

REVISTA CIENTÍFICA

CET-FAESA

Ano 8 – nº 11 – Jan. / Jun. 2017

A Revista da Faculdade
de Tecnologia FAESA

ISSN 2525-829X



CET-FAESA
Faculdade de Tecnologia FAESA

REVISTA

CIENTÍFICA CET-FAESA

A Revista da Faculdade de Tecnologia FAESA



CET-FAESA
Faculdade de Tecnologia FAESA

Editor

Professor Doutor Helio Rosetti Junior

Conselho Editorial

Professor Doutor Hélio Rosetti Junior – Editor (IFES).
Professor Doutor Carlos Fernando de Araújo Júnior (UNICSUL e UNICID).
Professor Doutor Edgar Alexandre Reis de Lima (CET-FAESA).
Professor Doutor Juliano Schimiguel (UNICSUL e UNIANCHIETA).
Professora Doutora Kelly Fabiane Santos Ricardo (FAESA).
Professor Doutor Octávio Cavalari Júnior (IFES).
Professor Doutor Ricardo Shitsuka (UNIFEI).
Professora Doutora Karine Zanoteli (CET-FAESA).
Professora Doutora Sirley Trugilho da Silva (CET-FAESA).
Professora Mestre Bernadete Gama Gomes Poeys (CET-FAESA).
Professor Mestre Luiz Otavio da Cruz de Oliveira Castro (CET-FAESA).
Professor Mestre Marco Antônio Rodrigues Bravo (CET-FAESA).
Professor Mestre Reinaldo Mesquita Cassiano (IFMS).

ISSN: 2525-829X

Periodicidade: Semestral

Download: <http://cetfaesa.net/moodle/course/view.php?id=1598>

Coordenação da revista: Leonardo Quintas Rocha

Jornalista responsável: Wanessa da Silva Eustachio – MTb/ES 0003146

Publicitária responsável: Ranielle da Silva Plácido

Revisão gramatical e bibliográfica: Janine A. Bessa Banhos Gazzolli

Projeto gráfico e editoração: Bios

Os textos publicados são de inteira responsabilidade de seus autores.
Permite-se a reprodução desde que citada a fonte e o autor.

Endereço para correspondência e contato

JAPANN Serviços Educacionais S/S LTDA
Av. Vitória nº 2084 - Monte Belo – Vitória - ES - CEP - 29041-040
Tel.(27) 3132-4077 - e-mail: revista@cetfaesa.com.br

CORPO GESTOR CET-FAESA

Diretor Geral: José Alexandre Nunes Theodoro

Diretor Adjunto: James Alexandre Zumerle Theodoro

Diretora Acadêmica: Adiléa Bulhões Gomes

Coordenador Acadêmico: Sandro Simor

**Coordenadora dos cursos
de Gestão e Negócios:** Jocélia Ângela Gumiere da Silva

**Coordenador de Pós-graduação,
Pesquisa e Extensão:** Leonardo Quintas Rocha

SUMÁRIO

EDITORIAL.....	5
A PERCEPÇÃO DOS CLIENTES SOBRE AS DIMENSÕES DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS BANCÁRIOS	
<i>THE PERCEPTION OF CUSTOMERS ON THE DIMENSIONS OF THE QUALITY OF BANKING SERVICES</i>	
Ana Cristina dos S. Barros Fernandes; Guilherme Magalhães; Patrícia Bourguignon Soares; Luiz Otavio da Cruz de Oliveira Castro; Rafael D'Andréa.....	7
APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS DA ESTATÍSTICA NA DETECÇÃO DE FALHAS NA COMERCIALIZAÇÃO DO QUEIJO TIPO MINAS	
<i>APPLICATION OF STATISTICAL TOOLS IN THE DETECTION OF FAILURES IN THE MARKETING OF CHEESE TYPE MINAS</i>	
Múria de Jesus da Silva Couto.....	17
ECONOMIA DA CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA NO CONTEXTO DO TURISMO RURAL: CONCEITOS, DIFERENÇAS, SEMELHANÇAS E NOVOS RUMOS	
<i>CULTURE ECONOMY AND CREATIVE ECONOMY IN THE CONTEXT OF RURAL TOURISM: CONCEPTS, DIFFERENCES, SIMILARITIES AND NEW DIRECTIONS</i>	
Eulália de Lima Gomes; Nora Beatriz Presno Amodeo.....	29
O DESENVOLVIMENTO DAS TEORIAS E MODELOS DE GESTÃO À LUZ DA HISTÓRIA	
<i>THE DEVELOPMENT OF THEORIES AND MODELS OF MANAGEMENT IN THE LIGHT OF HISTORY</i>	
Fernanda Mayer dos Santos Souza.....	41
ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO INTERNO NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO QUALITATIVO NO SERVIÇO DE FISCALIZAÇÃO DO CORPO DE BOMBEIROS DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO NO BRASIL	
<i>INTERNAL MARKET ORIENTATION IN THE PUBLIC SECTOR: A QUALITATIVE STUDY IN THE INSPECTION SERVICE OF THE FIRE BRIGADE OF THE STATE OF ESPÍRITO SANTO IN BRAZIL</i>	
Alexandre dos Santos Cerqueira; Emerson Wagner Mainardes; Ariana Marchezi de Souza; Miguel Carlos Ramos Dumer.....	47
PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL – ESTUDO DE CASO DA EMPRESA LABORATÓRIO CREMASCO	
<i>CLIMATE RESEARCH ORGANIZATION - CASE STUDY COMPANY LABORATÓRIO CREMASCO</i>	
Bárbara Iaisa Rocha Barbosa Vilela; Débora Santos do Nascimento; Jaiane Lascosck; Janaina Perini Serra; Yngredi Pereira da Silva; Fernanda Mayer dos Santos Souza.....	63
SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE CONFORME ISO 9001. UMA ANÁLISE DAS PRINCIPAIS DIFICULDADES DE APLICAÇÃO POR MEIO DE UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA	
<i>QUALITY MANAGEMENT SYSTEM ACCORDING TO ISO 9001. AN ANALYSIS OF THE MAIN DIFFICULTIES OF APPLICATION THROUGH A SYSTEMATIC REVIEW OF THE LITERATURE</i>	
José Vieira Neto; Jean Carlos Mariani; Leonardo Petri Salarini.....	73
UMA SEQUÊNCIA DIDÁTICA PARA O ENSINO DE MATEMÁTICA VIA MODELOS DE PROGRAMAÇÃO LINEAR	
<i>A DIDACTIC SEQUENCE FOR THE TEACHING OF MATHEMATICS VIA LINEAR PROGRAMMING MODELS</i>	
Rômulo Augusto Machado Netto; Luciano Lessa Lorenzoni; Oscar Luiz Teixeira de Rezende.....	89

