongs	19.500

Fonte: Google Acadêmico (Set.2020).

A Informação e a *Accountability*

A informação possui no âmbito da Contabilidade uma grande relevância, pois representa um elemento essencial para a tomada de decisões. Ela é definida por Arima (2002, p. 80) como “[...] um dado trabalhado e processado dentro das especificações exigidas pelos usuários com significado próprio, relevante e utilizada para gerar uma ação derivada do processo de tomada de decisão”.

Na mesma esteira, Ludícibus (2004, p. 22) afirma que a função da contabilidade se mantém inalterada ao longo do tempo, no sentido de que ela busca desde sempre, prover seu usuário de informação útil ao processo decisório.

A Resolução CFC nº 1.121/2008, dispõe que as características qualitativas da informação, são os atributos que tornam as demonstrações contábeis úteis para os usuários. O mesmo ato resolutivo, traz por principais características da informação contábil: a compreensibilidade, a relevância, a confiabilidade e a comparabilidade.

Accountability é um termo da língua inglesa; e Pinho e Sacramento (2009), dizem que ao buscar, em dicionários, a tradução do termo para o português, pode-se

CAPÍTULO 9

observar que o conceito envolve responsabilidade (objetiva e subjetiva), controle, transparência, obrigação de prestação de contas, justificativas para as ações que foram ou deixaram de ser empreendidas. O que pode ser entendido, nas organizações sem fins lucrativos, como ato de demonstrar que cumpriu a sua missão, ou seja, demonstrar que utilizou corretamente os recursos recebidos de doações e do governo.

O tema tem sido estudado e aplicado no âmbito da gestão pública, focando a responsabilização de governantes e administradores no trato da coisa pública e também, no âmbito da iniciativa privada, focando na responsabilidade social.

Seu estudo no nível do terceiro setor é fato recente, porém devido ao grande crescimento desse setor a *Accountability* tornou-se fator de sustentabilidade, uma vez que estão inseridas num ambiente competitivo por recursos financeiros e não-financeiros e aquelas que melhor atenderem às necessidades dos doadores por informações, terão maior probabilidade de captação desses recursos (MILANI FILHO, 2004).

Por isso, é importante que essas entidades tenham a preocupação em manter a transparência em suas atividades e em suas prestações de contas, a fim de garantirem a idoneidade dos acordos e contratos, das normas constantes no estatuto e das determinações provenientes das autoridades governamentais, bem como o cumprimento de exigências dos diversos organismos governamentais concedentes de titularidades e certificados que lhes garantem benefícios, recursos públicos e imunidade ou isenção de impostos (SANTOS e SILVA, 2008).

A transparência para o terceiro setor é fator determinante da sua sobrevivência, é necessário que as entidades não governamentais, prestem contas dos seus atos de gestão, aos investidores sociais (stakeholders), em especial.

A contabilidade, pelo conjunto de informações quantitativas e qualitativas que contém, participa como protagonista nesse processo, fornecendo aos seus usuários informações e relatórios contábeis que tem por objetivo a evidenciação das operações realizadas pela organização (SANTOS e SILVA, 2008).

Para Niyama e Silva (2008), a contabilidade deve mostrar a preocupação com o trabalho social das entidades do terceiro setor, incluindo os atendimentos aos mais carentes e os benefícios à parcela menos favorecida. Afirmam ainda que a

CAPÍTULO 9

contabilidade é um importante parâmetro para que o doador de recursos avalie o impacto social promovido pela organização.

Olak e Nascimento (2006) explicam que, no Brasil, as demonstrações contábeis elaboradas e publicadas pelas organizações do Terceiro Setor acompanham os modelos utilizados pelas entidades com fins lucrativos.

O Terceiro Setor

O terceiro setor é o conjunto das organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase no voluntariado, em esfera não governamental, dando continuidade às práticas tradicionais de caridade e de filantropia (FERNANDES, 2002).

É entendido como um conjunto de associações e organizações livres, nem do Estado nem econômicas, mas que desenvolvem deveres dos dois (ALBUQUERQUE, 2006).

No Brasil, o terceiro setor se define em relação ao Estado, pelo termo “não governamental”. As OSCs inserem em suas atividades a articulação e a parceria com o Estado, movimentando altos recursos financeiros, oriundos de convênios governamentais, doações, prestações de serviços e comercialização de produtos.

De acordo com Salomon (1999, p. 174), as entidades sem fins lucrativos, tem sido submetidas a sérias (graves) contestações sobre seus resultados, não somente pelo número recente de escândalos, mas também pelo crescimento das dúvidas sobre sua eficiência e eficácia.

Conforme Vilanova (2004, p. 4), nesse cenário, a sobrevivência das organizações bem intencionadas em suas finalidades é assegurada pela prática da transparência em suas ações.

Segundo Campos (2003, p. 27), o aumento do volume dos recursos arrecadados pelas entidades do terceiro setor sem fins lucrativos é acompanhado por uma maior necessidade de transparência quanto a sua aplicação.

Não há unanimidade quanto ao uso de metodologias e de indicadores de desempenho, principalmente entre as OSCs. Além disso, o desempenho e os

CAPÍTULO 9

resultados são muito mais difíceis de medir e controlar nas instituições sem fins lucrativos do que nas empresas (DRUCKER, 2002).

Barney (1991) trouxe algumas formas de mensuração de desempenho baseadas em recursos possíveis de serem utilizadas em organizações do terceiro setor, são elas: medidas de sobrevivência; desempenho do ponto de vista dos múltiplos stakeholders; e medidas contábeis (análise de quocientes).

No Brasil, a matéria foi regulada através da Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014, que instituiu normas gerais para as parcerias entre a administração pública e organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco, mediante a execução de atividades ou de projetos previamente estabelecidos em planos de trabalho inseridos em termos de colaboração, em termos de fomento ou em acordos de cooperação.

A utilização da contabilidade como ciência da informação, contribui para a transparência das entidades não governamentais.

Indicadores Contábeis

Indicadores são ferramentas imprescindíveis para a medição do que se deseja gerenciar. Para Gomes e Salas (1997, p. 77): “Um indicador é um instrumento empírico que permite representar a dimensão teórica de uma variável-chave”.

Bancalero (2006, p. 42) diz que um indicador é um número que conta uma história, e, que, posto num contexto, reforça uma frase ou um argumento.

No âmbito da gestão organizacional, Kaplan e Norton (2000) defendem a ideia de que a utilização de indicadores traz a possibilidade de averiguar a implantação e o gerenciamento da estratégia, contribuindo para melhorar a performance de uma unidade de negócio ou de toda a instituição, formando, assim, instituições sustentáveis.

A palavra eficácia origina-se do latim *efficacia*, que significa ter o poder de produzir o efeito desejado.

CAPÍTULO 9

Valarelli (1999, p. 4) acentua que “a eficiência diz respeito à boa utilização dos recursos (financeiros, materiais e humanos) em relação às atividades e resultados atingidos”. Esse critério é econômico e revela a capacidade administrativa de produzir o máximo de resultados com o mínimo de recursos, energia e tempo.

Os indicadores contábeis são avaliados por meio da técnica denominada Análise de Balanços.

Segundo o Novo Dicionário Aurélio de Língua Portuguesa (2004, p. 11), análise é: “a separação ou desagregação das diversas partes constituintes de um todo”, enquanto análise de balanços refere-se a “estudo das demonstrações contábeis de uma empresa com o propósito de avaliar uma situação econômico-financeira”.

Na mesma linha de raciocínio, Matarazzo (2003, p. 15) afirma que “[...] a análise de balanços objetiva extrair informações das demonstrações financeiras para a tomada de decisões”. Mais importante ainda, esclarece que: “As demonstrações financeiras fornecem uma série de dados sobre a empresa, de acordo com regras contábeis. A análise de balanços transforma esses dados em informações e será tanto mais eficiente, quanto melhor informação produzir”.

As técnicas de análise comumente empregadas são: análise por quocientes, análise vertical e análise horizontal.

Para a pesquisa, destaca-se o entendimento da Análise por Quocientes, que corresponde à extração de índices das demonstrações contábeis (coeficientes de variação), sendo um dos principais meios de se obter uma visão ampla da situação econômica da empresa.

O resultado dessas análises são indicadores que sintetizam a informação de um conjunto de acontecimentos e têm a capacidade de fornecer ao tomador de decisões os elementos para agir tanto na iniciativa privada como na pública.

O Manual de Desempenho publicado pelo Centro de Estratégia do Ministério Público do Estado de São Paulo (MPSP, 2017, p.67), ensina que “medir o desempenho é fundamental para se determinar um ponto de chegada, estabelecer parâmetros, compartilhar e entender expectativas, determinar e mobilizar recursos, corrigir rumos, reforçar ações, reconhecer e recompensar resultados, empenho, dedicação e comprometimento” e também que “Indicador de Desempenho é um número, porcentagem ou razão que mede um aspecto do desempenho com a

CAPÍTULO 9

finalidade de comparar essa medida com metas preestabelecidas”, portanto, Indicador é “um instrumento de aferição de uma meta”.

Garcia (2001, p. 40-41), cita que “para a criação dos processos avaliativos utilizam-se indicadores, passíveis de monitoramento visual direto, que indiquem as alterações expressivas das variáveis técnicas e relevantes”.

A pesquisa, numérica, funda-se em reflexões sobre o controle e a avaliação de políticas públicas, nos ensinamentos do reconhecido professor Carlos Hernández Orozco.

Orozco (2000, p. 45), para o cálculo dos graus atingidos de eficácia e eficiência, formulou:

Quadro 2 – Indicadores de Orozco

Eficácia	Eficiência
$Ea = \frac{Mr}{Tp} = \frac{Mr}{Mp} \cdot \frac{Mp}{Tr} = \frac{Mr \cdot Tp}{Mp \cdot Tr}$	$Ee = \frac{Mr}{Tp \cdot Cp} = \frac{Mr}{Mp} \cdot \frac{Mp}{Tr \cdot Cr} = \frac{Mr \cdot Tp \cdot Cp}{Mp \cdot Tr \cdot Cr} = Ea \cdot \frac{Cp}{Cr}$
Onde: Ea = eficácia; Mr = unidades realizadas da meta programada; Mp = meta programada; Tr = tempo real gasto para a realização das unidades da meta; e Tp = tempo planejado para se realizar a meta total.	Onde: Ee = eficiência; Cr = custo real da ação; e Cp = custo programado da ação.
Os resultados devem ser interpretados da seguinte maneira: se “Ea e Ee > 1”, a ação é mais do que eficaz; se “Ea e Ee = 1”, a ação é eficaz e se “Ea e Ee < 1”, a ação é ineficaz.	

Fonte: Dados Orozco (2000).

METODOLOGIA

A metodologia utilizada para a realização deste trabalho foi a pesquisa de natureza exploratória, bibliográfica, documental e por meio da observação direta intensiva – entrevista, onde foram feitas pesquisas em artigos, livros, leis, informações divulgadas pelo governo e pela OSC em seus portais específicos na internet.

Segundo Gil (2009), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos e a

CAPÍTULO 9

pesquisa documental assemelha-se muito a pesquisa bibliográfica, a diferença essencial entre ambas está na natureza das fontes.

Relativo aos objetivos, a pesquisa enquadra-se como descritiva. Quanto aos procedimentos, estudo de caso, porque envolve o estudo relativo à avaliação de relatórios contábeis elaborados por uma entidade não governamental.

Para Yin (2010), os estudos de caso têm um lugar de destaque na pesquisa de avaliação.

Os dados coletados durante a realização desta pesquisa foram do tipo secundário, isto é, aqueles já disponíveis em livros e demonstrações contábeis e relatórios complementares, produzidos pela Contabilidade.

Essa pesquisa é caracterizada como quantitativa.

O CASO DA OSC ASSOCIAÇÃO DE PROMOÇÃO À MENINA (APAM)

Com o objetivo de demonstrar a importância da contabilidade, como instrumento de transparência, no terceiro setor, realizou-se uma pesquisa na Associação de Promoção à Menina (APAM), que tem sede no Município de Ponta Grossa, no Paraná.

Apresentação da entidade não governamental

A APAM é uma entidade de assistência social sem fins lucrativos e com diretoria própria, fundada em 21 de abril de 1987.

O presente estudo de caso, na categoria de pesquisa amostral, analisou informações contábeis para investigar sobre o desempenho organizacional da APAM, quanto à eficácia e à eficiência, da gestão financeira, nos exercícios financeiros de 2018 e 2019, através de indicadores de desempenho, do tipo coeficientes de variação.

De acordo com o sitio eletrônico da instituição, a APAM tem por missão amparar crianças e adolescentes de 5 a 17 anos, sem distinção de raça, cor ou

CAPÍTULO 9

religião, oportunizando o desenvolvimento e a autonomia na conquista de direitos e na participação e construção de uma sociedade inclusiva.

A OSC atende crianças e adolescentes (meninas) em dois segmentos: a) Acolhimento Institucional – Casa Lar Nossa Senhora da Visitação: atende meninas na faixa etária de 5 a 12 anos incompletos, preferencial e excepcionalmente até 17 anos, em grupo de irmãs ou não. São crianças e adolescentes que se encontram com seus direitos violados e encaminhadas por meio da Vara da Infância e Juventude e Conselhos Tutelares como medida de proteção; e b) Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos – Recanto Mãe da Divina Graça: atende crianças e adolescentes de ambos os sexos de 5 a 17 anos encaminhados pelos CRAS (Centro de Referência de Assistência Social), Conselhos Tutelares e demanda espontânea. O objetivo do serviço é o fortalecimento dos vínculos familiares, a convivência familiar e comunitária, a autonomia e emancipação dos usuários e suas famílias.

Figura 1 – Logomarcas APAM



Fonte: <https://www.facebook.com/ApamPontaGrossa/>

A OSC APAM, atualmente, cumpre o Termo de Colaboração nº 009/2020, publicado em 22/01/2020 no Diário Oficial do Município (DOM), do qual extraem-se os excertos abaixo transcritos:

O **MUNICÍPIO DE PONTA GROSSA**, por intermédio da **FASPG - FUNDAÇÃO DE ASSISTENCIA SOCIAL DE PONTA GROSSA**, [...] doravante denominada **ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL INDIRETA**, [...] e a **ORGANIZAÇÃO DA SOCIEDADE CIVIL, ASSOCIAÇÃO DE PROMOÇÃO A MENINA - APAM**, inscrita no CNPJ sob nº 79.319.315/0001-56, [...] neste ato representada por sua Presidente **NAIR LURDES SCHOEMBERGER SERRATO**, [...] resolvem celebrar o presente **TERMO DE COLABORAÇÃO**, regendo-se pelo disposto na Lei Complementar nº 101, de 04 de maio de 2000, nas correspondentes Lei de Diretrizes Orçamentárias e Lei Orçamentária Anual, na Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2.014, [...]e mediante as cláusulas e condições seguintes:

[...]

CLÁUSULA SEGUNDA – DAS OBRIGAÇÕES

São obrigações dos Partícipes:

I - DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL:

[...]

e) Promover o monitoramento e a avaliação do cumprimento do objeto e das metas da parceria;

[...]

II - DA ORGANIZAÇÃO DA SOCIEDADE CIVIL:

a) Executar os serviços pactuados, de acordo com a legislação vigente, plano de trabalho e plano de aplicação;

b) Manter escrituração contábil regular;

c) Prestar contas dos recursos recebidos por meio deste Termo de Colaboração;

[...]

f) Dar livre acesso aos servidores dos órgãos ou das entidades públicas repassadoras dos recursos, do controle interno e do Tribunal de Contas correspondentes aos processos, documentos, às informações referentes aos instrumentos de transferências regulamentados pela Lei nº 13.019, de 2014, bem como aos locais de execução do objeto;

[...]

CLÁUSULA OITAVA - DA PRESTAÇÃO DE CONTAS

8.1 A OSC prestará contas junto à FASPG, nos termos da Resolução 046/2014 do Tribunal de Contas do Estado do Paraná, no Sistema Integrado de Transferências - SIT, no prazo e forma estabelecidos, referente aos recursos recebidos e aplicados conforme Plano de Trabalho;

8.2 A prestação de contas apresentada pela OSC deverá conter elementos que permitam ao Gestor da Parceria (Fiscal) avaliar o andamento ou concluir se o objeto foi executado conforme pactuado, com a descrição pormenorizada das atividades realizadas e a comprovação do alcance das metas e dos resultados esperados, até o período de que trata a prestação de contas, a exemplo, dentre outros, das seguintes informações e documentos:

[...]

8.5 Os pareceres técnicos do Gestor da Parceria acerca da prestação de contas, de que trata o art. 67 da Lei nº 13.019, de 2014, deverão conter análise de eficácia e de efetividade das ações quanto:

I. Aos resultados já alcançados e seus benefícios;

II. Aos impactos econômicos ou sociais;

III. Ao grau de satisfação do público-alvo;

IV. A possibilidade de sustentabilidade das ações após a conclusão do objeto pactuado.

[...]