UM ESTUDO COMPARATIVO SOBRE O AVANÇO CONCEITUAL
DA ABORDAGEM TEÓRICA EM REDES INTERORGANIZACIONAIS:
UTILIZAÇÃO DA BIBLIOMETRIA EM PUBLICAÇÕES INTERNACIONAIS

*A COMPARATIVE STUDY ON THE CONCEPTUAL BREAKTHROUGH APPROACH THEORETICAL
INTERORGANIZATIONAL NETWORK: BIBLIOMETRICS USE IN INTERNATIONAL PUBLICATIONS*

Felipe Andreão Ronchi; Mariana Amorim de Amaral.....97

UNIVERSALIZAÇÃO DO ACESSO OU ACESSO À UNIVERSALIZAÇÃO?
ANÁLISE DOS SERVIÇOS DE SANEAMENTO BÁSICO EM VIÇOSA-MG
À LUZ DA POLÍTICA PÚBLICA DO SETOR

*UNIVERSALIZATION OF ACCESS OR ACCESS TO UNIVERSALIZATION?
ANALYSIS OF SANITATION SERVICES BASIC IN VIÇOSA-MG/BRAZIL THE LIGHT OF
PUBLIC POLICY OF SECTOR*

Layon Carlos Cezar 113

O ambiente acadêmico requer uma permanente discussão sobre as pesquisas científicas e seus desdobramentos junto aos pesquisadores, grupos de estudos, professores e estudantes. O intercâmbio dos avanços científicos, bem como das ideias e vivências acadêmicas, valoriza a busca por novos saberes, possibilitando novos entendimentos e rotas inovadoras para a inovação.

Em sua essência, a Revista Científica CET-FAESA, desde a sua fundação, tem como principal objetivo promover o desenvolvimento social por meio do conhecimento, publicando trabalhos científicos resultantes de debates nas atividades acadêmicas, pesquisa e de extensão. Busca, ainda, expor resultados de estudos, no sentido de realização da finalidade maior da academia: um diálogo que produza dissensos e consensos, fundados nos princípios e nos métodos científicos.

Dessa maneira, a Revista Científica CET-FAESA recebeu conceito Qualis B3 em sua avaliação no Sistema Qualis de classificação de periódicos científicos da CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior.

Nesta edição, são editados dez artigos selecionados de pesquisadores nacionais, incluindo produtos dos Projetos Integradores dos cursos superiores de tecnologia da Faculdade de Tecnologia FAESA, gerando a publicação de trabalhos em várias áreas de divulgação desta revista. São eles: “Um estudo comparativo sobre o avanço conceitual da abordagem teórica em redes Interorganizacionais: utilização da bibliometria em publicações internacionais”, “Orientação para o mercado interno no setor público: um estudo qualitativo no serviço de fiscalização do Corpo de Bombeiros do Estado do Espírito Santo no Brasil”, “O desenvolvimento das teorias e modelos de gestão à luz da história”, “Sistema de gestão da qualidade conforme ISO 9001. Uma análise das principais dificuldades de aplicação por meio de uma revisão sistemática da literatura”, “Universalização do acesso ou acesso à universalização? Análise dos serviços de saneamento básico em Viçosa-MG à luz da política pública do setor”, “A percepção dos clientes sobre as dimensões da qualidade dos serviços bancários”, “Economia da cultura e economia criativa no contexto do turismorural: conceitos, diferenças, semelhanças e novos rumos”, “Aplicação das ferramentas da estatística na detecção de falhas na comercialização do queijo tipo minas”, “Uma sequência didática para o ensino de matemática via modelos de programação linear” e “Pesquisa de Clima Organizacional – estudo de caso da empresa laboratório Cremasco”.

Desejamos uma boa leitura e ótimos debates sobre os temas aqui abordados.

A Equipe Editorial

A PERCEPÇÃO DOS CLIENTES SOBRE AS DIMENSÕES DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS BANCÁRIOS

ANA CRISTINA DOS S. BARROS FERNANDES

*Graduada em Administração de Empresas
cristinabarrosff@hotmail.com*

GUILHERME MAGALHÃES

*Graduado em Administração de Empresas
guilhermelmagalhaes@yahoo.com.br*

PATRÍCIA BOURGUIGNON SOARES

*Mestre em Engenharia Civil; Pós-graduada em Gestão de Petróleo e Gás; Administradora; Professora Universitária
patricia.copes@yahoo.com.br*

LUIZ OTAVIO DA CRUZ DE OLIVEIRA CASTRO

*Mestre em Engenharia Civil; Pós-graduado em Gestão Empresarial; Marketing e Geologia; Professor Universitário
lotavioc@gmail.com*

RAFAEL D'ANDRÉA

*Mestre em Engenharia Civil; Pós-graduado em Logística; Engenheiro de Produção; Professor Universitário
prorafaeldandrea@gmail.com.br*

RESUMO

O objetivo do presente artigo é avaliar a percepção dos clientes sobre as dimensões da qualidade dos serviços bancários. A metodologia utilizada para a pesquisa foi exploratória, de caráter qualitativa/quantitativo, realizada em ambiente virtual (formulário eletrônico) por meio de questionários aplicados a clientes bancários de diversas instituições com perguntas fechadas utilizando o modelo SERVQUAL. Verificou-se a necessidade da implantação de procedimentos de monitoramento das instituições bancárias para possibilitar o mapeamento das percepções e expectativas dos clientes com o propósito de satisfazer e fidelizar seus clientes, pois os bancos ofertam produtos similares e a qualidade e satisfação do serviço prestado tornam-se quesitos essenciais.

Palavras-chave: Qualidade. Qualidade em serviços. SERVQUAL.

THE PERCEPTION OF CUSTOMERS ON THE DIMENSIONS OF THE QUALITY OF BANKING SERVICES

ABSTRACT

The objective of this article is to evaluate the perception of the clients about the dimensions of the quality of the banking services. This study is classified like exploratory research and qualitative / quantitative. It performed in a virtual environment (electronic form) applied through a questionnaire applied to bank clients of several institutions with closed questions using the SERVQUAL model. It was noticed the necessity to implement procedures to monitor banking institutions to enable the mapping of clients' perceptions and expectations with the purpose of satisfying and keeping their clients. Measure the quality and satisfaction of the service provided become essential requirements to improve their competitiveness.

Keywords: Quality. Service Quality. SERVQUAL.

1 INTRODUÇÃO

Com o crescimento da concorrência no segmento financeiro nos últimos anos, o setor bancário bra-

sileiro vem passando por significativos impactos, em virtude da abertura do mercado para a entrada de novos concorrentes e do aumento considerável das fusões, aquisições e incorporações, levando

os bancos e as cooperativas brasileiras a tomarem uma postura relevante no sentido de aumentar sua lucratividade e consequentemente tornar-se atrativo para seus clientes (SOUZA NETO; FONSECA; OLIVEIRA, 2005).

Uma das formas para garantir a competitividade é a inovação tecnológica com o objetivo da criação de novos produtos e serviços visando o atendimento em grande dimensão. Nesse sentido, as instituições estão buscando os mais diversos canais tecnológicos para a prestação de serviços tais como: internet, telefone, celulares e centrais de atendimento, com a intenção de conceder ao cliente o acesso em qualquer meio, a fim de eximir a presença do cliente na agência, onde seus problemas serão solucionados de forma mais eficiente (SOUZA NETO; FONSECA; OLIVEIRA, 2005).

Devido às similaridades entre os produtos e serviços ofertados, o problema então passa a ser a qualidade com que o serviço é prestado. Dessa forma, muitos bancos têm conduzido suas estratégias de aumento de satisfação e lealdade dos seus consumidores melhorando a qualidade dos serviços. A principal alegação é de que clientes satisfeitos tendem a permanecer clientes, dando continuidade na conexão comercial no futuro (JONES; TAYLOR, 2007).

A qualidade percebida e a satisfação dos clientes influenciam na decisão de compra, pois a satisfação é um ponto de caráter decisório no âmbito industrial. Dessa forma, clientes insatisfeitos são facilmente atraídos pelos concorrentes. Sendo assim, a qualidade dos serviços são fatores determinantes para a escolha dos serviços bancários pelos usuários (LOVELOCK; WRIGHT, 2001).

O presente estudo tem como objetivo verificar a percepção dos clientes sobre as dimensões da qualidade dos serviços bancários. Nesse intuito foi realizada uma pesquisa exploratória de caráter qualitativo e quantitativo em ambiente virtual (formulário eletrônico), aplicada por meio de questionários a clientes bancários de diversas instituições com perguntas fechadas utilizando o instrumento SERVQUAL. Percebeu-se essa necessidade, pois os bancos ofertam produtos similares e a qualidade e a satisfação dos serviços prestados podem ser mensuradas por meio da aplicação de questionário com questões abertas e fechadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo tem por objetivo fundamentar a pesquisa, dando sustentação teórica e definindo contornos mais precisos da problemática estudada.

Apresenta-se dividido em três seções: qualidade, qualidade em serviços e características dos serviços.

2.1 QUALIDADE

O marco inicial da busca pela qualidade total foi o fim da Segunda Guerra Mundial, período que se caracterizou pela hegemonia norte-americana e sua evolução industrial, além da inserção da filosofia dos produtos serem fabricados sem a apresentação de nenhum defeito. Nesta época, a indústria começou a produzir bens massificados e baratos, idealizando o sentido de produtos de qualidade (FARIA, 2006).

Nos anos 50, a filosofia da qualidade total iniciava no Japão, coordenada por um americano chamado William Edwards Deming. Nascia um movimento, uma revolução na forma de pensar e agir. O objetivo do movimento era desenvolver o Japão, derrotado pela guerra e arrasado moralmente, desenvolver condições necessárias para retomar o crescimento e viabilizar o seu desenvolvimento. Nesse sentido, o Japão, passou décadas de obstinado esforço pela melhoria da qualidade (MAXIMIANO, 2000).

Com a necessidade de investir nas indústrias, os japoneses viram-se diante o desafio de vender para outros mercados com preços menores e com produtos de qualidade maior e superior aos dos seus concorrentes. Para tal, buscaram implementar o sentido de qualidade desde o início do processo da cadeia produtiva até a colocação do produto no mercado, evitando assim erros, retrabalhos, desperdícios, além da redução dos custos e da garantia da qualidade dos produtos. Com o advento dos métodos japoneses de qualidade total, seus produtos passaram a ganhar mercados e se tornaram competitivos (FARIA, 2006).

Sendo assim, os países ocidentais perdiam sistematicamente o mercado para os produtos japoneses que apresentavam alto padrão de qualidade. Dessa forma, para continuar competitivo, o ocidente convida Deming e demais gurus da qualidade a implementarem o programa de qualidade total em suas empresas, difundindo assim o modelo metodológico desenvolvido no Japão para todo o mundo (MAXIMIANO, 2000).

No Brasil os primeiros passos em direção à qualidade ocorreram na década de 1970, com os movimentos dos Círculos de Controle da Qualidade (CCQ). No entanto, com a necessidade, cada vez maior, de aumentar o padrão da qualidade dos produtos brasileiros e minimizar os custos foi lançado, na década de 90, pelo Governo Brasileiro, o Pro-

grama da Qualidade e da Produtividade (PBQP) e logo após o Programa Nacional da Qualidade e o Prêmio Nacional da Qualidade (FERNANDES, 2011; MAXIMIANO, 2000).

As transformações nas áreas da qualidade e da produtividade, ao final do século XX e início do século XXI, foram motivadas pela intensa competição entre as organizações, dentro de seus países e fora deles; pela diminuição das barreiras comerciais, com a criação de grandes blocos econômicos, pela diminuição do crescimento econômico mundial e pela exposição dos produtos e serviços a um consumidor mais exigente e esclarecido (PINTO; CARVALHO, 2006).

Dessa forma, as estratégias da qualidade se consolidaram como arma para a vantagem competitiva. A utilização e adaptação de conceitos, métodos e técnicas japonesas de gerenciamento da qualidade, favorecendo o desenvolvimento dos processos de gestão estratégica da qualidade em várias empresas do mundo (FERNANDES, 2011).

2.2 QUALIDADE EM SERVIÇOS

O termo qualidade é bem conhecido por tratar-se de uma palavra de uso comum. É uma multiplicidade de itens, pois envolve muitos aspectos simultaneamente (PALADINI, 2000).

Nesse sentido, Maximiano (2000) demonstra às várias vertentes que o sentido de qualidade pode ser aplicado para as seguintes ideias: (i) aspecto de excelência; (ii) relacionado ao valor agregado ao produto e ao serviço; (iii) especificações técnicas e de padrões dos produtos e serviços; (iv) conformidade com as especificações; (v) regularidade aos padrões e procedimentos; (vi) adequação ao uso relacionado entre a harmonia da qualidade e a perfeição do produto.