8.12 Durante o prazo de 10 (dez) anos, contado do dia útil subsequente ao da prestação de contas, a OSC deve manter em seu arquivo os documentos originais que compõem a prestação de contas.

Os mecanismos de captação de recursos da APAM e a mensuração do desempenho organizacional

A APAM possui mecanismos para captação de recursos; e dentre outros serviços e produtos próprios para obtenção de receitas, a OSC, também é mantida através de

CAPÍTULO 9

parcerias (termos de colaboração e convênios) celebradas com órgãos públicos e por meio de doações, de pessoas físicas e jurídicas, da comunidade.

Para tanto, tem feito uso da contabilidade, ao longo dos anos e desde a sua fundação (1987), como um rigoroso meio de controle dos recursos auferidos, para a transparência de suas ações sociais.

As escolhas da entidade e do Poder Executivo Municipal, se deram principalmente pela localização geográfica e por pertencerem ao grupo de interesses profissionais das autoras. Foram consideradas amostragens de pesquisa, num universo de quatro mil, seiscentas e oitenta (4.680) metas físicas.

Os dados foram compilados com análise comparativa de acordo com as Normas Brasileiras de Contabilidade e com a utilização de informações eletrônicas produzidas pela própria instituição e pela FASPG.

Os dados coletados possibilitaram o levantamento e a elaboração de tabela sobre a execução financeira, fornecendo aos usuários em geral, informações para estudos futuros e para o efetivo exercício do controle social.

Para os exercícios financeiros pesquisados, adotaram-se por subsídios para organizar avaliações das ações, o modelo desenvolvido por Orozco, acima mencionado, e os dados que seguem tabelados:

CAPÍTULO 9

Tabela 1 - Autoral. Consolidações Contábeis

APAM – CONSOLIDAÇÕES CONTÁBEIS DFC, DRE E BP	ANO 2018	ANO 2019
DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA (DFC)		
TOTAL SALDO DE CAIXA INICIO DO ANO	271.149,13	184.674,44
TOTAL SALDO DE CAIXA FINAL DO ANO	184.674,44	106.079,56
DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO (DRE)		
RECEITA OPERACIONAL	870.466,38	859.409,71
(-) ABATIMENTO DA RECEITA BRUTA	(-) 14.704,84	0,00
RECEITA LIQUIDA	855.761,54	859.409,71
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	(-) 1.116.639,24	(-)1.076.399,72
(=) RESULTADO ANTES DAS REC/DESP FINANCEIRAS	(-) 260.877,70	(-) 216.990,01
RECEITAS E DESPESAS FINANCEIRAS	6.256,00	(-) 1.628,57
(=) RESULTADO ANTES DAS PROVISÕES TRIBUTÁRIAS	(-) 254.621,70	(-) 218.618,58
OUTRAS RECEITAS	129.205,53	138.321,72
PREJUÍZO LIQUIDO DO EXERCÍCIO	(-) 125.416,17	(-) 80.296,86
BALANÇO PATRIMONIAL (BP)		
ATIVO CIRCULANTE	184.674,44	106.079,56
ATIVO NÃO CIRCULANTE	1.250.794,51	1.251.040,85
ATIVO TOTAL	1.435.468,95	1.357.120,41
PASSIVO CIRCULANTE	42.121,75	44.070,07
PASSIVO NÃO CIRCULANTE	0,00	0,00
PASSIVO TOTAL	42.121,75	44.070,07
PATRIMONIO LIQUIDO	1.393.347,20	1.313.050,34
TOTAL PASSIVO E PATRIMONIO LIQUIDO	1.435.468,95	1.357.120,41

Fonte: Utilizados dados consolidados extraídos do SIT TCE/PR.

Tabela 2 - Autoral. Metas físicas

Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos	METAS PREVISTAS	METAS REALIZADAS	METAS PREVISTAS	METAS REALIZADAS
	ANO 2018		ANO 2019	
MESES				
Janeiro	185	26	185	26
Fevereiro	185	137	185	127
Março	185	147	185	136
Abril	185	157	185	148
Mai	185	152	185	153
Junho	185	145	185	138
Julho	185	137	185	120
Agosto	185	135	185	140
Setembro	185	138	185	138
Outubro	185	141	185	133
Novembro	185	140	185	134
Dezembro	185	133	185	92
Total	2.220	1.588	2.220	1.485

Fonte: Utilizados dados consolidados da FASPG/PMPG.

CAPÍTULO 9

Tabela 3 - Autoral. Metas físicas

Serviço de Acolhimento Institucional para Crianças e Adolescentes	Metas Previstas	Metas Realizadas	Metas Previstas	Metas Realizadas
Meses	Ano 2018		Ano 2019	
Janeiro	10	6	10	6
Fevereiro	10	7	10	6
Março	10	7	10	8
Abril	10	8	10	8
Maio	10	7	10	10
Junho	10	7	10	6
Julho	10	5	10	11
Agosto	10	5	10	10
Setembro	10	5	10	11
Outubro	10	8	10	10
Novembro	10	7	10	7
Dezembro	10	6	10	7
Total	120	78	120	100

Fonte: Utilizados dados consolidados da FASPG/PMPG.

Tabela 4 - Autoral. Repasses de Recursos Públicos

Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos	(R\$) Mensal	
Meses	2018	2019
Janeiro	40.700,00	40.700,00
Fevereiro	40.700,00	42.226,25
Março	40.700,00	42.226,25
Abril	40.700,00	42.226,25
Maio	40.700,00	42.226,25
Junho	40.700,00	42.226,25
Julho	40.700,00	42.226,25
Agosto	40.700,00	42.226,25
Setembro	40.700,00	42.226,25
Outubro	40.700,00	42.226,25
Novembro	40.700,00	42.226,25
Dezembro	40.700,00	42.226,25
Total (R\$)	488.400,00	505.188,75

Fonte: Utilizados dados consolidados da FASPG/PMPG.

CAPÍTULO 9

Tabela 5 - Autoral. Repasses de Recursos Públicos

Serviço de Acolhimento Institucional para Crianças e Adolescentes	(R\$) Mensal	
	2018	2019
Meses		
Janeiro	15.000,00	15.000,00
Fevereiro	15.000,00	15.562,50
Março	15.000,00	15.562,50
Abril	15.000,00	15.562,50
Maiο	15.000,00	15.562,50
Junho	15.000,00	15.562,50
Julho	15.000,00	15.562,50
Agosto	15.000,00	15.562,50
Setembro	15.000,00	15.562,50
Outubro	15.000,00	15.562,50
Novembro	15.000,00	15.562,50
Dezembro	15.000,00	15.562,50
Total (R\$)	180.000,00	186.187,50

Fonte: Utilizados dados consolidados da FASPG/PMPG.

Tabela 6 - Autoral. Σ Repasses de Recursos Públicos e Outros Recursos

Tipo/R\$	2018	2019
Recursos Públicos (FASPG/PMPG)	668.400,00	691.376,25
Outros Recursos (Próprios e Diversos)	870.466,38	859.409,71
Total (R\$)	1.538.866,38	1.550.785,96

Fonte: Utilizados dados consolidados da OSC e da FASPG/PMPG.

Cálculo na dimensão dos Recursos Públicos Recebidos

Exercício financeiro de 2018 – Indicador de Eficácia

Quadro 3 – Fórmulas de Orozco

Eficácia	Eficiência
$Ea = \frac{Mr}{Tr} = \frac{Mr}{Mp} = \frac{Mr Tp}{Mp Tr}$	$Ee = \frac{Mr}{Tr Cr} = \frac{Mr}{Mp} = \frac{Mr Tp Cp}{Mp Tr Cr} = Ea \frac{Cp}{Cr}$
<p>Os resultados devem ser interpretados da seguinte maneira: se “Ea e Ee > 1”, a ação é mais do que eficaz; se “Ea e Ee = 1”, a ação é eficaz e se “Ea e Ee < 1”, a ação é ineficaz.</p>	

Fonte: APAM (2018).

CAPÍTULO 9

Quadro 4 – Fórmulas de Orozco

Serviços Prestados	Dados
Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos	Ea1: Mr=1.588, Mp=2.220, Tr*=1.920h e Tp**=1.920h onde: * e ** =160h/mX12m
Serviço de Acolhimento Institucional para Crianças e Adolescentes	Ea2: Mr=78, Mp=120, Tr*=1.920h e Tp** = 1.920h onde: * e ** =160h/mX12m
Ea1 = 0,83/1,16 = 0,71 Ea2 = 0,04/0,06 = 0,67	

Fonte: APAM (2018).

Exercício financeiro de 2019 – Indicador de Eficácia

Quadro 5 – Fórmulas de Orozco

Serviços Prestados	Dados
Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos	Ea3: Mr=1.485, Mp=2.220, Tr*=1.920h e Tp**=1.920h onde: * e ** =160h/mX12m
Serviço de Acolhimento Institucional para Crianças e Adolescentes	Ea4: Mr=100, Mp=120, Tr*=1.920h e Tp** = 1.920h onde: * e ** =160h/mX12m
Ea3 = 0,77/1,16 = 0,66 Ea4 = 0,05/0,06 = 0,83	

Fonte: APAM (2019).

Exercício Financeiro 2018 – Indicador de Eficiência

Quadro 6 – Fórmulas de Orozco

Serviços Prestados	Dados
Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos	Ee1: Mr=1.588, Mp=2.220, Tr*=1.920h e Tp**=1.920h, Cr=1.116.639,24 e Cp=488.400,00 onde: * e ** =160h/mX12m
Serviço de Acolhimento Institucional para Crianças e Adolescentes	Ee2: Mr=78, Mp=120, Tr*=1.920h e Tp**=1.920h, Cr=1.116.639,24 e Cp=180.000,00 onde: * e ** =160h/mX12m
Onde: Cr = R\$ 1.116.639,24; Cp = 488.400,00 + 180.000,00 = R\$ 668.400,00; Mr = 1588 + 78 = 1.666; Mp = 2.220 + 120 = 2.340; Tr = 1.920 + 1.920 = 3.840h e Tp = 1.920 + 1.920 = 3.840h	
Ee=3,89/9,12 = 0,43	

Fonte: APAM (2018).

CAPÍTULO 9

Exercício Financeiro 2019 – Indicador de Eficiência

Quadro 7 – Fórmulas de Orozco

Serviços Prestados	Dados
Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos	Ee1: Mr=1.485, Mp=2.220, Tr*=1.920h e Tp**=1.920h, Cr=1.116.639,24 e Cp=505.188,75 onde: * e ** =160h/mX12m
Serviço de Acolhimento Institucional para Crianças e Adolescentes	Ee2: Mr=100, Mp=120, Tr*=1.920h e Tp**=1.920h, Cr=1.116.639,24 e Cp=186.187,50 onde: * e ** =160h/mX12m
Cr=R\$ 1.076.399,72; Cp=505.188,75+ 186.187,50 = R\$ 691.376,25; Mr=1.485 + 100 = 1.585; Mp=2.220 + 120 = 2.340; Tr=1.920 + 1.920 = 3.840h e Tp=1.920 + 1.920 = 3.840h	
Ee=3,83/8,81 = 0,43	

Fonte: APAM (2019).

Cálculo na dimensão do Σ dos Recursos Públicos Recebidos e Outros Recursos

Quadro 8 – Resultados Eficácia

Eficácia/Exercício 2018: Ea1 = 0,71 Ea2 = 0,67	Eficácia/Exercício 2019: Ea3 = 0,66 Ea4 = 0,83
---	---

Fonte: APAM

Exercício Financeiro 2018 – Indicador de Eficiência

Quadro 9 – Fórmulas de Orozco

Serviços Prestados	Dados
Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos	Ee1: Mr=1.588, Mp=2.220, Tr*=1.920h e Tp**=1.920h, Cr=1.116.639,24 e Cp=488.400,00 onde: * e ** =160h/mX12m
Serviço de Acolhimento Institucional para Crianças e Adolescentes	Ee2: Mr=78, Mp=120, Tr*=1.920h e Tp**=1.920h, Cr=1.116.639,24 e Cp=180.000,00 onde: * e ** =160h/mX12m
Cr = R\$ 1.116.639,24; Cp = 488.400,00 + 180.000,00 = R\$ 668.400,00 (Recursos Públicos) + 870.466,38 (Recursos Próprios) = R\$ 1.538.866,38; Mr = 1588 + 78 = 1.666; Mp = 2.220 + 120 = 2.340 ; Tr = 1.920 + 1.920 = 3.840h e Tp = 1.920 + 1.920 = 3.840h	
Ee= 3,89/9,12 = 0,98	
Ee=1	

Fonte: APAM (2018).

CAPÍTULO 9

Exercício Financeiro 2019 – Indicador de Eficiência

Quadro 10 – Fórmulas de Orozco

Serviços Prestados	Dados
Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos	Ee1: Mr=1.485, Mp=2.220, Tr*=1.920h e Tp**=1.920h, Cr=1.076.399,72 e Cp=505.188,75 onde: * e ** =160h/mX12m
Serviço de Acolhimento Institucional para Crianças e Adolescentes	Ee2: Mr=100, Mp=120, Tr*=1.920h e Tp**=1.920h, Cr=1.076.399,72 e Cp=186.187,50 onde: * e ** =160h/mX12m
Cr = R\$ 1.076.399,72; Cp = 505.188,75+ 186.187,50 = R\$ 691.376,25 (Recursos Públicos) + 859.409,71 (Recursos Próprios) = R\$ 1.550.785,96; Mr = 1588 + 78 = 1.666; Mp = 2.220 + 120 = 2.340; Tr = 1.920 + 1.920 = 3.840h e Tp = 1.920 + 1.920 = 3.840h	
Ee = 3,83/8,81 = 0,97	
Ee = 1	

Fonte: APAM (2019).

Resultados

Para efeito da avaliação da gestão financeira, referente ao biênio 2018-2019, apenas na dimensão dos Recursos Públicos Recebidos (da FASPG/PMPG), o estudo de caso obteve por resultados que:

- a) a APAM, no ano de 2018, no Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos, recebeu uma Gestão Financeira com um Coeficiente de Eficácia igual a 0,71;
- b) a APAM, no ano de 2018, no Serviço de Acolhimento Institucional para Crianças e Adolescentes, recebeu uma Gestão Financeira com um Coeficiente de Eficácia igual a 0,67;
- c) a APAM, no ano de 2019, no Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos, recebeu uma Gestão Financeira com um Coeficiente de Eficácia igual a 0,66;
- d) a APAM, no ano de 2019, no Serviço de Acolhimento Institucional para Crianças e Adolescentes, recebeu uma Gestão Financeira com um Coeficiente de Eficácia igual a 0,83;
- e) a APAM, no ano de 2018, nos serviços prestados, recebeu uma Gestão Financeira com um Coeficiente de Eficiência igual a 0,43; e

CAPÍTULO 9

- f) a APAM, no ano de 2019, nos serviços prestados, recebeu uma Gestão Financeira com um Coeficiente de Eficiência igual a 0,43.

Para efeito da avaliação da eficiência da gestão financeira, referente ao biênio 2018-2019, na dimensão da somatória dos Recursos Públicos Recebidos e de Outros Recursos da OSC, o estudo de caso obteve por resultados que:

- a) a APAM, no ano de 2018, nos serviços prestados, recebeu uma Gestão Financeira com um Coeficiente de Eficiência igual a 0,98, e com arredondamento matemático, igual a 1; e
- b) a APAM, no ano de 2019, nos serviços prestados, recebeu uma Gestão Financeira com um Coeficiente de Eficiência igual a 0,97, e com arredondamento matemático, igual a 1.
- c) com relação aos coeficientes, dentro da amostra pesquisada, quando considerada apenas a dimensão financeira dos Recursos Públicos Recebidos, todas as Metas Físicas, dos anos de 2018 e 2019, mostraram indicadores de resultados totais, de eficácia e eficiência, com valores abaixo de um (1).
- d) com relação aos coeficientes, dentro da amostra pesquisada, quando considerada a somatória das dimensões financeiras de Recursos Públicos Recebidos e de Outros Recursos, todas as Metas Físicas, dos anos de 2018 e 2019, mostraram indicadores de resultados totais de eficiência, com valores iguais a um (1);
- e) a APAM possui suficiência dos controles existentes e transparência nas suas ações.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa, através de testagens distintas, considerou por dados válidos, numa primeira modelagem para cálculo de indicadores de eficácia e eficiência: apenas os recursos financeiros recebidos da entidade governamental (FASPG/PMPG); e numa segunda modelagem para cálculo de indicador de eficiência: o montante total de recursos financeiros (Recursos Públicos e Outros Recursos) recebidos pela OSC.

Os indicadores de Eficácia e Eficiência, no modelo de Orozco, evidenciaram o que segue alinhado:

- a) apenas os montantes dos recursos financeiros advindos do Setor Público, no caso PMPG/FASPG, durante os exercícios financeiros de 2018 e 2019, indubitavelmente, não foram suficientes para garantir a indicação de ações com Eficácia (Ea) e Eficiência (Ee) acima ou iguais a um (1), ao contrário,

CAPÍTULO 9

todos os números apurados mostraram indicadores abaixo de um (1); foram obtidos os seguintes resultados: no Exercício 2018: $Ea1 = 0,71$, $Ea2 = 0,67$ e $Ee1 = 0,43$; no Exercício 2019: $Ea3 = 0,66$, $Ea4 = 0,83$ e $Ee2 = 0,43$.