Na visão de Las Casas (2000), a qualidade total não se restringe, ou seja, são fornecidos qualidade e serviços superiores a todos da organização. Já para Paladini (2000), qualidade total envolve requisitos dos produtos e serviços para cumprir o que o cliente deseja, atendendo em termos de necessidade, expectativas, preferência ou conveniências.

Sendo assim, qualidade teria que ser embutida nos produtos de forma a atender os clientes, dessa forma, a ideia das características de produtos e serviços começariam junto com a confiabilidade, que é a capacidade do produto responder sua função satisfatoriamente ao usuário (MAXIMIANO, 2000; CARDOSO; NETO, 2004).

A qualidade não é apenas a conformidade com as especificações. A inserção da qualidade deve ser embutida no produto ou no serviço, desde o começo, a partir dos desejos e interesses do cliente. No caso dos produtos, a qualidade total abrange todos os estágios do ciclo industrial, citados a seguir: marketing, engenharia, suprimentos, engenharia de processo, produção, inspeção e testes, expedição, instalação e assistência técnica, que se caracterizam como serviço (MAXIMIANO, 2000).

Entretanto, a inserção da qualidade nos serviços das organizações está totalmente relacionada com o grau em que as expectativas de seus clientes são atendidas. Ressalta-se que as necessidades variam de cliente para cliente e o grau de percepção e satisfação pode ser facilmente influenciado por qualquer fator que contrarie uma expectativa inicial. Nesse sentido, torna-se necessária a criação de mecanismos que facilitem a identificação das necessidades dos clientes e possibilitem a percepção sobre o serviço prestado (GOMES, 2014).

Ter qualidade em serviços tornou-se quesito fundamental no cotidiano das instituições. Cada cliente tem sua percepção, o que obriga as empresas a tomarem determinadas iniciativas para atendê-lo bem. No Brasil é notável uma linhagem de negligência a respeito de como a qualidade do serviço é prestada, o reflexo dessa omissão, é perceptível no ato de compra ou na interação com grandes empresas, quando se exige planejamentos táticos e operacionais para se alcançar o objetivo de vender (LAS CASAS, 2000).

Segundo Las Casas (2000), a qualidade dos serviços modifica-se de pessoa para pessoa. Para o autor, os serviços possuem dois componentes de qualidade que devem ser considerados pelas organizações: o serviço propriamente dito e a forma como o serviço é percebido pelo cliente. Nesse sentido, as empresas têm de satisfazer as necessidades, resolver os problemas ou fornecer benefícios a seus clientes, visando proporcionar a satisfação e alcançar a excelência.

Neste contexto, não adianta ter o melhor produto se a gestão de qualidade em serviços não for planejada e organizada para atender às expectativas do seu público-alvo. Os clientes são facilmente influenciados por quaisquer fatores que contessem sua confiança inicial. Sendo assim, oferecer serviços com qualidade e eficiência significa a amenização e resolução de um problema e, conseqüentemente, tornar os clientes satisfeitos, além de atender suas expectativas (LAS CASAS, 2000).

2.3 CARACTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS

Serviço é um desempenho, essencialmente intangível, que não resulta na propriedade de algo que pode estar ligado ou não a um produto físico. Constitui como uma transação realizada por uma empresa ou por um indivíduo, cujo objetivo não está associado à transferência de um bem (LAS CASAS, 2000).

Para COBRA (2004, p.11), “serviços podem ser caracterizados como uma atividade mercantil que atendem às necessidades específicas de um determinado grupo de compradores”. Já para Gronroos (1990) apud Johnston (1995, p. 34) o serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível, mas não necessariamente, que ocorre em interações entre o consumidor e empregados de serviços e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas de prestador de serviços, os quais são oferecidos como soluções para problemas do consumidor.

Definir precisamente o real significado de “Serviços” vem sendo uma tarefa para os pesquisadores que atuam na área do conhecimento relacionado ao assunto. No entanto, de forma a deixar a compreensão do significado mais clara, vários autores identificaram as características dos serviços. Dentre as características, podemos destacar que os serviços são (LAS CASAS, 2000):

- Intangibilidade: os serviços representam um produto não físico, não podendo ser transportados e/ou armazenados.
- Inseparabilidade: não se pode produzir ou estocar serviços como se faz com os bens.
- Heterogêneos: diz respeito à impossibilidade de se manter a qualidade do serviço constante.
- Simultâneos: os serviços são consumidos simultaneamente ao momento em que são produzidos.

Ainda segundo Las Casas (2000) e Luiz (2014), os serviços não podem ficar restritos apenas ao momento da venda, ele também engloba outras atividades. Nesse sentido os serviços podem ser classificados como serviços de consumo e serviços industriais.

O serviço de consumo é aquele que é prestado ao consumidor final, e se divide em três categorias: conveniência, escolha e especialidade.

- Conveniência é o tipo de serviço em que o consumidor final não perde tempo em ficar pesquisando produtos similares por não fazer diferença entre eles, como os serviços de tinturaria, sapataria, entre outros.
- Escolha é o tipo de serviço em que o consumidor final escolhe pela qualidade de serviços prestados ou pelo valor cobrado pelo serviço, como os serviços prestados por bancos, seguros, entre outros.
- Especialidade é o tipo de serviço que tem que ter especialidade técnica, o consumidor final fará o possível para obter serviços de especialistas, como os serviços prestados por médicos, advogados, entre outros.

Os serviços industriais são o tipo de serviços prestados a organizações industriais, comerciais ou institucionais (LAS CASAS, 2000). Podem ser de equipamentos, de facilidade e de consultoria.

- Serviços de equipamentos são os tipos de serviços relacionados com instalações, montagem de equipamentos ou manutenção.
- Serviços de facilidade estão relacionados com serviços financeiros, seguros, entre outros.
- Serviços de consultoria são os tipos de serviços que ajudam na tomada de decisão.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa foi realizada em ambiente virtual e aplicada através de formulário eletrônico junto a clientes de diversas instituições bancárias por meio da utilização do instrumento SERVQUAL (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014).

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Segundo Gil (2010), quanto à área de conhecimento, esta pesquisa é classificada como pertencente à área de Ciências Humanas. Do ponto de vista de sua finalidade a pesquisa é considerada aplicada, pois objetiva gerar conhecimentos para a aplicação prática. Quanto à natureza dos dados a pesquisa é classificada tanto como qualitativa quanto quantitativa. Quanto aos objetivos é classificada como exploratória, descritiva e explicativa.