- b) os montantes dos recursos financeiros advindos do Setor Público acrescidos dos montantes de Outros Recursos da OSC, durante os exercícios financeiros de 2018 e 2019, foram suficientes para garantir a indicação de ações com Eficiência (Ee) iguais a um (1); foram obtidos os seguintes resultados: no Exercício 2018: $Ee1 = 0,98$ e no Exercício 2019: $Ee2 = 0,97$.

Orozco, em seu modelo, considera que os valores inferiores a um (1), representam ações Ineficazes e Ineficientes e que, os valores iguais a um (1), representam ações Eficazes e Eficientes.

A pesquisa alcançou os objetivos propostos e fez ressaltar a importância do Controle Social e dos estudos contábeis frente à figura dos recursos públicos e privados, dispendidos em prol das crianças e dos adolescentes, principalmente no que se refere à prestação de serviços em prol da Convivência e Fortalecimento de Vínculos e de Acolhimento Institucional, para Crianças e Adolescentes do Município de Ponta Grossa.

O caso investigado, embora as intempéries - temporais e acadêmicas – deste ano de 2020, face à Pandemia do SARS Covid19, vem trazer luz à significância da informação contábil como ferramenta de transparência no cenário do terceiro setor.

O artigo fornece subsídios científicos aos gestores (públicos e do terceiro setor), stakeholders (pessoas ou organizações interessadas) e cidadãos-contribuintes, acerca da importância da Contabilidade para o aprimoramento da transparência no ambiente das organizações não governamentais.

As informações levantadas puderam subsidiar a realização da análise descritiva e empírica dos dados, e, por conseguinte, a consecução do produto esperado e o alcance dos objetivos propostos inicialmente.

No resultado da pesquisa foi possível perceber que a entidade atribui grande importância à transparência e à prestação de contas; também, foi possível verificar que a OSC considera a Contabilidade muito importante para a prestação de contas, e mantém um controle quanto à divulgação de informações.

CAPÍTULO 9

Por meio das Demonstrações Contábeis, de forma geral, observou-se a capacidade de planejamento institucional diante da justa situação financeira da OSC, que exige ações hercúleas de seus gestores, em termos de arrecadação e do emprego dos recursos públicos, em especial.

Ressalte-se que, a entidade apresentou déficits, nos dois exercícios financeiros analisados, o que demonstra uma arrecadação de recursos inferior aos montantes consumidos na prestação dos serviços. O ideal seria que tivesse obtido, no biênio 2018-2019, um resultado nulo (nem superavitário e nem deficitário), ou seja, a OSC deveria ter realizado (consumido) na prestação de serviços, todos os recursos arrecadados.

Isto posto, há prevalência científica para se afirmar que a APAM, nos exercícios financeiros de 2018 e 2019:

- c) usou de boas práticas de gestão e fez uso da contabilidade como um instrumento de transparência, com o intuito de manter seus usuários internos e externos informados dos seus atos;
- d) pela suficiência das suas ferramentas contábeis e de controle, pode-se avaliar a sua gestão de desempenho (ou qualidade), de forma transparente e na legalidade; e
- e) obteve como coeficientes de desempenho de gestão financeira (qualidade), respectivamente: Indicador de Eficiência, com com variação igual a um (1) e Indicador de Eficácia, com variação menor que um (1).

Concluindo, a APAM, desenvolveu suas atividades com total eficiência e com uma menor eficácia, na medida dos recursos captados dentro dos exercícios financeiros analisados.

O papel da APAM na sociedade pontagrossense é de alta importância e merece, incontestavelmente, o respeito dos gestores públicos, dos atores sociais paranaenses e do mundo acadêmico.

CAPÍTULO 9

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Antonio Carlos Carneiro de. **Terceiro setor: história e gestão de organizações**. São Paulo: Summus, 2006.

ARIMA, C. H. **Sistemas de Informações Gerenciais**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

ASSOCIAÇÃO DE PROMOÇÃO À MENINA – APAM. Disponível em: <https://www.apampontagrossa.org.br/>. Acesso em: 10 set. 2020.

BANCALEIRO, J. **Scorecard de capital humano**. Lisboa: HR Editora, 2006.

BARNEY, J. **Firm resources and sustained competitive advantage**. Journal of Management, 1991.

BRASIL. **Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014**. Estabelece o regime jurídico das parcerias voluntárias, envolvendo ou não transferências de recursos financeiros, entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público; define diretrizes para a política de fomento e de colaboração com organizações da sociedade civil; institui o termo de colaboração e o termo de fomento; e altera as Leis nos 8.429, de 2 de junho de 1992, e 9.790, de 23 de março de 1999. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ Ato2011-2014/2014/Lei/L13019.htm. Acesso em: 13 set. 2020.

CAMPOS, Gabriel Moreira. **A realidade contábil-gerencial de uma organização do terceiro setor: o caso da Fundação Otacílio Coser**. São Paulo, 2003. 162p. Dissertação (Mestrado), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE - CFC. **Manual de procedimentos contábeis e prestação de contas das entidades de interesse social. 2. ed. Brasília: CFC, 2004**. Disponível em: http://www.cfc.org.br/uparq/Livro_ManualFundacoes2ed.pdf. Acesso em: 20 set. 2020.

DRUCKER, P. F. **Administração de Organizações Sem Fins Lucrativos: princípios e práticas**. Nivaldo Montingelli (trad.). São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

FERNANDES, Ruben César. **Privado, porém público: o terceiro setor na América Latina**. 3 ed. Rio de Janeiro: Civicus, 2002.

FERREIRA, A. B. de H. **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. 3. ed. Curitiba: Positivo, 2004.

GARCIA, R. C. **Subsídios para organizar avaliações da ação governamental. Planejamento e Políticas Públicas**. Brasília: IPEA, 2001.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2009.

GOMES, J. S.; SALAS, J. M. A. **Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional**. São Paulo: Atlas, 1997.

GOOGLE ACADÊMICO. Disponível em: <https://scholar.google.com.br/?hl=pt>. Acesso em: 27 set. 2020.

CAPÍTULO 9

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Teoria da Contabilidade**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.

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

MILANI FILHO, Marco Antonio Figueiredo. **A função controladoria em entidades filantrópicas: uma contribuição para a avaliação de desempenho**. São Paulo, 2004. 140p. Dissertação (Mestrado), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Disponível em: www.fea.usp.br. Acesso em: 20 set. 2020.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Manual de Indicadores de Desempenho. Centro de Gestão Estratégica**. São Paulo, 2017. Disponível em: http://www.mpsp.mp.br/portal/page/portal/Centro_de_Gestao_Estrategica/ManualIndicadores.pdf. Acesso em: 22 set. 2020.

NIYAMA, Jorge Katsumi; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Teoria da contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2008.

OLAK, Paulo Arnaldo; NASCIMENTO, Diogo Toledo do. **Contabilidade para Entidades Sem Fins Lucrativos (Terceiro Setor)**. São Paulo: Atlas, 2006.

OROZCO, C. H. **Planificación y Programación**. 1. ed. San José: EUNED, 225p. 2000.

PINHO, José Antonio Gomes de; SACRAMENTO, Ana Rita Silva. **Accountability: já podemos traduzi-la para o português?** Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, v. 43, nº 6, 2009. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122009000600006. Acesso em: 11 set. 2020.

PONTA GROSSA. **Termo de Colaboração FASPG nº 009/2020**. Parceria entre o Município de Ponta Grossa, por intermédio da FASPG - Fundação de Assistência Social de Ponta Grossa e a Associação de Promoção à Menina – APAM. Publicado em 22/01/2020 no Diário Oficial do Município (DOM). Disponível em: <http://www.pontagrossa.pr.gov.br/node/45918>. Acesso em: 20 ago. 2020.

SALOMON, Lester M. **America's nonprofit sector: a primer**. 2.ed. New York: The Foundation Center, 1999.

SANTOS, Patrícia Cardoso dos; SILVA, Maria Edna Manguieisa da. **O papel da contabilidade na busca pela sustentabilidade do terceiro setor**. Revista Brasileira de Contabilidade. Março/abril 2008.

VALARELLI, L. L. **Indicadores de resultados de projetos sociais. Apoio à gestão**. Julho/1999. Disponível em: <http://www.rits.org.br>. Acesso em: 03 set. 2020.

VILANOVA, Regina Célia Nascimento. **Contribuição à elaboração de um modelo de apuração de resultado aplicado às organizações do terceiro setor: uma abordagem da gestão econômica**. São Paulo, 2004. 167p. Dissertação (Mestrado), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

YIN, R.K. **Estudo de Caso, Planejamento e Métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CAPÍTULO



10

Redes de cooperação: a dinâmica da gestão e interdependência entre empresas Associadas e Evadidas

Anelise Schmitz Athaide¹

Ingridi Vargas Bortolaso¹

Otávio Gonzatti Fernandes²

¹*Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC)*

²*OGF Assessoria Empresarial*

DOI: 10.47573/aya.88580.2.10.10

CAPÍTULO 10

Resumo: As Redes de Cooperação Empresarial vem sendo uma estratégia viável e diferenciada para muitas organizações dos mais variados segmentos de negócios. Nesse sentido, buscou-se analisar os elementos de gestão e interdependência da rede de cooperação que promoveram a continuidade e manutenção das empresas associadas em uma rede ativa em comparação as empresas evadidas de uma rede descontinuada. A pesquisa caracteriza-se como exploratória qualitativa a partir de um estudo de caso envolvendo duas redes de cooperação empresarial. As entrevistas foram realizadas com seis associados de uma rede ativa e seis ex-associados de outra rede descontinuada. As análises empregadas permitiram comparar o conteúdo das respostas dos ex-associados da Rede A aos associados da Rede B a partir de duas categorias de análise: Gestão da Rede e Interdependência da Rede. Os resultados obtidos confirmam que a Rede B continua ativa em decorrência de apresentar elementos positivos na gestão da rede.

Palavras-chave: redes de cooperação empresarial. gestão de redes. interdependência da rede. evasão de associados.

INTRODUÇÃO

Estabelecer relações interorganizacionais cooperativas tem sido uma importante estratégia para empresas de todos os portes e segmentos de atividades. A dinâmica dos mercados atuais exige novos formatos para o enfrentamento dos desafios em relação à manutenção e sobrevivência das médias e pequenas empresas, nos mercados globais. Tais alternativas estratégicas têm o intuito de possibilitar ganhos de escala para as empresas envolvidas, mantendo a sua flexibilidade proporcionada pelo seu porte enxuto (BALESTRINI; VERSCHOORE, 2016).

Desta forma, os relacionamentos interorganizacionais possibilitam vantagens competitivas no mercado, em virtude de que as relações estabelecidas possibilitam redução de custos, troca de tecnologias e informações, diminuição da incerteza e a capacidade de responder numa velocidade maior as demandas do ambiente externo. De modo que os relacionamentos interorganizacionais e as formas de cooperação entre empresas representam um método que permite que pequenas empresas possam competir dentro da economia globalizada. Possibilitando uma redução de custos, uma promoção a um ambiente favorável ao compartilhamento de informações, de habilidades e de recursos para o processo de inovação (PINHEIRO; WILDNER; FAVRETTO, 2018).

CAPÍTULO 10

A formação de relações empresariais a partir de Redes de Cooperação Empresarial (RCEs), tem se apresentado como uma alternativa viável e diferenciada para as organizações, em especial, para as pequenas e médias empresas, pois permite reunir atributos empresariais em cooperação para atuação no ambiente de mercado competitivo dentro de uma estrutura dinâmica, pautada por iniciativas empreendedoras, grau de padronização e descentralização. A constituição de redes de cooperação entre empresas é uma forma de descrever organizações que cooperam entre si, para obtenção de resultados positivos, não no seu formato individual, isoladas e independentes, mas como um conjunto mutuamente dependente e inserido em um contexto econômico, histórico, político, cultural e social de cooperação.

Os Elementos da interdependência são de constituição mais subjetivos e influenciam diretamente para a coesão do grupo de associados, com destaque aos elementos: relacionamento, confiança e comprometimento dos associados. Tendo o individualismo e o imediatismo como um fator importante no processo de continuidade das redes. Desse modo, este estudo teve o objetivo de analisar a dinâmica dos elementos operacionais de interdependência da rede de cooperação que promoveram a continuidade e manutenção das empresas associadas.

REFERENCIAL TEÓRICO

Relações interorganizacionais

As ações coletivas originárias de relacionamentos interorganizacionais são uma alternativa relevante no mercado globalizado. Pois muitos são os desafios enfrentados pelas organizações para sua sobrevivência no mercado onde a necessidade na atuação conjunta de empresas objetiva competir e se desenvolver de maneira mais promissora (PINHEIRO; WILDNER; FAVRETTO, 2018).

Nesse sentido as relações interorganizacionais e as entidades interorganizacionais, existem desde que existem organizações que se relacionam umas com as outras. Pois à medida que o estudo da economia, das sociedades e dos

CAPÍTULO 10

governos estabeleceu-se e a relevância das organizações formais tornou-se clara. De acordo com Cropper *et al.* (2008, p. 290):

Uma das novas tendências que vem se solidificando no processo de reestruturação industrial é a que se refere às formas de relações intra e inter empresas. Os movimentos de reestruturação, conduziram à reformulação das estratégias das grandes empresas. Partindo dessa reformulação, as articulações entre os agentes econômicos ganham novos contornos e passam a integrar o rol dos condicionantes do aumento da competitividade industrial.

Desta forma a pedra fundamental para o estudo das relações interorganizacionais está relacionada ao desenvolvimento da teoria geral dos sistemas por von Bertalanffy, em 1968, e sua aplicação a uma gama de problemas das ciências sociais por Boulding, em 1956. Sob a ótica dos campos de estudo, as relações interorganizacionais têm sido pesquisadas por diferentes lentes teóricas, incluindo administração pública, marketing, economia e sociologia. Além da estratégia competitiva. Essa pluralidade de interesses deu origem a várias perspectivas distintas sobre relações interorganizacionais, como ecologia populacional, dependência de recursos, custos de transação, teoria institucional, entre outras (CROPPER *et al.*, 2008).

Desta forma, um relacionamento interorganizacional inicia quando duas ou mais empresas, durante um período relativamente duradouro, negociam recursos, como por exemplo, dinheiro, referências de clientes, serviço técnico de funcionários, facilidades físicas e materiais (PERIM; FILHO, 2007). O comportamento entre os membros é apontado visando ao alcance dos objetivos coletivos e individuais.

Relacionamentos interorganizacionais e as formas de cooperação entre empresas representam um método que permite que pequenas empresas possam competir dentro da economia globalizada. Possibilitando uma redução de custos, uma promoção a um ambiente favorável ao compartilhamento de informações, de habilidades e de recursos para o processo de inovação (PINHEIRO; WILDNER; FAVRETTO, 2018).

As empresas se envolvem em relações de cooperação em função dos ganhos potenciais da ação conjunta entre os agentes. Porém, nem todas as formas de cooperação têm efeitos benéficos. A obtenção de ganhos relacionais e vantagem competitiva dependem do desenvolvimento e da manutenção de competências relacionais existente no impacto negativo no crescimento da empresa por meio da

CAPÍTULO 10

resolução de problemas de forma compartilhada com consumidores e o impacto também negativo na sua rentabilidade por meio da resolução de problemas de forma compartilhada com fornecedores (DAL SOTTO et al, 2017).

As relações de cooperação são incrementadas visando reduzir justamente as dificuldades que se traduzem como “custos de transação” para as empresas, isto é, os custos que vão além dos custos de produção. A cooperação oferece a possibilidade de dispor de tecnologias e reduzir os custos de transação relativos ao processo de inovação, aumentando a eficiência econômica e, por consequência, aumentando a competitividade (OLAVE; AMATO NETO, 2001).

Os relacionamentos interorganizacionais têm se constituído como importante locus de vantagem competitiva, de forma complementar às tradicionais abordagens *outsidein* e *insideout*. Localizadas entre as fronteiras da empresa ou organização e a estrutura da indústria, essas relações revelam fontes de vantagem competitiva que não estão disponíveis internamente nas organizações e tampouco na estrutura da indústria. São, de fato, elos intermediários que podem gerar vantagens particulares e indisponíveis àquelas que não participam da diáde ou rede. Logo, a posição de *insider* ou *outsider* pode ser determinante no alcance de uma determinada vantagem competitiva (DAL SOTTO et al., 2017, p. 291).

No entanto as relações interorganizacionais, como o nome sugere, são relacionamentos entre organizações. Pois o estudo das relações interorganizacionais tem como objetivo entender o caráter e padrões, as origens, a lógica e as consequências de tais relacionamentos. As organizações podem ser públicas, de negócios ou sem fins lucrativos, e os relacionamentos podem ir de didáticos envolvendo apenas duas organizações, a múltiplos, envolvendo enormes redes de muitas organizações. Casos empíricos de relações interorganizacionais são ubíquos e muito podendo envolver relações entre empresas; empresas e empresas estatais; empresas e agências governamentais; agências governamentais; parcerias de cuidados comunitários; empresas e organizações não governamentais (ONGs); agências governamentais e o terceiro setor ou organizações comunitárias (p. ex.: contratos de entrega de serviços; parceiras de planejamento de comunidade); organizações sem fins lucrativos (CROPPER et al., 2008).

No âmbito mundial, esse movimento de mudanças nas relações industriais vem se intensificando nas duas últimas décadas à medida em que se acumulam e consolidam às transformações técnicas, organizacionais e econômicas. Todas essas mudanças provocam alterações na forma de produzir, de administrar, de distribuir e etc. Essas alterações criam novas relações entre empresas, entre empresas e trabalhadores e entre empresas e instituições (OLAVE; AMATO NETO, 2001).

CAPÍTULO 10

No que tange os diferentes tipos de pesquisas sobre relações interorganizacionais são diferenciados pelas formas específicas que caracterizam as organizações e seus interrelacionamentos. Assim, duas outras peças são importantes, o macro e o micro contexto, onde ambas as organizações e suas relações são imersas, e o processo por meio do qual as relações interorganizacionais são estabelecidas, mantidas, alteradas, dissolvidas e produzindo resultados (CROPPER et al, 2008).

A partir deste contexto as ferramentas dos processos podem enriquecer a precisão da teorização das relações interorganizacionais, especificando fatores e processos que restringem e permitem os relacionamentos interorganizacionais, assim obtém a melhor compreensão das propriedades nas organizações participantes, suas relações e resultados. Os contextos relevantes para o estudo das RIO compreendem condições que facilitam e restringem a emergência, o funcionamento, a evolução e a dissolução dos RIOs. Eles têm tanto micro como macro dimensões. Os contextos micro referem-se a níveis de análise mais baixos do que os das organizações engajadas nos RIOs, a grupos e indivíduos. Os pesquisadores investigam como características de membros de grupos organizacionais e de organizações individuais impactam o funcionamento e os resultados dos RIOs (CROPPER et al, 2008).

Os micro e macro contextos nos quais as EIOs operam podem ou não mudar ao longo do tempo e podem, portanto, estar relacionadas ao contexto histórico específico no qual ocorrem. Os processos também têm macro e micro dimensões. Os processos de macroescala estão interessados na evolução das situações interorganizacionais com o passar do tempo, ao passo que, no micronível, o foco são os processos pelos quais passam participantes individuais na tentativa de negociar, facilitar ou interromper processos de larga escala (CROPPER et al, 2008).

Os atributos contextuais de micronível comumente estudados incluem as características específicas de equipes interorganizacionais; as interligações entre conselhos (os casos em que indivíduos são membros dos conselhos de mais de uma organização dentre organizações relacionadas); o histórico de carreira, o status e as relações anteriores dos gestores; a natureza dos laços entre os membros da organização; as metas que os indivíduos buscam dentre das RIO e a cognição que eles desenvolvem; o capital social dos membros da organização e a estrutura da organização na qual eles operam; a ligação entre os *boundary spanners* das organizações (indivíduos que trabalham com membros de outras organizações) (CROPPER et al., 2008, p. 356).

CAPÍTULO 10

Assim tais atributos microcontextuais (ou endógenos) podem ser utilizados para explicar a probabilidade das organizações de colaborar entre si ou que uma EIO seja dissolvida. O interesse deve ser quanto ao impacto sobre processos, ao desempenho, ao desenvolvimento dinâmico, à eficácia ou ao tipo de resultados. Os macrocontextos são os ambientes institucionais de nível mais alto nos quais os RIOs e as EIOs estão situadas. Eles compreendem, por exemplo, o ambiente legal no qual uma EIO opera, seu ambiente político, econômico, nacional cultural e espacial; e seus contextos históricos (OLAVE; AMATO NETO, 2001).

Os exemplos de atributos nessas dimensões de ambientes dos RIOs são de propriedade intelectual; político, o uso de RIOs em domínios políticos específicos; econômico municipal de recursos ambientais; industrial onde as posições de rede das empresas ou seu nicho específico; nacional/cultural as particularidades das RIO em seus contextos nacional e cultural; nas diferenças entre EIOs internacionais e as nacionalmente homogêneas; espacial de natureza de contextos espaciais e específicos (CROPPER *et al.*, 2008, p. 359).

Para fazer jus ao desenvolvimento do estudo acerca das relações interorganizacionais, torna-se pertinente tratar neste momento sobre as redes interorganizacionais e o seu processo de expansão.

Interdependência da rede em relação à cooperação das empresas associadas

A rede de cooperação depende das empresas associadas que são formadas por pessoas e influenciadas por elementos subjetivos de coesão social e psicológica, as quais são imprescindíveis para a união e cooperação do grupo de associados em prol de um objetivo comum. Para abordar a categoria interdependência da rede, foram selecionados a partir da literatura alguns elementos que influenciam na coesão do grupo de associados, dentre os quais destaca-se: o relacionamento, a confiança, o comprometimento, o individualismo e o imediatismo.

CAPÍTULO 10

Relacionamento entre associados na rede

As redes proporcionam ganhos competitivos que fortalecem as empresas associadas. Esses são obtidos por meio de diversos benefícios, sendo um dos principais o processo de relacionamento coletivo. Uma das formas de fortalecer esta competitividade advém de uma forte vantagem gerada por essa cooperação: o relacionamento coletivo, que impulsiona as empresas participantes rumo à diversificação de produtos, à atratividade de preços, à maior divulgação da marca coletiva, tudo isso em prol do maior objetivo das relações: captar e manter clientes, aumentando assim às vendas (BORTOLASO; SELLITTO, 2009).

Redes de cooperação entre empresas são um conjunto de empresas entrelaçadas por relacionamentos formais ou simplesmente negociais, podendo ou não ser circunscritos a uma região. Quando estas empresas se encontram em uma mesma região, pode-se afirmar que estas assumem características de “empresas irmãs” como propõem Casarotto Filho e Pires (2001).

Portanto a gênese das redes está no relacionamento e na cooperação, conforme esclarece Jank *et al.* (1999), citado por Garcia Junior (2005, p. 35): “Redes de cooperação são formas de relacionamentos que visam uma cooperação intensa e duradoura entre empresas, não se caracterizando pelo anonimato das relações de mercado nem mesmo por relações hierárquicas formalizadas”. Complementa Cândido e Abreu (2000, p. 54), “os princípios fundamentais da aplicação dos conceitos de gestão de redes são a interação, o relacionamento, a ajuda mútua, o compartilhamento, a integração e a complementaridade”.

Os estudos de relacionamentos de cooperação proporcionam um escopo de novas oportunidades competitivas para os atores que estabelecem esses tipos de relacionamento como uma nova forma de coordenação de atividades, a cooperação interorganizacional surge em resposta às contingências econômicas e sociais, de forma a solucionar determinados problemas práticos das organizações imersas no mercado (ZANCAN, 2010). Pois percebe-se a necessidade de estar conectado por meio de relacionamentos, buscando deste modo apoio econômico para que se possa trabalhar de forma coletiva, interligada, maximizando benefícios para as organizações que cooperam (ZONATTO, 2014).

CAPÍTULO 10

O critério relacionamento é determinado em virtude de sua importância nas relações pessoais, nas redes de relações para gerar também a confiança no relacionamento interno das redes de cooperação empresariais. As redes de cooperação têm nos relacionamentos o enfrentamento das dificuldades comuns e a busca de soluções conjuntas por meio das diversas capacitações reunidas originadas pela sinergia coletiva (KLEIN, 2016).

A cooperação gera vantagens a partir do relacionamento compartilhado, proporcionando ganhos de visibilidade no mercado, pois são vistas mais vezes pelos consumidores e passam a ter uma vantagem competitiva (SEBRAE, 2002).

Confiança entre associados em rede

A confiança gera a garantia de que uma das partes não aproveitará a vulnerabilidade da outra, ou seja, o objetivo entre as empresas é se protegerem do oportunismo (SCHILKE, 2013). Com a falta de confiança, apresenta-se o oportunismo de cada associado que pode ser a fonte de fracasso para uma rede de cooperação, pois deve haver um grau de confiança para que a rede permaneça. O individualismo é um dos grandes problemas causados pela falta de confiança entre associados das redes e um grande fator para dificultar a consolidação de uma rede. As culturas individualistas impedem de enxergar no seu concorrente um parceiro, dificultando a criação de laços de confiança. Sobre a falta de confiança, esta pode aumentar os custos de governança das atividades da rede, contribuindo para aumentar também os custos de transação nas redes (GIACOBELLI, 2016).

As ações coletivas representam uma das melhores oportunidades de desenvolvimento econômico, pois essas ações são promovidas com o intuito de manter a tomada de decisões coletivas, permitem, além do crescimento dos laços de confiança, gera e amplia a percepção de que as soluções conjuntas trazem inúmeros benefícios. O ponto inicial de todo o processo centra-se nos esforços de disseminação da ideia de eficiência coletiva (BURT, 1992).

De modo que a confiança pode ser explicada como um aspecto de relação que reflete a vontade de aceitar a vulnerabilidade baseada em expectativas positivas

CAPÍTULO 10

sobre as intenções do outro ou do seu comportamento. Provan, Kenis e Human (2008), argumentam que a confiança não só pode ser vista como um conceito de nível de rede, mas também que a governança da rede deve ser compatível com o nível geral de densidade de confiança que ocorre em toda a rede como um todo.

Os relacionamentos organizacionais para acontecerem dentro das redes de empresas necessitam de uma extrema conscientização da interdependência potencial ou real entre as organizações envolvidas. Esta conscientização parte do conhecimento mútuo entre os empresários, participação nas assembleias, reuniões formais e informais, amizades, participações na comunidade e a confiança depositada um no outro (TAVARES, 2017).

Quanto maior for a proximidade da empresa e do associado com a diretoria da rede, mais informações este associado pode ter, pois segundo Giacobelli (2016), o fluxo de informações pode ser maior sendo esta assimetria de informações um dos motivos de desconfiança e possível insucesso se praticado nas redes.

O tamanho da rede tem se demonstrado também como fator de estudo, e apresenta-se como um fator situacional, visto que existe sempre um número finito de organizações disponíveis para as interações. De acordo com Tavares (2017), torna-se provável que um grande número de empresas vinculadas a rede pode enfraquecer a qualidade dos relacionamentos entre associados da rede. Contrariamente, Giacobelli (2016) defende que, o tamanho da rede não importa, mas sim o desenvolvimento nas redes de laços fortes de interação, o que com um bom nível de confiança pode superar tamanhos e distâncias.

Numa situação de risco, a confiança é depositada pelo indivíduo na expectativa de que a outra parte execute determinada ação. Logo, expectativas positivas em relação à conduta das pessoas propiciam o exercício da confiança. No contexto dos relacionamentos empresariais, a dimensão temporal influencia a intensidade da incerteza e altera a sua natureza, no entanto, permanece estável na interação entre os indivíduos. A confiança aparece associada à propensão do indivíduo a confiar, associada à existência de elementos constitutivos da confiança, identificados no outro (MADRUGA, 2018).

Em concordância com Giacobelli (2016), a confiança está relacionada à ausência de informação plena no tempo e no espaço, e o seu exercício pelos atores

CAPÍTULO 10

sociais, além de basear-se em experiências de êxito junto aos sistemas abstratos, chamados de sistemas peritos. Apesar dos indivíduos não terem contato permanente com os sistemas, o conhecimento gerado pelos profissionais ali inseridos e a confiança na eficácia desses sistemas, influencia as decisões tomadas na vida cotidiana da rede de cooperação empresarial.

A falta de informações completas sobre o comportamento futuro do ator é a própria razão da existência do ato de confiar. A confiança é adquirida no cotidiano da relação entre os indivíduos e implica em mutualidade de experiências, não sendo um processo construído unilateralmente. A formação da confiança está, a todo o momento, sendo negociada entre as partes (MADRUGA, 2018).

Comprometimento entre associados em rede

A cooperação de empresas em redes pode ser vista como uma série de processos de tomada de decisões envolvendo a interação entre as firmas, isso porque a insuficiente compreensão ou a falta de comprometimento de uma das partes pode levar a uma variedade de erros e vieses, e afetar a estabilidade do processo cooperativo, e em alguns casos a continuidade da rede (CHAO, 2001). O comprometimento e a confiança entre os parceiros da rede para a efetividade da colaboração entre associados é de suma importância para a rede (KLEIN; PEREIRA, 2012).

O comprometimento em redes de negócios é essencial para a governança da rede, pois permite relações de trocas não contratuais como recursos e informação. O comprometimento, em um aspecto instrumental, possui uma ação positiva que significa muito mais que uma simples promessa, ele somente se revela a longo prazo. Para que o comprometimento seja possível, a associação desse com a confiabilidade nas empresas parceiras, é fundamental (TAVARES, 2017).

Conforme Tavares (2017, p. 15), “comprometimento possui as dimensões de credibilidade e proporcionalidade, cuja definição envolve um aspecto instrumental, assim sendo, uma ação positiva que signifique mais do que uma simples promessa”. Visa demonstrar, por meio de uma atitude, o interesse no relacionamento de longo prazo, desse modo, o aspecto temporal, pelo fato de que o comprometimento só se revela em longo prazo. Dentro da mesma ideia Madruga (2018), alega que o

CAPÍTULO 10

comprometimento e a confiança são os principais elementos para a qualidade da relação entre empresas. Seus argumentos se baseiam no fato de que o comprometimento e a confiança estimulam as empresas a cooperar, a preferir relacionamentos de longo prazo em detrimento aos de curto prazo e a enxergar menores riscos nas transações, devido à certeza de que seus parceiros não serão oportunistas.

O nível de comprometimento nas relações interorganizacionais incorre na dinâmica social das relações, pois induz a renegociações entre empresas. As empresas parceiras aprendem com as sucessivas interações, buscando a eficiência, equidade e adaptabilidade, resultando no aumento ou diminuição do nível de comprometimento (CROPPER et al, 2008).

Individualismo entre associados em rede

A cooperação pode assegurar sua sobrevivência de um desenvolvimento equilibrado entre associados em uma rede, no entanto, essa forma de cooperação necessita troca de informação entre várias empresas, do estabelecimento de intercâmbio de ideias, do desenvolvimento de visão estratégica, da definição de áreas de atuação, da análise conjunta dos problemas e solução das especialidades dos parceiros, o que em síntese significa abandonar o individualismo, ser tolerante e ocultar o concorrente como um semelhante (TASCH; GARCIA; LOPES, 2010).

No entanto uma rede cooperativa, a gestão é o resultado de um processo de negociação entre os respectivos dirigentes das empresas participantes no acordo (WEGNER; PADULA, 2010). Estas empresas concordam em perder sua liberdade, até certo ponto, e permitem que a gestão da cooperação coordene alguns aspectos de seus negócios, sob o sistema de regras criadas pelo grupo (ALBERS, 2005).

Muitas dificuldades inerentes ao processo na formação de redes são devido ao fato de que a cooperação demanda grandes esforços de coordenação para o alinhamento de objetivos e propósitos, gerando complexidade gerencial e incerteza (PARK; UNGSON, 2001). Nesse contexto, a tomada de decisão conjunta, se refere ao envolvimento conjugado dos parceiros no planejamento dos serviços e na definição de metas, para o bom andamento das atividades desenvolvidas na rede. Anderson,

CAPÍTULO 10

Lodish e Weitz (1987) e Dwyer, Schurr e Oh (1987), propuseram que a tomada de decisões e o envolvimento de todos na formulação dos objetivos são aspectos fundamentais da colaboração e nas parcerias de sucesso. Contrariamente, uma gestão individualizada e centrada nas decisões de alguns integrantes da rede priorizando suas necessidades, tende a tornar-se manifesta a existência de conflitos e desajustes quanto às decisões tomadas.

A relação da predominância do coletivismo versus individualismo de uma pessoa é uma característica que pode servir para o entendimento das relações por ela estabelecidas ou na sua adaptação e permanência no grupo. Argumenta-se que, quanto mais individualista o sujeito for, maior é a sua tendência a agir de forma oportunista. Os insucessos de iniciativas em estruturas associativistas devem-se, principalmente, ao fato de um componente do grupo tenta levar vantagem sobre os demais, caracterizando uma visão individualista (CAMPOS, 2006).

O individualismo é um dos grandes problemas causados pela falta de confiança entre associados das redes e um grande fator para dificultar a consolidação de uma rede. As culturas individualistas impedem de enxergar no seu concorrente um parceiro, dificultando a criação de laços de confiança. Sobre a falta de confiança, essa pode aumentar os custos de governança das atividades da rede, contribuindo para aumentar também os custos de transação nas redes (GIACOBELLI, 2016).