3.2 COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados por meio do formulário eletrônico, através do Google Formulários, conten-

do 31 questões fechadas por meio do instrumento SERVQUAL (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014), devidamente validadas. O questionário foi enviado para 260 clientes de diversas instituições bancárias do estado do Espírito Santo no período de agosto a setembro de 2016. O presente estudo obteve a resposta de 69 pessoas.

Por meio da amostra coletada, avaliou-se a qualidade do serviço buscando a diferença entre expectativa e a percepção que os clientes têm em sobre o serviço. Para isso foram consideradas cinco dimensões:

- Confiabilidade;
- Responsividade;
- Segurança;
- Empatia;
- Tangibilidade.

3.3 TRATAMENTO DOS DADOS

Os dados qualitativos foram quantificados de acordo com a escala Likert, utilizando os valores obtidos dos dados do instrumento SERVQUAL, a saber: 1 representa "Discordam totalmente"; 2 e 3 "Discordam parcialmente"; 4 "Indiferentes"; 5 e 6 "Concordam parcialmente" e 7 Concordam totalmente.

Os valores estão apresentados de forma descritivas. Por meio da análise descritiva dos dados, as variáveis serão apresentadas em valores absolutos, valores percentuais, média e desvio padrão.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após o levantamento das informações obtidas por meio do formulário eletrônico, o material foi analisado e foi confrontada a teoria publicada com a realidade vivida pelos clientes bancários. Pode-se, com isso, entender melhor as dificuldades ocorridas e os avanços necessários para alcançar a qualidade dos serviços prestados nas instituições.

O questionário com 31 (trinta e uma) afirmações ficou disponível por 26 (vinte e seis) dias. Nas questões de 4 a 28 usou-se a escala de 1 a 7, sendo 1 para discordar totalmente, 2 e 3 discordar parcialmente, 4 são indiferentes, 5 e 6 concorda parcialmente e 7 concordar totalmente. Foram considerados somente os questionários respondidos integralmente.

O presente estudo contou com a participação de 69 (sessenta e nove) clientes de instituições bancárias localizadas no estado do Espírito Santo. A taxa de resposta da aplicação do questionário foi de 26,5%. Do total de entrevistados 56,5% foi do gênero masculino e 43,5% do gênero feminino, conforme apresentado no gráfico 1 a seguir.

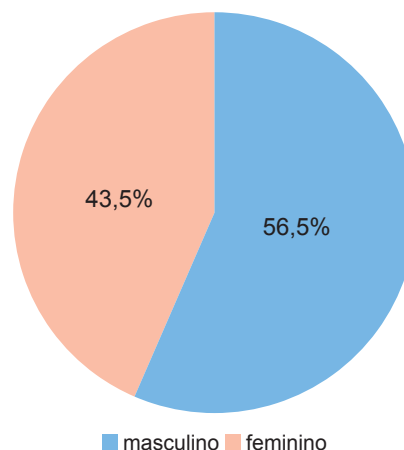


Gráfico 1 – Porcentagem de gênero dos clientes

Fonte: Autores

O gráfico 2 apresenta a distribuição dos diferentes grupos etários que participaram do estudo. A maior participação etária ficou representada pela faixa de 31 a 40 anos, com 31,9%, seguidos da classe dos 25 a 30 anos com 30,4%. Nesse sentido, foi possível analisar uma população com certas experiências inerentes às instituições bancárias.

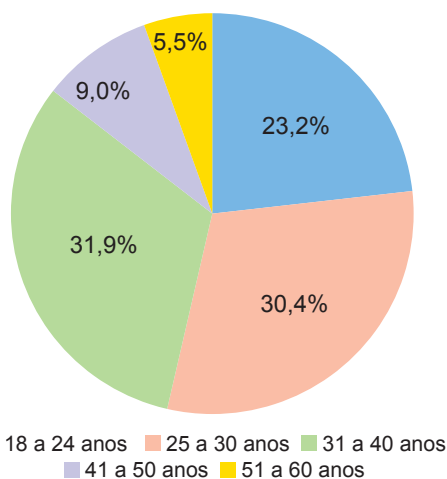


Gráfico 2 – Porcentagem da faixa etária dos clientes

Fonte: Autores

Do total da amostra, 23,3% são clientes do Banco do Brasil, 21,7% são clientes do Banco Bradesco, 20,3% são clientes do Banco Santander, 14,5% são clientes da Caixa Econômica e concomitantemente 10,1% são clientes do SICOOB e do Banco Itaú conforme apresentado no gráfico 3. Nesse sentido, a amostra da pesquisa está caracterizada com informações relacionadas a instituições públicas (37,7%) e privadas (62,3%).

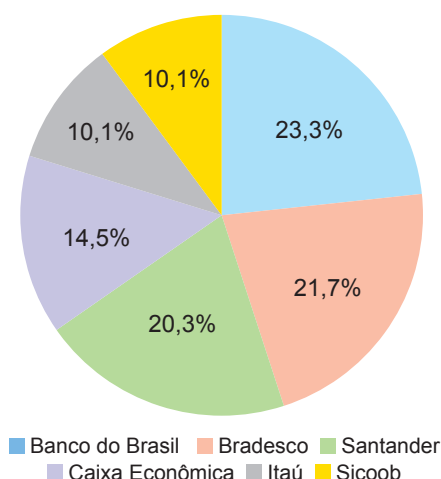


Gráfico 3 – Porcentagem das instituições bancária dos clientes

Fonte: Autores.

Devido à heterogeneidade da amostra, o presente trabalho demonstra o resultado do estudo em sua totalidade, visando atender o objeto da pesquisa. Os dados não foram compilados por instituições bancárias.

A seguir, baseado nos questionários respondido pelos correntistas entrevistados, serão analisadas as cinco dimensões da qualidade.

I. Dimensão confiabilidade

Em relação à dimensão confiabilidade, os resultados obtidos para cada uma das questões de pesquisa estão apresentados no gráfico 4, a seguir.

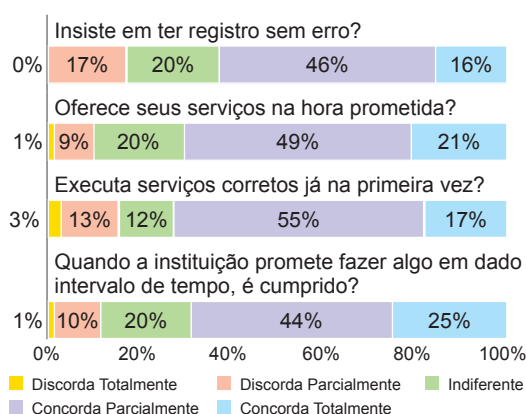


Gráfico 4 – Resultado dos questionários aplicados referentes à dimensão Confiabilidade

Fonte: Autores.