Na visão de Doney, Cannon e Mullen (1998), sujeitos com orientação individualista tendem a interagir de forma competitiva, com baixa lealdade para com os outros e com as organizações parceiras, dificultando a formação de relações de confiança. Em relações de pessoas em grupos (o que se aplica também às redes), que determinadas ações aumentam a vulnerabilidade do conjunto, pois aquele que não está sob o controle do outro abusa de tal vulnerabilidade em troca de um benefício próprio, e o outro não faz o mesmo, ocorre a desilusão, o desentendimento no grupo e a quebra da confiança (ZAND, 1972).

O indivíduo egoísta recebe benefícios do altruísmo de outro e não arca com os custos de ser generoso em retribuição (AXELROD, 1990). Na literatura econômica, as diferentes práticas oportunistas são combatidas por meio de salvaguardas contratuais ou do controle burocrático instituído pelas estruturas hierarquizadas (WILLIAMSON, 1985). Contudo, os elevados custos e a reduzida eficiência transformam esses controles burocráticos em novos problemas. As redes de

CAPÍTULO 10

cooperação constituem-se em uma alternativa para a redução das ações oportunistas sem os custos burocráticos e contratuais. Essa característica é proporcionada tanto pelas salvaguardas endógenas, geradoras de pressões sociais em prol da manutenção dos relacionamentos, quanto pelo risco da perda dos benefícios coletivos, em decorrência de sanções ou de exclusão da rede (LADO; BOYD; HANLON, 1997).

A união das empresas por meio da rede de associados representa a saída do individualismo no mercado em que estavam para uma nova forma de desenvolvimento na qual várias empresas cooperam por meio da rede (CÂNDIDO; ABREU, 2000).

Imediatismo entre associados em rede

A questão inerente ao oportunismo é a atitude de quebra de acordos, normas e princípios que guiam a rede (EDELMAN *et al.*, 2004). Essa atitude oportunista, geralmente, é motivada pela possibilidade de ganhos num prazo mais curto, ou até em imediato, em detrimento de ganhos futuros, o que impacta na confiança do grupo e aumenta a dificuldade de gestão e coordenação das atividades e a incerteza nas redes de empresas onde a situação em que um ou mais parceiros decidem quebrar acordos de compra conjunta para obter descontos particulares maiores de outro fornecedor, imediatamente (WEGNER; ZEN; ANDINO, 2008).

No estudo de Klein e Pereira (2012), a partir de uma pesquisa exploratória envolvendo a opinião de sete presidentes de redes de empresas, os pesquisadores identificaram esse mesmo determinante como uma possível causa da saída de empresas de redes. A perspectiva de empresários em auferirem ganhos imediatos ao entrarem em uma rede interorganizacional pode levá-los à frustração e ao abandono da rede, uma vez que, muitas redes quando formadas, geram retornos aos seus integrantes no médio ou longo prazo.

Interdependência das Redes: essa categoria traz aspectos de ordem mais sociológica e psicológica, a partir dos elementos de relacionamento dos associados, confiança, comprometimento, individualismo e o imediatismo. Apesar da subjetividade desses elementos, são eles que influenciam diretamente na coesão e cooperação dos

CAPÍTULO 10

associados na qual a rede empresarial possui dependência, pois são as pessoas que se organizam em redes em busca de atingir os seus objetivos.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Caracterização da pesquisa

No tocante à abordagem, o estudo é qualitativo, pois foi analisado a partir de opiniões de empresários, no que diz respeito aos processos utilizados na retenção e integração de novos associados nas redes de cooperação empresarial. De acordo com Denzin e Lincoln (2005), os estudos qualitativos são importantes para o desenvolvimento da área de administração. Dessa forma, existe a possibilidade de interpretação de eventos que nem sempre podem ser quantificados, mas sim, compreendidos a partir de uma reflexão mais crítica (GUBA; LINCOLN, 2005).

Para Marconi e Lakatos (2008), a pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, ou seja, um vínculo entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito em estudo, que não pode ser trazido em números. A interpretação dos fenômenos e atribuição de significados visa à busca do processo qualitativo, que não permite o uso de métodos estatísticos. O ambiente natural é a fonte para coleta dos dados, sendo o pesquisador o instrumento chave, onde o processo e o significado são os focos principais da abordagem, para isso foi utilizado o método de estudo de caso.

No caso da utilização da abordagem qualitativa, Collis e Hussey (2005) explicam que este método consiste em uma série de técnicas interpretativas que procuram descrever, decodificar, traduzir e de outro modo entender o significado das informações coletadas. Muniz Junior, Maia e Viola (2011) salientam que as pesquisas qualitativas geralmente abrangem amostras pequenas, intencionais e utiliza-se como ferramentas de análise o estudo bibliográfico ou documental. Por esse motivo, para que fosse viável complementar de maneira mais abrangente e satisfatória, o presente estudo, se fez necessária a fundamentação teórica.

CAPÍTULO 10

As pesquisas qualitativas devem atentar para dois atributos: validade e confiabilidade. Conforme Paiva Junior, Leão e Mello (2011) a validade se refere à capacidade de os métodos utilizados propiciarem o alcance fidedigno de seus objetivos. Em relação à confiabilidade, por sua vez se refere à garantia de que outro pesquisador poderá realizar uma pesquisa semelhante, chegando a resultados aproximados.

Apesar das potenciais contribuições dos estudos qualitativos, alguns cuidados devem ser observados, a fim de dar maior consistência a seus achados. A validade deste instrumento de pesquisa é alcançada mediante a realização de um roteiro de entrevistas semiestruturado desenvolvido a partir de referências teóricas, aplicado a vários atores das redes pesquisadas, sendo estes, os presidentes das redes pesquisadas, e proprietários das empresas participantes da rede. Em relação à confiabilidade desta pesquisa, todas as aplicações das entrevistas realizadas, bem como as transcrições e interpretações destas, foram realizadas pela mesma pessoa.

Quanto aos objetivos, o estudo pode ser classificado como uma pesquisa exploratória, uma vez que a contribuição dos resultados nos processos de evasão, retenção e integração de associados carece de investigação. De acordo com Gil (1999), a pesquisa exploratória proporciona maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito. As pesquisas de natureza exploratória envolvem levantamento bibliográfico e entrevistas, sendo geralmente realizadas sob a forma de estudos de caso.

Quanto ao tipo de pesquisa, este estudo é caracterizado como estudo de caso, envolvendo duas redes. De acordo com Yin (2005), o estudo de caso é um estudo aprofundado e exaustivo que permite conhecimentos amplos e detalhados de objetos. O objetivo em estudar as redes está no fato de que é uma associação de empresas prestadoras de serviço, que sofreu evasão. Os procedimentos adotados para a seleção do caso analisado na pesquisa serão apresentados a seguir. Reforça Gil (1999), que os estudos de caso são empíricos, podendo ser utilizados tanto em pesquisas exploratórias como descritivas e explicativas. Assim como em qualquer método de pesquisa, existem suas vantagens e desvantagens. A principal vantagem é a possibilidade de combinar diferentes técnicas de coleta de dados, e permitir ao pesquisador manter-se atento a novas descobertas.

CAPÍTULO 10

O objeto de estudo da pesquisa são as redes de cooperação empresarial, envolvendo dois casos selecionados por conveniência, a partir de duas redes da cidade de Santa Maria do Estado do Rio Grande do Sul (RS). Considerando o objetivo geral do estudo, a escolha exigiu a utilização de uma rede de cooperação empresarial aberta (em atuação), e outra rede fechada (descontinuada). Entende-se que uma rede aberta comparada a uma rede fechada constitui um objeto de análise adequado para compreender os elementos de sucesso e/ou fracasso na gestão e interdependência da rede em relação as empresas associadas e ex-associadas.

As redes foram denominadas anonimamente de Rede A (Fechada) e Rede B (Aberta), ambas fundadas na cidade de Santa Maria (RS) e pelo auxílio acadêmico e técnico da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e o SEBRAE.

Para cada caso, foram realizadas seis entrevistas, com os gestores das empresas associadas em manutenção e com os gestores das empresas que passaram pelo desligamento da rede, totalizando doze entrevistados. A coleta de dados ocorreu através de entrevista semiestruturado, elaborados de modo flexível a partir do referencial teórico do estudo, permitindo ao investigador explorar de maneira ampla algumas questões, fornecendo maior liberdade no desenvolvimento da entrevista. Não exigindo rigidez de roteiro e liberdade por meio de perguntas abertas, possibilitando dessa forma a obtenção de maiores informações (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Destaca-se que as questões foram elaboradas com fundamento na literatura do referencial teórico, intentando atender o incentivo de Selltitz (1987), o qual menciona que as perguntas de uma entrevista o informante tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto. Após elaborado, o roteiro foi avaliado e validado por dois especialistas doutores.

As entrevistas foram realizadas no mês abril de 2019, em um período de 15 dias em que foram realizadas com os 12 participantes que autorizaram anonimamente a aplicação, sendo seis entrevistados da Rede A e seis da Rede B. Cada entrevista teve duração aproximada de 33 minutos. O local escolhido para realização das entrevistas ocorreu nas empresas de cada associado, conduzidas pela pesquisadora a partir do roteiro e gravadas para posterior transcrição.

CAPÍTULO 10

Análise dos dados

Para a análise dos dados utilizou-se como base a descrição de Goldenberg (2004), a qual defende que a essência de uma pesquisa qualitativa consiste na sua potencialidade de explicar uma gama ampla de fenômenos com base em um esquema conceitual abrangente e sintético. Godoy (2006), complementa e explica que o autor se move conforme os dados que obtém para o nível conceitual, dessa forma, a pesquisa é classificada de acordo com conceitos previamente estabelecidos.

A técnica adotada para análise qualitativa das respostas dos entrevistados de ambas as redes envolveu a análise de conteúdo e a trianguladas com a teoria a partir dos resultados conclusivos da análise de conteúdo para cada um dos elementos investigados das categorias de análise: gestão de rede e interdependência da rede, na intenção de buscar respostas aos objetivos estabelecidos ao estudo. A utilização da análise do conteúdo com a triangulação teórica possibilita ao pesquisador uma maior conexão e discussão dos resultados, dando mais consistência analítica.

Para analisar a efetividade da utilização dos elementos de gestão nas redes e para avaliar a interdependência da rede a partir do envolvimento entre as empresas evadidas em comparação com as empresas associadas, foi empregado uma análise individual para cada um dos elementos (questões) das categorias, comparando o desempenho entre a rede descontinuada (Rede A) com a rede ativa (Rede B). A análise do desempenho foi realizada ao final de cada análise de conteúdo para cada uma das questões do roteiro de entrevistas, com uma transcrição brevemente analisada dos doze entrevistados, o que possibilitou uma avaliação crítica do pesquisador ao final de cada questão a partir da atribuição de uma das três notas: (-1) resultado negativo para a rede, resultante de respostas da maioria contrárias ao benefício da gestão ou interdependência da rede. (0) resultado nulo, resultante da neutralidade ou divergências na resposta dos entrevistados sobre o elemento de análise. (+1) resultado positivo para a rede, resultante do comprometimento e de ações benéficas da maioria dos entrevistados no elemento de análise. A utilização desse critério tornou a avaliação mais objetiva para uma análise comparativa conclusiva do estudo, auxiliando no entendimento e apresentação dos resultados finais a partir da utilização de quadros e tabelas.

CAPÍTULO 10

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Interdependência da Rede

Na categoria de interdependência da rede serão analisados os elementos de cooperação que apresentaram menor e maior envolvimento entre as empresas evadidas da rede descontinuada em comparação com as empresas associadas da rede ativa. Essa seção está subdividida em analisar os elementos: Relacionamento dos ex-associados e associados; Confiança dos ex-associados e associados; Comprometimento dos ex-associados e associados; Individualismo dos ex-associados e associados e; Imediatismo dos ex-associados e associados.

Relacionamento dos ex-associados e associados

As redes de cooperação têm nos relacionamentos o enfrentamento das dificuldades comuns e a busca de soluções conjuntas por meio das diversas capacitações reunidas originadas pela sinergia coletiva (KLEIN, 2016).

O primeiro elemento de interdependência da rede a ser analisado é o relacionamento dos ex-associados da Rede A. O entrevistado 1A relatou que participou apenas de uma janta em 2015. O entrevistado 2A relatou que tinham confraternizações de final de ano, jantares e apresentação de resultados. A empresária 3A mencionou também que no início da rede existiam jantares e que com o tempo se desgastou e pararam de participar da rede. O entrevistado 4A disse que havia trabalhos de integração entre associados. Foram realizados até jantares na casa de cada associado, treinamento com os corretores, existia um bom relacionamento com os colegas. A entrevistada 5A disse que houve um tempo que aconteciam mais integrações, e por muito tempo havia um relacionamento bom de amizade, encontros, jantas para congregar as famílias dos associados.

CAPÍTULO 10

Para os entrevistados 1A, 3A e 5A, que relataram a mesma percepção quanto ao relacionamento da rede, que durante muito tempo havia uma boa relação e com o tempo isso foi se perdendo. Para a compreensão dos relacionamentos interorganizacionais também é necessário entender o que os motivam, ou seja, os resultados que esses relacionamentos trazem para as organizações, como também compreender os fatores facilitadores e dificultadores (CASTRO; BULGACOV; HOFFMANN, 2011). Os fatores podem ser representados por aspectos ambientais e organizacionais que instigam ou inibem um determinado relacionamento, ou seja, influenciam a sua formação e manutenção (OLIVER, 1990; CÂNDIDO; ABREU, 2004).

O entrevistado 6 mencionou que havia reuniões semanais e convivência pessoal entre os ex-associados.

Tínhamos eventos também pontuais de integração, tínhamos festas, final do ano, nós tínhamos algumas campanhas, que premiava os corretores por melhor desempenho e fazíamos eventos de entrega dos prêmios, tínhamos várias atividades, sim! Inclusive a maioria tinha convivência pessoal, de ir na casa do outro [6].

Na Rede B, o entrevistado 7B mencionou que os associados se reúnem no final de ano e realizam vídeo conferências, mas que não participa. Já o entrevistado 8B mencionou que as relações andam fracas entre associados: *“Essas ações até a gente vai discutir isso dia 15, já em uma reunião agendada para agora, dia 15 e a gente deve discutir esse assunto até porque já foi abordado, tem coisas que devem ser mudadas. Então é um assunto, tá bem fraco dentro da Rede [8B].* A entrevistada 9B relatou que existe um plano para melhorar o relacionamento, mas nenhuma ação foi realizada.

A entrevistada 10B enfatizou que os relacionamentos não são tão frequentes, não é um ponto positivo da Rede B:

Não muito, eu não vejo assim um ponto muito positivo. Todos são amigos, mas assim, não existe um trabalho. Nós temos um Executivo que é o Rubem, ele que faz a coordenação, existe encontros, inclusive encontros sociais, encerramentos de ano, mas não existe especificamente um estudo para permanecer, para integração não tem, acontece normalmente, flui de acordo com a naturalidade das coisas [10B].

O entrevistado 11B também destaca que *“isso não está acontecendo, teria que dar uma injeção de ânimo, mais agressivo um pouco” [11B].* O entrevistado 12B mencionou que que não sabia informar, porque não tem participado da rede, sabe apenas que ocorrem reuniões.

CAPÍTULO 10

Em ambas as redes, o relacionamento é informal e amistoso. Na Rede A, as relações não eram tão próximas com os funcionários e ocorriam de modo mais próximo entre ex-associados. Com o tempo essas relações foram reduzindo ao ponto de uma neutralização das relações na Rede A (0). A Rede B pensa em reforçar o relacionamento entre associados, nem todos participam dos encontros e consideram como um ponto negativo da Rede B (-1).

Há de se considerar também que os resultados dos relacionamentos interorganizacionais dependem dos resultados das organizações que estão inseridas na rede. Assim, o resultado econômico acrescido da organização individual oferece a base para qualquer estratégia cooperativa (PEREIRA, 2005; CASTRO; BULGACOV; HOFFMANN, 2011).

Confiança dos ex-associados e associados

A confiança gera a garantia de que uma das partes não aproveitará a vulnerabilidade da outra, ou seja, o objetivo entre as empresas cooperadas é se protegerem do oportunismo (SCHILKE, 2013). Com a falta de confiança, apresenta-se o oportunismo de cada associado que pode ser a fonte de fracasso para uma rede de cooperação, pois deve haver um grau de confiança para que a rede permaneça (GIACOBELLI, 2016).

Para o entrevistado 1A a confiança existia e era muito forte na rede:

Os imóveis eram integralizados, então ninguém agenciava o imóvel de outro, quando tinha algum problema interno, sentava e resolvia um com o outro, bem tranquilo. Tanto que muitos colegas, de outras imobiliárias trataram diretamente com clientes meus, com a minha permissão, com o meu conhecimento, mas sem eu saber qual o teor da reunião ou eu estar na reunião [1A].

O entrevistado 2A menciona que prevalecia a confiança na rede: *“(...) porque para ter um bom relacionamento com redes, tem que ter uma confiança, se não existe confiança acaba”* [2A]. Já para a entrevistada 3A relatou que havia: *“(...) a falta de confiança, por alguns não seguirem as regras, a confiança foi se perdendo, colegas que pegavam imóveis de outros e colocavam a venda, sem o mesmo saber”* [2A].