Em relação aos quesitos sobre o cumprimento da promessa dentro do prazo estipulado, foi identificado que 69% concordaram totalmente ou parcialmente com a afirmativa. Os dados demonstraram que de acordo com os entrevistados os bancos realizam com pontualidade o que é demandado

pelos correntistas. No entanto, a maior parte dos entrevistados concordaram parcialmente (44%), levando a uma análise de um possível não cumprimento dos prazos por suas agências bancárias.

Em relação à execução dos serviços de forma correta, o gráfico 4 demonstra que 17% concordam totalmente, 55% concordam parcialmente, 12% são indiferentes, 13% discordam parcialmente e 3% discordaram totalmente. Os dados demonstram que, provavelmente, a maioria dos clientes que participaram da presente pesquisa (55%) tiveram quase todos os seus serviços executados por sua agência bancárias corretamente no primeiro contato.

Sobre os fatores relacionados à pontualidade dos serviços prometidos, foi verificado que 21% concordam totalmente, 49% concordam parcialmente, 20% são indiferentes, 9% discordam parcialmente e 1% discordou totalmente, logo, conforme demonstrado no gráfico 4, a maior parte dos clientes (49%) tiveram quase todos os seus serviços executados corretamente na hora prometida.

Ainda conforme dados apresentados no gráfico 4, relacionados à execução dos serviços sem não conformidades junto aos seus clientes, os dados relataram que 16% concordam totalmente, 46% concordam parcialmente, 20% são indiferentes, 17% discordam parcialmente. A maioria dos entrevistados (46%) concordou parcialmente, fato bastante relevante, pois a parcialidade pode estar relacionada à possíveis registros de erros executados por suas agências bancárias nos serviços executados.

II. Dimensão Responsividade

Em relação à dimensão responsividade, os resultados obtidos para cada uma das questões de pesquisa estão apresentados no gráfico 5, a seguir.

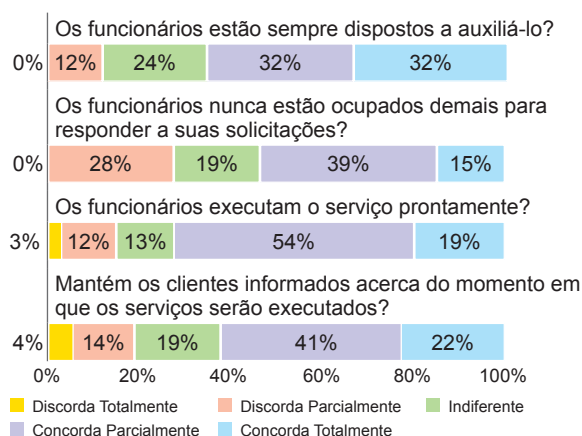


Gráfico 5 – Resultado dos questionários aplicados referentes à dimensão Responsividade

Fonte: Autores.

Ao analisarmos os quesitos relacionados aos procedimentos de manter os clientes sempre informados em relação aos serviços prestados por suas agências bancárias, foi identificado que 22% concordam totalmente, 41% concordam parcialmente, 19% são indiferentes, 14% discordam parcialmente e 4% discordam totalmente, conforme demonstrado no gráfico 5.

Acerca da prontidão dos funcionários das agências bancárias, foi diagnosticado que 19% concordam totalmente, 54% concordam parcialmente, 13% são indiferentes, 12% discordam parcialmente e 3% discordam totalmente. A maioria dos entrevistados (54%) concordou parcialmente, o que nos leva a identificar a probabilidade da ocorrência de não prontidão por parte dos funcionários das agências bancárias.

Referente a afirmativa dos funcionários nunca estarem ocupados demais para responder a suas solicitações, 15% concordam totalmente, 39% concordam parcialmente, 19% são indiferentes e 28% discordam parcialmente.

Ao analisar os fatores referentes à disposição dos funcionários das agências bancárias em auxiliar os clientes, foi constatado junto aos entrevistados que 32% concordaram totalmente, 32% concordaram parcialmente, 24% são indiferentes, 12% discordam parcialmente, conforme dados demonstrados no gráfico 5. Nesse sentido, segundo os 64% dos entrevistados (concordam totalmente ou parcialmente), os funcionários de suas agências bancárias estavam sempre dispostos à auxiliarem.

III. Dimensão segurança

Em relação à dimensão responsividade, os resultados obtidos para cada uma das questões de pesquisa estão apresentados no gráfico 6, a seguir.

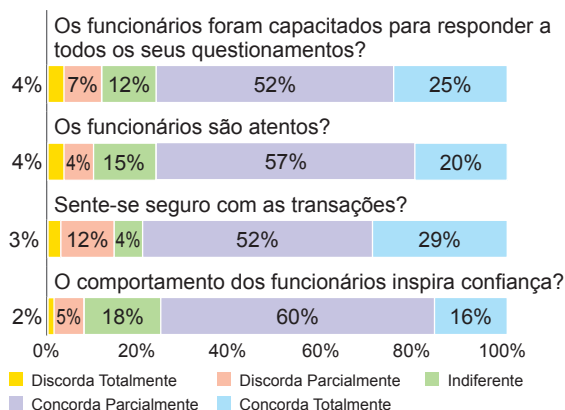


Gráfico 6 – Resultado dos questionários aplicados referentes à dimensão Segurança

Fonte: Autores.

Referente ao comportamento dos funcionários das agências bancárias inspirarem confiança (gráfico 6) foi averiguado que 16% concordam totalmente, 60% concordam parcialmente, 18% são indiferentes, 5% discordam parcialmente e 2% discordam totalmente. Mais da metade dos entrevistados (60%) informaram que concordavam parcialmente. Nesse sentido vale salientar que o fator confiabilidade dos funcionários de suas agências é uma variável questionável.

No gráfico 6 foi estudado o fato relacionado ao sentimento de segurança das transações de suas agências bancárias. Os dados demonstraram que 29% concordam totalmente, 52% concordam parcialmente, 4% são indiferentes, 12% discordam parcialmente e 3% discordam totalmente. Logo, 52% dos participantes, o equivalente a maior parte da pesquisa, demonstraram não possuir segurança nas transações bancárias.

Em relação à atenção dos funcionários, conforme demonstrado no gráfico 6, foi identificado que 20% concordam totalmente, 57% concordam parcialmente, 15% são indiferentes, 4% discordam parcialmente e 4% discordam totalmente. A maioria dos entrevistados (57%) concorda parcialmente sobre a atenção dos funcionários. Nesse sentido, pode ser evidenciado que os funcionários não estão correspondendo às expectativas dos clientes entrevistados no quesito atenção.

O gráfico 6 demonstra os dados sobre a capacidade dos funcionários das agências bancárias em responder todos os questionamentos realizados pelos clientes. Do total dos participantes 25% concordam totalmente, 52% concordam parcialmente, 12% são indiferentes, 7% discordam parcialmente e 4% discordam totalmente. Os entrevistados não foram afirmativos no aspecto relacionado à capacitação dos funcionários, nesse sentido, pode-se ressaltar a percepção dos clientes desfavoráveis aos aspectos da expertise dos colaboradores de suas agências bancárias.

IV. Dimensão empatia

Em relação à dimensão empatia, os resultados obtidos para cada uma das questões de pesquisa estão apresentados no gráfico 7, a seguir.

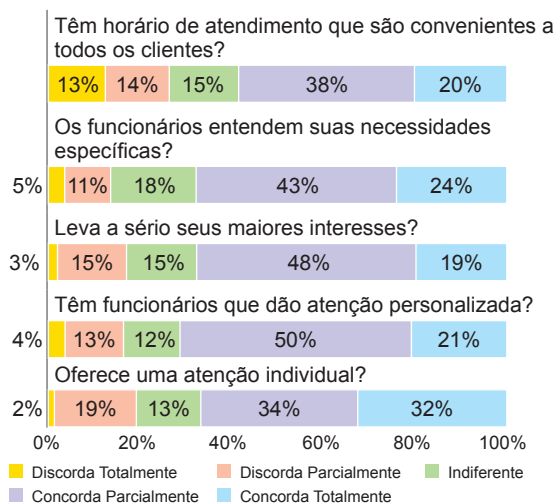


Gráfico 7 – Resultado dos questionários aplicados referentes à dimensão Empatia

Fonte: Autores.

Referente à atenção individual, demonstrado no gráfico 7, foi verificado que 32% concordam totalmente, 34% concordam parcialmente, 13% são indiferentes, 19% discordam parcialmente e 2% discordam totalmente. A maioria dos entrevistados afirma que as agências bancárias oferecem uma satisfatória atenção individual.

No aspecto relacionado à existência de empregados que oferecem uma atenção personalizada foi identificado que 21% concordam totalmente, 50% concordam parcialmente, 12% são indiferentes, 13% discordam parcialmente e 4% discordam totalmente (gráfico 7). A metade dos entrevistados (50%) respondeu que concordavam parcialmente, o que demonstra que o atendimento personalizado por parte de empregados dessas agências bancárias não é uma ação constante.

Ao analisar se a instituição bancária leva a sério os maiores interesses dos clientes (gráfico 7), verifica-se que 19% concordam totalmente, 48% concordam parcialmente, 15% são indiferentes, 15% discordam parcialmente e 3% discordam totalmente. Nem sempre os interesses dos clientes são levados em consideração conforme expressado pela maioria dos entrevistados (48%).

O gráfico 7 está relacionado aos quesitos do atendimento das necessidades específicas dos clientes por parte dos funcionários das instituições bancárias. Após o tratamento foi possível observar que 24% concordam totalmente, 43% concordam parcialmente, 18% são indiferentes, 11% discordam parcialmente e 5% discordam totalmente. Destaca-se que a maior parte dos entrevistados (43%) concordaram parcialmente o que demonstra a existência de constantes atendimentos das especificidades dos clientes.

Em relação ao fato das instituições bancárias possuírem um horário de atendimento que seja conveniente aos clientes (gráfico 7), do total dos entrevistados obtivemos 20% concordam totalmente, 38% concordam parcialmente, 15% são indiferentes, 14% discordam parcialmente e 13% discordam totalmente. A maior parte dos clientes entrevistados (38%) declararam que o horário de atendimento não é conveniente.

V. Dimensão tangibilidade

Em relação à dimensão tangibilidade, os resultados obtidos para cada uma das questões de pesquisa estão apresentados no gráfico 8, a seguir.

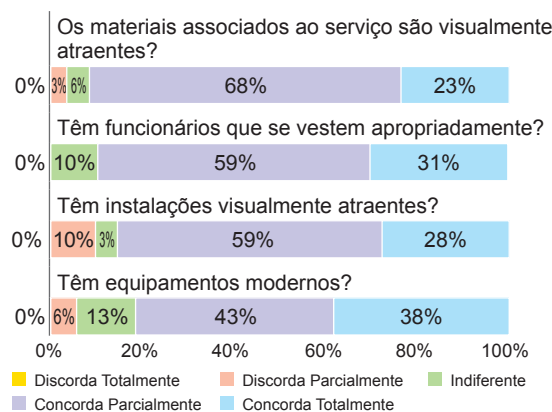


Gráfico 8 – Resultado dos questionários aplicados referentes à dimensão Tangibilidade

Fonte: Autores.

Do total dos entrevistados sobre a existência de equipamentos modernos em suas instituições bancárias foi constatado que 38% concordam totalmente, 43% concordam parcialmente, 13% são indiferentes e 6% discordam parcialmente, conforme demonstrado no gráfico 8. Os dados relatam que grande parte dos clientes (43%) não acham os equipamentos de seus bancos modernos.

Ao analisar o quesito sobre o fato das instalações das instituições bancárias serem visivelmente atraentes (gráfico 8), foi verificado que 28% concordam totalmente, 59% concordam parcialmente, 3% são indiferentes e 10% discordam parcialmente. Nesse sentido, 59% dos entrevistados concordaram parcialmente, demonstrando a probabilidade de não acharem as instalações totalmente atraentes.

Em relação à análise inerente às vestimentas dos funcionários das instituições bancárias, foi identificado que 31% dos entrevistados concordam totalmente, 59% concordam parcialmente, 10% são indiferentes, conforme especificado no gráfico 8. Na visão da maior parte dos clientes que participaram do presente estudo (59%) não foram

evidentes sobre a adequação das vestimentas, o que provavelmente demonstra um fator de incerteza sobre o quesito avaliado.