CAPÍTULO 10

O entrevistado 4A menciona que prevalecia a confiança na rede. Ressalta que para qualquer comportamento a confiança deve estar presente, ainda mais tratando-se de negócios: *“(...) muitas vezes tu passavas a chave do teu imóvel para um colega, para que ele pudesse iniciar a negociação. Então, isso foi algo muito importante para seguirmos o trabalho”* [4A]. A entrevistada 5A salienta que a confiança foi um dos primeiros pontos da rede, que todos tinham confiança integral pelos associados da rede, pelos corretores, pelos proprietários e que isso foi mantido por muito tempo: *“(...) até porque existia um sistema de cadastramento dos imóveis que te dava exclusividade interna na rede, então eu tinha cesso ao proprietário, mas meu colega não tinha. A confiança prevaleceu até o fim”* [5A]. O entrevistado 6A menciona que a confiança era um fator determinante que sempre segurou a rede: *“(...) confiança foi primordial, e é uma confiança que permanece até hoje, porque a gente conhece as pessoas”* [6A].

Praticamente todos os entrevistados da Rede A informaram que era positiva a relação de confiança entre os ex-associados, sendo um dos elementos que prolongaram a continuidade da Rede, corroborando com os autores Klein e Pereira (2012), que destacam que o comprometimento e a confiança entre os parceiros da rede para a efetividade da colaboração entre associados é de suma importância.

Na Rede B, o entrevistado 7B menciona que o grupo é seletivo, os associados da rede tem confiança um nos outros e não aceitam qualquer um: *“(...) eu sei de empresas que quiseram entrar na Rede e a rede não aceitou, então mesmo ele querendo entrar não foi aceito pela Rede”* [7B]. O associado 8B ressalta que a confiança é o básico para a rede:

O dia que você perder a confiança no colega, você não vai mais conversar com ele. Hoje nós não somos concorrentes, nós somos parceiros, então se você é parceiro, você tem que ser parceiro em todas as horas, não tem como você não gerar confiança no teu colega, isso é primordial [7B].

Já as entrevistadas 9B e 10B relataram que existe confiança por parte de alguns, na grade maioria, mas não por parte de todos os associados. O entrevistado 11B informa que em um grupo sempre irá existir divergências de ideias, mas que todos respeitam e que a confiança é um fator fundamental na rede: *“(..) sempre no grupo tem pessoas que muitas vezes não tem o perfil comum do social, o que dificulta um pouco, mas a nossa rede dá para fazer um concito bom”* [11B]. O entrevistado 12B salienta que a confiança é um dos fatores, se não o mais importante da rede: *“(...) ”*

CAPÍTULO 10

dentro do nosso ramo, não são muitas empresas e todo mundo se conhece a muitos anos, então a confiabilidade, a confiança - todo mundo já sabe se pode confiar ou se não pode confiar na informação” [12B].

Ambas as redes convergem para o mesmo resultado, com predominância da confiança entre associados, salvo alguma leve desconfiança por parte de alguns, portanto a confiança foi positiva para a Rede A (+1) e para a Rede B (+1).

A confiança prevaleceu entre os ex-associados e associados das redes estudadas. Giacobelli (2016) defende que, o tamanho da rede não importa, mas sim o desenvolvimento nas redes de laços fortes de interação, o que com um bom nível de confiança pode superar tamanhos e distâncias.

Comprometimento dos ex-associados e associados

O comprometimento e a confiança entre os parceiros para a efetividade da colaboração entre associados é de suma importância para a rede (KLEIN; PEREIRA, 2012). Nesse sentido, o entrevistado 1A menciona que a rede apenas cobrava seus associados. Sugeri que a rede devia funcionar com um sistema administrativo terceirizado, contratar um executivo, ter um secretário:

Esse executivo montaria um plano de estratégia, e tu cobra dele e não de ti, como uma empresa normal, agora os diretores estarem envolvidos no processo diretamente, certamente é que nem uma sociedade, tu trabalha mais que eu, fulano tá em casa sentado, porque que eu vou ir na reunião? Entendeste? Se tu tens um executivo, um gerente e os diretores ficam como acionistas, ok! Tanto que existe muitas, vamos mudar o nome de Rede para Cooperativa, muitas Cooperativas funcionam, e todas as Redes estão se acabando [1A].

O entrevistado 2A relata que no começo da rede os associados eram comprometidos, mas com o passar do tempo ocorreu um esvaziamento natural: *“(...) o mercado é muito complicado, fatores econômicos, muita coisa aconteceu e ela foi se desgastando aos poucos, e acabou que tivemos que fechar, porque estava dando inclusive prejuízo. Então vamos fechar!” [2A].* Já para a entrevistada 3A não havia comprometimento na rede, nem nas reuniões os associados participavam. No entendimento do entrevistado 4A, era um desafio, todos estarem comprometidos na mesma intensidade, da mesma forma que pessoal que era da diretoria:

CAPÍTULO 10

Tinham pessoas que a participação era extremamente financeira, pagavam a parcela que tinham no mês e não queriam se envolver com o gerenciamento do negócio. O maior desafio, era manter todo mundo focado, estar ali era um grande desafio, mas por muitos anos a gente conseguiu [4A].

A entrevistada 5A ressaltou que a falta de comprometimento foi a grande falha da rede, principalmente no último ano da rede:

Até nesta questão de irmos montar uma loja no shopping, era considerado algo sério da rede, mas eles pareciam não dar importância, parece que faltou assumir aquela loja como sendo a sede administrativa da rede, ele deixavam simplesmente o corretor lá fazendo plantão, foi o maior erro da rede, a falta de comprometimento de todos [5A].

O entrevistado 6A menciona que os associados não estavam comprometidos com a rede: *“(...) nós tínhamos reuniões semanais, dos onze ou doze, sempre tinha sete ou oito, geralmente eram os mesmos, então não tinha um comprometimento de todos. Nós tínhamos um grupo forte, mas faltou também”* [6A].

Segundo a maioria dos entrevistados da Rede A, o comprometimento aconteceu pouco na Rede. Para Chao (2001), a falta de comprometimento de uma das partes pode levar a uma variedade de erros e vieses, afetando a estabilidade do processo cooperativo e em alguns casos a continuidade da rede.

Na Rede B, o associado 7B não participa ativamente da rede. Para o entrevistado 8B, todos associados tem bastante acesso direto, pela ferramenta de WhatsApp que facilita muito: *“(...) a gente passa mensagem para um e para o outro, e tenta agregar todos eles juntos. Sempre tem os que participam mais e os que participam menos, [...]. Mas não temos tido problema não, com isso”* [8B].

A entrevistada 9B menciona que ela tenta sempre estar comprometida com a rede, complementa:

A reunião presencial é sempre mais atrativa, e uma das coisas que a gente tinha começado a fazer, era a cada dois meses mais ou menos, fazer reuniões nas empresas. Nós fomos a Viamão outra vez, a gente foi na Mata, e a gente ia começar a fazer isso nas empresas, até pra conhecer a empresa do colega, para quem não conhece. Então essa era uma das ações para tentar engajar a coisa, mas não saiu [9B].

A entrevista 10B não enxerga este trabalho na rede, mas considera o grupo transparente dentro da rede.

CAPÍTULO 10

O entrevistado 11B relatou que havia um secretário que cobrava a participação dos associados, mas para reduzir custos optaram por eliminar, mesmo assim ele seguiu prestando o serviço para a rede: “(...) *essa pessoa vai atrás de cada um, se tem uma reunião importante ele coloca no grupo de WhatsApp e convoca, mas depois se vê que não teve retorno ele liga para cada um, então ele busca sempre agregar, pegar o grupo, isso é fundamental*” [11B]. O entrevistado 12B menciona que acontecem mais trabalhos de interação e o presidente tem exigido mais nesse sentido.

A falta de comprometimento de uma das partes associadas pode levar a uma variedade de erros e vieses, e afetar a estabilidade do processo cooperativo, e em alguns casos a continuidade da rede (CHAO, 2001).

Os associados da Rede A não eram comprometidos, sobretudo nos últimos anos da rede pela ausência de um centro administrativo da rede ou pela falta de funcionários, razão pela qual esse desempenho foi considerando negativo para a rede (-1). Já os associados da Rede B estão mais comprometidos, porém a distância é uma crítica que impõe a necessidade de reuniões presenciais para um maior comprometimento dos associados, nem todos são comprometidos, gerando um efeito nulo para a rede (0). Madruga (2018), alega que o comprometimento e a confiança são os principais elementos para a qualidade da relação entre empresas. Seus argumentos se baseiam no fato de que o comprometimento e a confiança estimulam as empresas a cooperar, a preferir relacionamentos de longo prazo em detrimento aos de curto prazo e a enxergar menores riscos nas transações, devido à certeza de que seus parceiros não serão oportunistas.

Individualismo dos ex-associados e associados

O individualismo é um dos grandes problemas causados pela falta de confiança entre associados das redes e um grande fator para dificultar a consolidação de uma rede. As culturas individualistas impedem de enxergar no seu concorrente um parceiro, dificultando a criação de laços de confiança. Sobre a falta de confiança, essa pode aumentar os custos de gestão das atividades da rede, contribuindo para aumentar também os custos de transação nas redes (GIACOBELLI, 2016).

CAPÍTULO 10

Para o entrevistado 1A, o perfil individualista era um problema para a Rede A, na visão dele precisaria de um gestor terceirizado para que os diretores não estivessem envolvidos na gestão. O entrevistado 2A mencionou que a rede tinha muitos problemas com o individualismo:

Cada um queria puxar brasa para o seu assado, e a gente começa a perder a confiança. Uma das coisas também foi isso aí, começou a perder confiança com o colega, nas ações, nas atitudes. Um dos motivos também foi esse, de atitudes de colegas, e coisas fora de ética, e coisas assim que a gente acabou falando: 'olha assim não dá' [2A].

A entrevistada 3A mencionou que o perfil individualista era um problema para a rede, que inclusive duas imobiliárias tiveram conflitos fortes por isso e acabaram saindo da rede. O entrevistado 4A também salientou que o perfil individualista era um problema para a rede, que o associado enxerga apenas o seu lado, e quer que a sua empresa tenha só vantagem sobre aquilo: *"(...) eu faço isso na minha empresa e não vou fazer o que a Rede me propunha a fazer, e aí começou a criar as situações negativas"* [4A]. A entrevistada 5A reforçou que era um problema na rede o perfil individualista, que cada associado queria colocar a sua empresa em evidência: *"(...) o que adiantou, tem empresas que nem existem mais e na época colocavam isso como algo importante. Foi difícil isso, tanto que algumas imobiliárias fecharam, foi uma crise interna mesmo no mercado, que afetou a rede"* [5A]. Já o entrevistado 6A menciona que não enxergava como um problema, que nenhum associado tinha esta posição acentuada, que sempre foram respeitadas as opiniões, as peculiaridades de cada empresa.

Para os entrevistados da Rede A, o individualismo era um problema na rede, indo em acordo com Campos (2006), que menciona que os insucessos de iniciativas em estruturas associativistas devem-se, principalmente, ao fato de um componente do grupo tentar levar vantagem sobre os demais, caracterizando uma visão individualista.

Na Rede B, o associado 7B relatada que não sabe responder, pois não tem participado da rede. O entrevistado 8B menciona que é um problema o perfil individualista: *"(...) quando você participa de uma associação, você deixou de ser só você, não pensa mais só por você, você tem que pensar pela entidade. Então o perfil individualista passa a ser problema, sim!"* [8B]. A entrevistada 9B ressalta que isso é o maior problema da rede, o egoísmo: *"(...) temos tentado trazer aqueles que são*

CAPÍTULO 10

confiáveis, aqueles que realmente falam a verdade para nós, unir mais” [9B]. A entrevistada 10B relatou: “(...) *claro que todas as empresas tu poderá ter teus segredos, alguma coisa que tu não acha necessidade de abrir, a maior parte eu não vejo problema [...]. Sempre que possível nos reunimos para aumentar a força do grupo e diminuir a individualidade*” [10B]. O entrevistado 11B ressalta que o individualismo não soma nada para a rede: “(...) *esse associado vai na rede só sugar a rede, tem que ter o espírito cooperativo numa rede, assim o associado vai doar informações. E a pessoa individualista ela só busca, nós temos um caso atualmente na rede*” [11B]. O entrevistado 12B salienta que quando o associado leva mais para o lado pessoal, mais para o indivíduo, pode se tornar um problema para a rede: “(...) *temos que saber contornar, sempre irá existir em um grupo alguém que é mais individualista*” [12B].

A Rede A apresenta maior incidência de críticas diretas aos associados com perfil individualista, considerado por alguns como a causa da evasão de associados e um efeito negativo para a Rede A (-1). Na Rede B, o individualismo e o egoísmo por não repassar informações ao grupo existe por parte de alguns associados e é considerado como ruim para a Rede B, que busca contornar o problema por meio de reuniões conjuntas para maior cooperação, o individualismo de alguns associados acaba neutralizando em parte os benefícios para a Rede B (0). Para Doney, Cannon e Mullen (1998), sujeitos com orientação individualista tendem a interagir de forma competitiva, com baixa lealdade para com os outros e com as organizações parceiras, dificultando a formação de relações de confiança.

O individualismo contraria a lógica da cooperação em rede, nas qual os associados buscam a saída do individualismo no mercado em que estavam (CÂNDIDO; ABREU, 2000).

Imediatismo dos ex-associados e associados.

O imediatismo é motivado por ganhos em prazos curtos ou imediatos, o que impacta na confiança do grupo e aumenta a dificuldade de gestão e coordenação das atividades e a incerteza nas redes de empresas (WEGNER; ZEN; ANDINO, 2008).

O entrevistado 1A relata que era um problema a visão imediatista para a rede, em função do alto investimento financeiro que realizaram, esclarece ele:

Nós mudamos para o shopping, fizemos um investimento de mais de cem mil reais, com uma empresa de porte médio, cada um teve que aportar com trinta mil digamos, mais ou menos isso aí. Tu tiras trinta mil do giro de uma empresa do tamanho da minha hoje, é um absurdo, mas tirei e investi, ok! Eu e os outros buscávamos um resultado mais imediato, o que não é difícil no nosso mercado, com os produtos que a gente trabalha. Só que dá Rede não estava vindo esse retorno. Hoje tu vendes um imóvel de porte médio em Santa Maria, tu alavanca vinte mil em honorários, entendeste? Então era esse imediatismo que nós tínhamos, tá - vamos investir, vamos abrir o shopping, beleza! Em trinta dias a gente tem que ter uma venda de porte médio, pra entrar vinte mil, seja pra quem for, pra entrar pro outro, isso não aconteceu. Nós ficamos meses sem nenhuma venda, e todos os meses botando três, quatro mil, aí é brabo. Aí eu pego três, quatro mil e coloco em marketing no meu escritório e faço chover [1A].

O entrevistado 2A menciona que sempre analisava com frieza as situações da rede, nunca tomou nenhuma posição precipitada, sem ter uma prova ou alguma coisa concreta, sobre alguém: *“(...) nunca acusei ninguém, sem ter alguma coisa concreta, sempre fui muito bem ponderado nessa parte. A gente teve assim, problemas com confiança, investimentos que a gente fez e não deu resultado”* [2A]. A entrevistada 3A ressalta que a visão imediatista era um problema na rede: *“(...) muitos associados explodiam e falavam sem pensar, queriam resolver tudo correndo”* [3A]. O entrevistado 4A percebe a visão imediatista como um ponto negativo para a rede, pelo rápido retorno financeiro que buscam os associados: *“(...) foi feito um investimento, e qualquer investimento ele demora para ter um retorno financeiro. Foi algo que foi plantado e ainda não deu tempo de colher”* [4A].

A entrevistada 5A menciona a questão da nova loja, do novo investimento que a rede dispôs no novo shopping, que os associados buscavam um retorno imediato: *“(...) por exemplo, um shopping para se concretizar leva uns três anos, não tinha nem um ano a nossa loja lá e eles queriam resultados de coisas que nem mesmo se comprometiam. Os associados não esperaram o tempo de maturação”* [5A]. O entrevistado 6A, acreditava que não havia uma visão imediatista, mas sim, a necessidade imediata:

Não se caracterizava por ser uma visão imediatista, nós pensávamos em longo prazo, sim. Talvez se eu tivesse imaginado, de que alguma forma a saída da minha empresa, pudesse ter influenciado isso, eu teria ficado na Rede, eu acho que foi realmente uma perda para nós, no mercado, enfim... [6A].

CAPÍTULO 10

Para os entrevistados 1A, 3A, 4A e 5A, era um problema a visão imediatista na Rede A, pois eles esperavam por resultados rápidos, sem a paciência para o tempo de maturação. Para Klein e Pereira (2012), a perspectiva de empresários por ganhos imediatos pode levá-los à frustração e ao abandono da rede.

Na Rede B, o entrevistado 7B não enxerga como uma questão negativa a visão imediatista na rede. O entrevistado 8B informou que se algum associado tem uma visão imediatista, já nem começa neste ramo de atividade, porque a indústria arrozeira trabalha com prazos longos, não tem resultado a curto prazo:

Os investimentos são muito altos e a rentabilidade da indústria de arroz é muito pequena, é uma das menores que eu conheço. Então você tem que fazer um planejamento a longo prazo, e ser muito eficiente naquilo que você quer. Então se você é imediatista, você já está fora do mercado [8B].

A entrevistada 9B também percebe o imediatismo como algo muito ruim, não só no ramo das arrozeiras, mas para qualquer negócio, inclusive para a Rede B: A entrevistada 10B mencionou que não percebe a rede como imediatista, que sua empresa não trabalha desta forma também e que não existe nada que possa ser dito sobre visão imediatista. Já o entrevistado 11B menciona que neste ramo de atividade o imediatismo não funciona: *“(...) como trabalhamos com mercado e nós temos que ser pacientes e também dependemos de muitas medidas governamentais, então nós temos que ser pacientes, o imediatismo não soma nada para nós!”* [11B]. O entrevistado 12B menciona que neste momento ele não percebe a rede com uma visão imediatista, no início foi mais forte, as pessoas esperavam muito da rede, hoje entendem que tudo tem seu tempo.

A Rede A teve problemas com o imediatismo, a rede investiu alto em busca de um retorno imediato que não ocorreu, fazendo com que houvesse evasão por parte de algumas empresas com interesse imediatista nos resultados, gerando um efeito negativo para a Rede A (-1). Na Rede B, em decorrência da característica do ramo de negócio da rede que exige resultados no longo prazo, o imediatismo não prevalece entre os associados, gerando um efeito positivo para a Rede B (+1).

A Rede A teve mais imediatistas e associados evadidos, corroborando com o estudo de Klein e Pereira (2012), que identificaram esse mesmo determinante como uma possível causa da saída de empresas de redes. A perspectiva de empresários em auferirem ganhos imediatos ao entrarem em uma rede interorganizacional pode

CAPÍTULO 10

levá-los à frustração e ao abandono da rede, uma vez que, muitas redes quando formadas, geram retornos aos seus integrantes no médio ou longo prazo apenas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As redes de cooperação empresarial exercem uma função social importante na geração de empregos e na economia de mercado, despertado o interesse acadêmico por estudos que possam contribuir para o aprimoramento teórico e gerencial dessa atividade colaborativa empresarial. De modo que essa dissertação se propôs a contribuir e ampliar os estudos já realizados sobre o tema, objetivando avaliar os elementos de gestão e interdependência da rede de cooperação que promoveram a continuidade e manutenção das empresas associadas em uma rede ativa em comparação as empresas evadidas de uma rede descontinuada. Esse capítulo encerra o trabalho dissertativo e subdivide-se em: Alcance dos objetivos e resultados da pesquisa, implicações acadêmicas da pesquisa, aplicabilidade gerencial da pesquisa, limitações e recomendações para estudos e pesquisas futuras.

Para atingir ao objetivo geral do estudo, foi implementada uma pesquisa envolvendo entrevistas com doze empresários pertencentes a dois casos de redes de cooperação empresarial, uma rede ativa com seis associados entrevistados e uma rede descontinuada com ex-associados que foram entrevistados. O roteiro de entrevista foi estabelecido a partir de duas categorias teóricas de análise: Gestão da Rede e Interdependência da Rede. As questões foram elaboradas a partir do referencial teórico e avaliadas por dois especialistas doutores com experiência em estudos e pesquisas envolvendo redes de cooperação empresarial. Após análise de conteúdo das respostas, foi possível estabelecer um comparativo entre associados e ex-associados em relação aos elementos das categorias de análise.

Foi possível verificar os elementos de interdependência da rede de cooperação que apresentaram menor e maior envolvimento entre as empresas evadidas da rede descontinuada em comparação com as empresas associadas da rede ativa. Na Rede A, os elementos de comprometimento, individualismo e imediatismo dos ex-associados foram os que mais influenciaram negativamente para a descontinuidade da rede. O relacionamento também influenciou mais ao final com o

CAPÍTULO 10

afastamento entre os ex-sócios. O único elemento que manteve a rede por mais tempo coesa foi a confiança mútua entre os empresários da rede, no entanto não foi suficiente para manter a cooperação ativa.

A cooperação é o resultado de decisões lógicas, mesmo quando a decisão for tomada por egoísmo, trará algum benefício. Pois é necessário que os relacionamentos sejam contínuos, possibilitando que decisões do presente comprometam o futuro dos envolvidos. A possibilidade da obtenção de benefícios coletivos é o motor da cooperação, porém cooperar significa abrir mão de ganhos individuais imediatos em troca de ganhos coletivos futuros. Isso requer que seja adotado estratégias que viabilizem o comportamento colaborativo por parte de todos os envolvidos e tenham em vista resultados futuros (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016).

A Rede B se destacou por apresentar uma maior coesão entre associados, sobretudo nos elementos de confiança e baixo imediatismo promovido pelos resultados de longo prazo. No entanto, existe uma tendência ao individualismo no grupo e a um comprometimento neutro. Sendo que o aspecto mais negativo identificado diz respeito ao baixo relacionamento dos associados, que ocorre essencialmente a distância por intermédio do uso de reuniões mediadas pela tecnologia na qual nem sempre todos participam, influenciando e fazendo com que a rede se torne cada vez mais individualista pelo fato das reuniões ocorrerem a distância, já que o elemento relacionamento apresentou estar baixo, afetando também no comprometimento dos associados que conseqüentemente se afastam da rede.

REFERÊNCIAS

ALBERS, S. **The design of alliance governance systems**. Köln: Kölner Wissenschaftsverlag, 2005.

AMATO NETO, J. Productive cooperation network as a competitive advantage for small and medium size firms in the state of São Paulo (Brazil). In: 44TH International Conference Of Small Business, 1999, Italia. **Anais...** Italia: 1999. p. 1-9.

ANDERSON, E.; LODISH, L.; WEITZ, B. Resource allocation behavior in conventional channels. **Journal of Marketing Research**, v.24, n. 1, p.85-97, 1987.

AXELROD, R. **The evolution of cooperation**. London: Penguin Books, 1990.

CAPÍTULO 10

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R.; REYES JUNIOR, E. O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 14, n.3, p. 458-477, 2010.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Redes de cooperação empresarial: Estratégias de gestão na nova economia**. 2. Ed. Porto Alegre: Brookman, 2016.

BECKER, D. V. **Redes de cooperação do estado do Rio Grande do Sul: Um estudo dos motivos de participação das empresas em redes**. 2007. 155f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2007.

BÖHE, D. M.; SILVA, K. M. O dilema do crescimento em redes de cooperação: O caso da Panimel. In: VERSCHOORE, J. R. S. (Org). **Redes de cooperação: Nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: FEE, 2004.

BORTOLASO, I. V.; SELLITTO, M. A. Vantagens competitivas observadas em uma rede de cooperação para comercialização de artigos esportivos. **Gestão da Produção, Operações e Sistemas**. v.4, n.2, p. 37-48, 2009.

BORTOLASO, I. V.; VERSCHOORE, J. R.; ANTUNES, J. A. V. Práticas de gestão de redes de cooperação horizontais: Proposição de um modelo de análise. **Contabilidade Gestão e Governança**, v.16, n. 3, p.3-16, 2013.

BRITTO, J. Características estruturais dos clusters industriais na economia brasileira. In: **Arranjos produtivos locais e as novas políticas de desenvolvimento industrial e tecnológicos**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2000.

BURT, R. S. The social structure of competition. In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. (Eds.). **Networks and organizations: structure, form and action**. Boston: Harvard Business School Press, 1992.

CAMPOS, J. P. **Ações associativistas entre pequenas empresas: Evidências, formulação e execução**. 2006. 143f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia Mecânica - Mestrado) - Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2006.

CÂNDIDO, G. A.; ABREU, A. F. Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: Um estudo exploratório. In: ENCONTRO DA ENAMPAD, 24, 2000, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: 2000. p 1-15.

CARNER, K. e QUINN, R. E. Organizational paradox and transformation. In: R. E. QUINN e CAMERON, K. (Ed.). **Paradox and transformation**. Cambridge: Ballinger, 1988. Organizational paradox and transformation.

CARVALHO, M.; LAUTINDO, F. J. B. **Estratégia competitiva: Dos conceitos à implementação**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CASTELLS, M. A sociedade em rede. In: SIMÕES, J. (Org). **A era da informação: Economia, sociedade e cultura**. 2. Ed. v. 1. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTRO, M.; BULGACOV, S.; HOFFMANN, V. E. Relacionamentos interorganizacionais e resultados: Estudo em uma rede de cooperação horizontal da região central do Paraná. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 15, n. 1, p. 25-46, 2011.

CAPÍTULO 10

CEGLIE, G.; DINI, M. **SME Cluster and Network Development in Developing Countries: The experience of UNIDO**. Technical Working Papers Series. Viena: United Nations Industrial Development Organization. UNIDO, 1999.

CHAO, C. Y. Decision-making biases in the alliance life cycle: Implications for alliance failure. **Management Decision**, v. 49, n. 3, p. 350-364, 2011.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CROOK, C. Teoria da complexidade: Compreendendo os efeitos de rede. In: KLEINDORFER, P. R.; WIND, Y.; GUNTHER, R. **O desafio das redes: Estratégia, lucro e risco**. São Paulo: Bookman, 2012.

CROPPER, S. et al. **The Oxford handbook of interorganizational relations**. Oxford: University Press, p. 808, 2008.

D'OLIVEIRA, J. L. P. **Cooperação empresarial: Estudo de caso da rede Arrozearas do Sul**. 2015. 115f. Dissertação. (Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Produção de Sistemas – Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica, Goiânia, 2015.

DAL SOTTO, F. et al. Relações interorganizacionais como locus de vantagem competitiva: Manifestações em instituições brasileiras de educação superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, v. 10, n.1, p. 274-295, 2017.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introduction: The discipline and practice of qualitative research. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of qualitative research**. 3. Ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2005.

DONEY, P. M.; CANNON, J.; MULLEN, M. Understanding the influence of national culture on the development of trust. **Academy of Management Review**, v. 23, n.3, p. 601-620, 1998.

DWYER, F. R.; SCHURR, P.; OH, S. Developing Buyer-Seller Relationships. **Journal of Marketing**, v.51, n. 2, p.11-27, 1987.

EDELMAN, L. et al. The benefits and pitfalls of social capital: Empirical evidence of two organizations in the united kingdom. **British Journal of Management**, v.15, n. 1, p.59-69, 2004.

FEDRIZZI, L. B. et al. Redes horizontais de cooperação contribuindo para o processo de inovação em micro e pequenas empresas brasileiras. **Revista de Administração da Unimep**, v. 6, n. 3, p. 16-38, 2008.

FLECHA, A. C. et al. Redes de empresas e seus efeitos sobre o turismo. **Revista de Administração de Empresas**, v. 52, n. 4, p. 386-406, 2012.

GARCIA JUNIOR, J. B. **O setor de confecção da região de Maringá: Redes de cooperação e internacionalização como fenômenos organizacionais emergentes**. 2005. 125f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração - Mestrado) - Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2005.

GIACOBELLI, M. **Relacionamento, influência e negócios: Um guia prático, inspirador e estratégico para ajudar você a dominar o mundo das vendas**. São Paulo: Gente, 2016.

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

CAPÍTULO 10

GODOY, A. S. **Estudo de caso qualitativo**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar: Como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais**. 8. Ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.

GUBA, E. G.; LINCOLN, Y. S. Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Ed.). **Handbook of qualitative research**. 3. Ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2005.

HUNDERTMARKER, C. A. O Programa redes de Cooperação do Rio Grande do Sul: Dez anos de práticas colaborativas de gestão. In: ANTUNES, J.; BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Práticas de gestão de redes de cooperação**. São Leopoldo: UNISINOS, 2010.

KLEIN, L. L. **A Relação de interdependência entre redes e empresas parceiras na evolução de redes interorganizacionais**. 2019. 213f. Tese (Programa de Pós-Graduação em Administração – Doutorado) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2016.

KLEIN, L. L.; PEREIRA, B. A. D. Contribuições para a gestão de redes interorganizacionais: Fatores determinantes para a saída de empresas parceiras. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 20, n. 2, p. 305-340, 2014.

_____. Por que as empresas saem de redes? Contribuições para formação, gestão e fortalecimento de redes interorganizacionais. In: XXXVI Encontro da ANPAD, 2012. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: 2012. p. 1-16.

KLEINDORFER, P. R.; WIND, Y. J.; GUNTHER, R. E. **O desafio das redes: Estratégia, lucro e risco em um mundo interligado**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

KOGUT, B. Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives. **Strategic Management Journal**. v. 9, n. 4, p. 319-332, 1988.

LADO, A.; BOYD, N.; HANLON, S. C. Competition, cooperation, and the search for economic rents: A syncretic model. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 1, p. 110-141, 1997.

LEON, M. E. **Uma Análise de Redes de Cooperação das pequenas e médias empresas do setor das telecomunicações**. Dissertação Mestrado, Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Dez., 1998.

LIMA, D. O.; F. et al. Redes de cooperação no varejo alimentar de vizinhança: Percepções dos associados. **Gestão e Produção**, v. 13, n. 2, p. 311-324, 2006.

LUCANERA, R. A. Red de empresas: Empresas virtuales. **Panorama Socioeconomico**, v. 28, n. 41, p. 190-199, 2010.

MADRUGA, R. **Gestão do relacionamento e customer experience: A revolução na experiência do cliente**. São Paulo: Atlas, 2018.

MALAFAIA, G. C. et al. Capital social e a construção da confiança em redes de cooperação: Mudando padrões de relacionamento na pecuária de corte. In: XXXI Encontro da ANPAD, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. p. 1-13.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. Porto Alegre: Atlas, 2008.

CAPÍTULO 10

- MARTES, A. C. B. et al. Fórum redes sociais e interorganizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. 3, p. 10- 15, 2006.
- MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MOLLER, K. K.; RAJALA, A.; SVAHN, S. Strategic business nets: Their type and management. **Journal of Business Research**, v.58, n.9, p.1274-1284, 2005.
- MOREIRA, A. C.; MOUTINHO, V. F.; PEREIRA, J. C. Avaliação de uma estratégia colaborativa: Um estudo de caso no setor do vinho do Porto. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v.15, n. 47, p. 221-240, 2013.
- MUNIZ JUNIOR, J.; MAIA, F. G. M.; VIOLA, G. Os principais trabalhos na teoria do conhecimento tácito: Pesquisa bibliométrica 2000-2011. In: XIV Simpósio de Administração Da Produção, Logística E Operações Internacionais, 2011, São Paulo. **Anais...** São Paulo: 2011. p. 1-10.
- NEVES, F. V. F.; GUERRINI, F. M. Modelo de requisitos e componentes técnicos para a formação e gerência de redes de cooperação entre empresas da construção civil. **Gestão e Produção**, v. 17, n. 1, p. 195-206, 2010.
- OLAVE, M. E. L.; AMATO NETO, J. Redes de cooperação produtiva: Uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. **Gestão e Produção**, v. 8, n. 3, p. 289-303, 2001.
- OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 12, p. 241-265, 1990.
- PAIVA JR., G. F.; LEAO, S. M. L. A.; MELLO, B. C. S. Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em administração. **Revista de Ciências em Administração**, v. 13, n.31, p. 190-209. 2011.
- PARK, S. H.; UNGSON, G. R. Interfirm rivalry and managerial complexity: A conceptual framework of alliance failure. **Organization Science**, v. 12, n. 1, p. 37-53, 2001.
- PEREIRA, B. A. D. et al. Desistência da cooperação e encerramento de redes Interorganizacionais: Em que momento essas abordagens se encontram? **Revista de Administração e Inovação**, v.7, n.1, p. 62-83, 2010.
- PEREIRA, R. C. F. Marketing em redes de cooperação: Um estudo de caso na Redemac. In: VERSCHOORE, J.R.S. (Org.) **Redes de cooperação: Uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: FEE, 2004.
- PERIM, A.; FILHO, H. Z. Formação de rede interorganizacional para a gestão da cadeia de suprimentos: O caso do setor avícola no estado do Espírito Santo. In: XXXI ENCONTRO DA ANPAD, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: 2007 p.1-16.
- PINHEIRO, I. K; WILDNER, R; FAVRETTO, J. **Redes de cooperação: Uma alternativa para competitividade e redução de custos**. Joaçaba: Unoesc, 2018.
- PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas de pesquisa do trabalho acadêmico**. 2. Ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

CAPÍTULO 10

PROVAN, K. G.; KENIS, P.; HUMAN, S. E. Legitimacy Building in Organizational Networks. In: BLOMGREN B.; O'LEARY, R. (Eds.). **Big ideas in collaborative public management**. Armonk, NY: M.E. Sharpe, 2008.

QUATRIN, D. R.; PEREIRA, B. A. D. A Operacionalização da expansão de associados em um caso de rede interorganizacional. **Pensamiento y gestión**. v. 1, n. 36, p. 237-264, 2014.

RIBAUT, M.; MARTINET, B.; LEBIDOIS, D. **A gestão das tecnologias**. Coleção gestão e inovação. Lisboa: Dom Quixote, 1995.

SCHILKE, O. **Uma teoria de processo de nível cruzado de desenvolvimento de confiança em relacionamentos interorganizacionais**. São Paulo: Estratégia, 2013.

SEBRAE. **Cooperar para competir: o novo desafio da competitividade**. In: MATTOS, J. F.; BELTRAND, M. V.; BERTÉ, R. S. (Org.). Porto Alegre: MBC/ SEBRAE, 2002.

SEDAI. **Manual de orientação dos consultores do programa redes de cooperação**. Porto Alegre, 2004.

_____. **Manual do consultor do programa redes de cooperação**. Secretaria do desenvolvimento e dos assuntos internacionais. RS. 2004.

_____. **Programa redes de cooperação**. 2010. Disponível em: <http://www.sedai.rs.gov.br/prog_redes_cooperacao.php> Acesso em 22 de set. 2018.

SELLTIZ, C. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 2. Ed. São Paulo: EPU, 1987.

TASCH, M. P.; GARCIA, F. T.; LOPES, L. F. D. Fatores de competitividade de empresas organizadas em redes de cooperação. In: VII Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 2010, **Anais...**, 2010. p. 1-18.

TAVARES, P. **Confiança e comprometimento: Revisão conceitual do processo de fidelização em redes verticais de negócios**. 2017. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4041062/mod_folder/content/0/PROPOSTA%20DE%20ARTIGO%20%20Paulo%20-%20CRN%20%20FEA%20v8.pdf?forcedownload=1>. Acesso em 05 de abr. 2018.

TODEVA, E. **Business networks**. Strategy and structure. London: Routledge, 2006.

VERSCHOORE, J. **Redes de cooperação interorganizacionais: A identificação de atributos e benefícios para um modelo de gestão**. Tese (Programa de Pós-Graduação em Administração – Doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

_____. **Redes de Cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: FEE, 2004.

VIZZOTO, A. D. et al. Redes interorganizacionais e organizações individuais: Transposição da cultura coletiva para organizacional. **Saber Humano**, v. 6, n. 8, p. 106-120, 2016.

WEGNER, D. **Governança e capital social em redes horizontais de empresas: Uma análise de suas relações com o desempenho das empresas participantes**. 2011. 204f. Tese (Programa de Pós-Graduação em Administração – Tese) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

CAPÍTULO 10

WEGNER, D.; PADULA, A. D. Governance and management of horizontal business networks: An analysis of retail networks in germany. **International Journal of Business and Management**, v. 5, n. 12, p. 74-88, 2010.

_____. Quando a cooperação falha: Um estudo de caso sobre o fracasso de uma rede interorganizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 1, p. 145-171, 2011.

WEGNER, D.; ZEN, A. C.; ANDINO, B. F. A. O último que sair apaga as luzes: Motivos para a desistência da cooperação interorganizacional e o encerramento de redes de empresas. In: XI Seminário De Administração, 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: 2008. p. 1-15.

WHIPPLE, J.M.; RUSSELL, D. Building supply chain collaboration: A typology of collaborative approaches. **The International Journal of Logistics Management**, v. 18, n. 2, p. 174-196, 2007.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism**. New York: The Free Press, 1985.

YIN, R. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman. 2005.

ZANCAN, C. **Redes de cooperação: Um estudo de relações interorganizacionais na associação dos produtores de vinhos finos do vale dos vinhedos**. 2010. 288f. Tese (Programa de Pós-Graduação em Administração - Doutorado) - Universidade de Brasília, Brasília, 2010.

ZAND, D. E. Trust and managerial problem solving. **Administrative Science Quarterly**, v. 17, n. 1, p. 229-239, 1972.

ZONATTO, P. A. F. **Captação e retenção de associados em redes de empresas no Rio Grande do Sul: Uma análise sob a ótica dos recursos**. 2014. 143f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração - Mestrado) - Universidade de Santa Cruz do Sul, Santa Cruz do Sul, 2014.

ÍNDICE REMISSIVO

A

Acadêmica 10, 11, 66, 68, 72, 75, 76, 144
Administração pública 55, 76, 77, 182, 198, 203
Ambiental..... 10, 12, 21, 106, 157, 169, 170
Ambiente. 8, 10, 11, 47, 58, 61, 73, 94, 99, 106, 111, 167, 168, 170, 174, 180, 196, 201, 202, 203, 206, 214
Associado 41, 208, 209, 216, 218, 220, 221, 223, 225, 228
Associados . 10, 24, 25, 41, 201, 202, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 212, 213, 214, 215, 218, 219, 220, 221, 222, 223, 224, 226, 227, 228, 229, 230, 233, 235, 236
Auditoria 96, 118, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 172, 173, 174

B

Bibliometria 10, 14
Blockchain 8, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 42, 45, 46, 47, 48, 49, 51, 52, 53, 81, 82, 83, 84, 85, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 97, 99, 101, 102, 103

C

Ciência 85, 147, 176, 182
Colaboradores 63, 116, 117, 118, 144, 147, 150, 152, 156, 157, 161, 164, 165, 166, 168, 169, 170, 171, 172, 173
Communication..... 55, 122, 123, 124, 128, 129, 130, 131, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 140
Comunicação.. 8, 25, 39, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 117, 118, 141
Consumidores..... 10, 29, 91, 97, 204, 208
Contabilidade..... 107, 159, 174, 176, 178, 179, 180, 182, 185, 188, 197, 199
Controle gerencial 105, 106, 107, 108, 109, 112, 113, 114, 117, 118
Criptoativos... 29, 32, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 46, 48, 49, 50, 52, 53, 81, 84, 88, 90, 91, 92, 93, 94, 97, 99, 100, 103
Custos..... 29, 32, 37, 38, 49, 81, 87, 111, 119, 201, 203, 204, 208, 212, 224, 234
Cvm..... 38, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 50, 51, 89, 90, 101, 102, 103

D

Desafios..... 10, 12, 22, 24, 25, 29, 32, 49, 55, 66, 69, 77, 100, 101, 201, 202

ÍNDICE REMISSIVO

Descentralizado.....	32, 37, 45, 70, 81, 84, 87, 94
Desempenho	11, 34, 56, 106, 113, 119, 141, 160, 162, 176, 177, 178, 181, 182, 183, 185, 187, 197, 199, 206, 217, 219, 224, 235
Desmaterializados	81
Direito.....	31, 42, 43, 44, 51, 68, 74, 94

E

Economia.....	24, 30, 35, 40, 48, 81, 83, 94, 100, 101, 120, 146, 149, 201, 202, 203, 229, 231
Educação.....	112, 120, 144, 149, 150, 232
Emotional.....	122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 131, 132, 140
Empreendedores	24, 31, 89, 93
Empresa....	17, 19, 25, 37, 46, 63, 89, 90, 94, 96, 98, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 143, 146, 151, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 172, 173, 177, 183, 203, 204, 209, 222, 223, 225, 227, 228
Empresarial.....	24, 147, 161, 201, 210, 214, 216, 229, 231, 232
Empresas..	8, 10, 11, 12, 17, 21, 23, 24, 26, 35, 62, 81, 90, 93, 105, 106, 109, 110, 111, 112, 115, 116, 119, 143, 144, 145, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 157, 160, 161, 164, 166, 170, 173, 182, 201, 202, 203, 204, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 213, 215, 216, 217, 218, 220, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 228, 229, 231, 232, 233, 234, 235, 236
Environment.....	122, 123, 124, 125, 129, 131
Estabilidade	99, 171, 210, 223, 224
Estratégias.....	61, 63, 76, 105, 107, 108, 109, 120, 203, 230

F

Financeiro	10, 12, 13, 21, 24, 29, 32, 34, 37, 39, 51, 64, 81, 82, 102, 103, 113, 159, 191, 192, 226, 227
Flexibilidade.....	35, 149, 201
Funcionários	62, 70, 96, 108, 117, 143, 148, 150, 151, 156, 165, 203, 220, 224

G

Gestão	8, 41, 55, 56, 58, 59, 61, 62, 63, 66, 68, 69, 70, 71, 74, 75, 76, 77, 78, 102, 107, 112, 119, 120, 140, 141, 143, 150, 153, 157, 160, 170, 171, 174, 176, 178, 179, 180, 182, 185, 194, 195, 197, 198, 199, 201, 207, 211, 212, 213, 216, 217, 224, 225, 226, 229, 231, 233, 234, 235
Governo	21, 31, 36, 73, 84, 93, 180, 184

ÍNDICE REMISSIVO

H

Habilidades106, 143, 144, 149, 150, 153, 201, 203

I

Impacto . 10, 11, 12, 13, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 24, 25, 48, 50, 69, 76, 83, 107, 112, 114, 181, 203, 206

Informação.... 8, 29, 30, 33, 35, 55, 56, 58, 59, 71, 73, 83, 102, 106, 150, 153, 158, 176, 177, 178, 179, 182, 183, 196, 209, 210, 211, 222, 231

Informal..... 60, 62, 63, 150, 220

Inovação . 10, 22, 29, 34, 69, 74, 76, 77, 94, 99, 112, 143, 144, 152, 153, 201, 203, 204, 232, 235

Inovador..... 48, 50, 71, 99, 141, 144

Inovadoras 24, 29, 30, 37, 47, 85

Intelligence..... 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 131, 132, 140

Interna..... 55, 56, 57, 58, 59, 60, 62, 63, 66, 68, 69, 70, 71, 74, 75, 76, 77, 78, 106, 118, 157, 160, 161, 163, 166, 169, 171, 172, 174, 221, 225

Internacionalização..8, 105, 107, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 232

Investimento . 10, 11, 12, 18, 20, 21, 24, 25, 31, 34, 35, 36, 38, 42, 43, 44, 45, 46, 49, 50, 52, 82, 85, 90, 97, 111, 115, 119, 149, 226, 227

Investimento 10, 11, 12, 13, 16, 18, 19, 20, 21, 22, 24, 25, 27, 43, 44, 45, 50, 51, 52

Investimentos 10, 11, 20, 22, 25, 30, 32, 36, 38, 41, 43, 44, 45, 46, 48, 49, 51, 76, 81, 85, 90, 93, 95, 103, 113, 227, 228

L

Leadership 122, 123, 124, 125, 127, 128, 129, 130, 131, 132, 138, 139, 140

Lucro23, 41, 42, 43, 44, 50, 63, 89, 108, 143, 146, 147, 149, 150, 152, 232, 233

M

Máquinas 145, 147, 148

Melhores57, 63, 118, 140, 148, 161, 162, 173, 208

Melhorias143, 146, 156, 160, 167, 168, 169, 172, 173

Mercado.... 8, 10, 12, 22, 29, 31, 32, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 77, 78, 81, 82, 89, 90, 92, 93, 95, 97, 99, 100, 103, 105, 107, 110, 111, 112, 113,

ÍNDICE REMISSIVO

114, 115, 117, 118, 143, 144, 146, 147, 150, 151, 158, 170, 172, 173, 201, 202, 207, 208,
213, 222, 225, 226, 227, 228, 229

Motivation 122, 126, 131, 132

Mundo 11, 12, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 37, 39, 51, 59, 82, 90, 92, 93, 95, 98, 99, 101, 106, 109,
113, 115, 140, 143, 145, 148, 150, 197, 214, 222, 223, 232, 233

N

Necessidade 10, 12, 13, 33, 34, 37, 42, 43, 47, 50, 61, 62, 67, 70, 83, 89, 117, 149, 151, 152,
157, 160, 161, 173, 181, 202, 207, 224, 226, 227

Novas tecnologias 38, 62, 76, 82, 146, 150, 152

O

Oportunidades 8, 10, 11, 24, 25, 29, 32, 36, 105, 116, 160, 207, 208

Organizacional..... 8, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 63, 69, 74, 75, 76, 77, 78, 108, 109, 120, 169,
176, 177, 178, 182, 185, 187, 198, 235

Organizational..... 55, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 129, 130, 131, 133, 138, 140, 156, 176

P

Percepção..... 12, 71, 76, 148, 156, 157, 164, 166, 172, 174, 208, 219

Pessoas 35, 37, 47, 59, 61, 63, 64, 66, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 83, 89, 92, 93, 99, 119,
141, 144, 147, 151, 161, 165, 167, 168, 169, 188, 196, 206, 209, 212, 214, 221, 223, 228

Políticas 8, 11, 22, 55, 58, 59, 61, 63, 69, 96, 98, 162, 169, 178, 184, 231

Práticas..... 10, 40, 56, 66, 78, 96, 97, 116, 118, 161, 162, 164, 166, 169, 171, 172, 174, 176,
181, 197, 198, 212, 233

Produção..... 13, 58, 66, 75, 111, 118, 143, 145, 146, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 170, 204

Profissionais 11, 12, 37, 56, 59, 62, 96, 143, 144, 152, 161, 162, 166, 172, 188, 210

Pública 8, 37, 44, 45, 46, 53, 55, 56, 59, 62, 66, 68, 69, 73, 74, 77, 78, 79, 86, 89, 93, 99,
180, 183

Público 21, 22, 33, 37, 39, 41, 43, 45, 46, 47, 55, 56, 60, 61, 62, 66, 67, 68, 71, 73, 74, 75,
77, 78, 89, 178, 182, 187, 198

Q

Qualidade 14, 47, 149, 151, 152, 157, 162, 166, 170, 171, 174, 176, 197, 209, 211, 224

R

Redes de cooperação 8, 201, 202, 208, 213, 214, 216, 218, 229, 231, 233, 234, 235

ÍNDICE REMISSIVO

Riscos 40, 41, 51, 90, 96, 97, 99, 111, 151, 157, 160, 211, 224

S

Sistemas33, 41, 105, 106, 107, 108, 109, 150, 153, 157, 160, 169, 170, 203, 210

Social 10, 11, 12, 17, 20, 21, 22, 24, 26, 27, 57, 61, 69, 72, 108, 109, 125, 126, 129, 132, 144, 145, 169, 170, 176, 177, 178, 180, 185, 188, 198, 202, 205, 206, 211, 221, 229, 231, 232, 233, 235

Sociedade... 8, 10, 11, 12, 24, 39, 43, 47, 50, 57, 66, 77, 78, 81, 95, 100, 108, 143, 145, 146, 147, 150, 153, 182, 186, 197, 198, 222, 231

Sucesso18, 24, 37, 63, 109, 141, 144, 212, 216

Sustentabilidade19, 21, 24, 59, 173, 180, 187, 199

T

Tecnologia 8, 24, 29, 30, 32, 33, 34, 35, 37, 38, 39, 45, 47, 48, 49, 50, 55, 58, 59, 73, 81, 82, 83, 84, 85, 87, 91, 92, 93, 94, 95, 97, 108, 143, 149, 153, 230

Telecomunicações..... 105, 106, 107, 115, 116, 117, 118, 146, 150, 233

Tempo... 20, 33, 34, 38, 48, 65, 67, 71, 73, 143, 146, 148, 150, 151, 152, 153, 161, 166, 168, 173, 179, 183, 184, 205, 209, 218, 219, 220, 221, 222, 227, 228, 230

Terceiro setor..... 8, 176, 177, 180, 181, 182, 185, 196, 198, 199, 204

Token 30, 31, 35, 36, 42, 43, 46, 48, 49, 50, 81, 85, 89, 90, 94

Tokenização29, 30, 31, 32, 35, 38, 48, 49, 52, 82, 99

Tokens 30, 31, 34, 35, 36, 37, 38, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 81, 82, 89, 90, 91, 94, 95, 100, 101

Tomada de decisões 160, 179, 183, 208, 210, 212

Trabalho.. 8, 29, 32, 43, 58, 63, 67, 74, 75, 82, 85, 91, 92, 107, 117, 118, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 153, 154, 156, 157, 159, 161, 162, 166, 168, 169, 171, 172, 173, 177, 180, 182, 184, 187, 219, 221, 223, 229, 234

Transparência. 30, 33, 34, 48, 58, 69, 77, 84, 93, 96, 172, 176, 177, 178, 180, 181, 182, 185, 188, 195, 196, 197

U

Universitária.....55, 77

V

Virtual.....42, 61, 82, 85, 86, 88, 93, 96, 98

ORGANIZADORA

LEOZENIR MENDES BETIM

Pós-doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR. Doutora do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR, 2019. Participa do Grupo de Pesquisa em Engenharia Organizacional e Redes de Empresas - EORE na UTFPR. Mestre em Engenharia de Produção, com ênfase em Gestão Industrial, pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), 2007. Especialização em Gestão Industrial com Enf. Conhecimento e Inovação pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), 2004. Especialização em Administração Financeira pela Fundação de Estudos Sociais do Paraná (FESP), 1998. Bacharel em Administração pelo Centro Universitário Cesumar (UNICESUMAR), 2015. Bacharel em Ciências Econômicas pela Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG), 1997.