Dos fatos relacionados aos materiais associados ao serviço serem visualmente atraente (gráfico 8), foi observado que 23% concordam totalmente, 68% concordam parcialmente, 6% são indiferentes e 3% discordam parcialmente. Os dados demonstraram que a maioria dos clientes entrevistados (68%) não acham atraentes os materiais associados aos serviços bancários.

Os valores das médias e dos desvios padrão encontrados sobre as dimensões da qualidade variam de 5,8 a 5,0. Buscando analisar o fator relacionado à variação ou dispersão existente em relação à média das dimensões, foi utilizada a aplicação do desvio padrão. O resultado 0,9 do item tangível indica que os dados tendem a estar próximo da média e os demais que variaram de 1,5 a 1,2 demonstram que os dados estão espalhados por uma gama de valores. Vale ressaltar que a escala Likert varia de 1 a 7.

Nº	Dimensão	Média	Desvio Padrão
1	Confiabilidade	5,1	1,2
2	Responsividade	5,2	1,2
3	Segurança	5,3	1,2
4	Empatia	5,0	1,5
5	Tangíveis	5,8	0,9

Quadro 1 – Média e desvio padrão encontrada em relação às dimensões do instrumento SERVQUAL.

Fonte: Autores.

De acordo com os dados apresentados no quadro 1, as médias referentes às dimensões encontram-se em 5,8 (item 5) nos aspectos tangíveis que constituem a aparência das instalações físicas, do equipamento, dos funcionários e dos materiais de comunicação; 5,3 na dimensão segurança que se refere ao conhecimento e cortesia dos funcionários e sua capacidade de inspirar confiança e certeza; 5,2 na dimensão responsividade que está relacionada com a disposição de ajudar os clientes e fornecer os serviços imediatamente; 5,1 no aspecto confiabilidade que objetiva verificar a capacidade de executar o serviço permitido de forma confiável e precisa e 5,0 no aspecto empatia que relaciona a atenção individualizada dispensada aos clientes.

Nesse sentido, podemos afirmar que a média das dimensões da qualidade da escala SERVQUAL encontram-se na escala de 5 a 6, que significa que os clientes concordam parcialmente em todos os quesitos relacionados a essas dimensões. A imparcialidade demonstra a possibilidade da existência de variáveis que necessitam ser identificadas e minimizadas e adotadas novas medidas de gestão

que visem garantia da excelência da qualidade em seus serviços.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O sucesso de empresas de serviços depende das percepções que os clientes têm em relação às suas expectativas relacionadas às dimensões de qualidades. Nesse sentido é de suma importância que as instituições prestadoras de serviços mensurem a qualidade para alcançar cada vez mais a excelência e vantagens competitivas.

Os dados apresentados no decorrer da pesquisa mostraram constantemente a percepção parcial dos clientes entrevistados, pois em todos os itens eles concordaram parcialmente demonstrando a necessidade de implementação de melhorias em processos, diretrizes e procedimentos, com o intuito de preparar a empresa para o atendimento de seus clientes, suprimindo suas necessidades e expectativas a respeito da qualidade dos serviços prestados.

A compreensão da importância do fornecimento de serviços com qualidade não é o único item a ser considerado pelas instituições. É necessário que haja um processo contínuo de monitoramento das percepções de seus clientes sobre a qualidade dos serviços identificando as discrepâncias encontradas e adoção de metodologias adequadas para a melhoria (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014).

Neste íterim, conclui-se que as instituições bancárias necessitam levar em consideração as expectativas de qualidade de seus clientes, pois as mesmas influenciam na percepção do valor de seus serviços e tais percepções, sendo elas positivas ou negativas, influenciam na tomada de decisão, possibilitando que os mesmos clientes realizem novos negócios ou não junto a estas instituições.

Para os próximos trabalhos, sugere-se a realização de uma pesquisa analisando a diferença entre a expectativa e percepção que os clientes têm em relação à prestação dos serviços oferecidos por uma única instituição bancária com base nos pontos críticos identificados pelo modelo SERVQUAL (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014).

REFERÊNCIAS

CARDOSO, F. A. R.; NETO, A. C. **Análise da qualidade no setor de serviços segundo o método de avaliação SERVQUAL**. Tese de Doutorado. Curitiba: UFPR, 2004.

- COBRA, M. **Serviços: como construir valor para o cliente**. São Paulo, SP: Marcos Cobra, 2004. 141 p.
- FARIA, C. **História da Qualidade**, 2006. Disponível em: <<http://www.infoescola.com/administracao/historia-da-qualidade/>>. Acesso em 31 maio 2016.
- FERNANDES, W. A. **O movimento da qualidade no Brasil**. São Paulo, SP: Essentia Idea Publishing, 2011.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GOMES, J. L. C. **Qualidade em Serviços**. Como estimular a percepção positiva dos clientes? Outubro de 2014. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/qualidade-em-servicos/81805/>>. Acesso em 19 jun. 2016.
- JOHNSTON, D. M. **Mensuração da qualidade de serviços através da escala SERVQUAL: Sua operacionalização no setor de serviços bancários Business to Business**. Dissertação de Mestrado. Porto Alegre, 1995.
- JONES, T.; TAYLOR, S. F. The conceptual domain of service loyalty: how many dimensions? **Journal of Services Marketing**. v. 21, n.1, p. 36-51, 2007.
- LAS CASAS, A. L. **Marketing de serviços**. 2. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2000. 195 p.
- LEVESQUE, T; MCDOUGALL, G. H. G. Determinants of customer satisfaction in retail banking. **International Journal of Bank Marketing**. v.14, n.7, p.12-20, 1996.
- LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001. 416 p.
- LUIZ, J. **Qualidade em serviços: Como estimular a percepção positiva dos clientes?** 2014. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/qualidade-em-servicos/81805/>>. Acesso em: 29 out. 2016.
- MAXIMIANO, A. C. **Teoria Geral da Administração**. 1. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2000.
- PALADINI, E. P. **Gestão da Qualidade**. 1. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2000.
- PINTO, S. H. B.; CARVALHO, M. M. H. L. L. **Implementação de programas de qualidade: um survey em empresas de grande porte no Brasil**. Gest. Prod. vol.13 no.2 São Carlos May/Aug. 2006. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2006000200003. Acesso em: 12 fev. 2016.
- SOUZA NETO, A. F.; FONSECA, F. R. B.; OLIVEIRA, P. A. S. Dimensões do relacionamento e variáveis demográficas: uma investigação com base nas opiniões dos clientes de um grande banco brasileiro. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Brasília. **Anais**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.
- ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. D. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 6. ed. Bookman, 2014.

APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS DA ESTATÍSTICA NA DETECÇÃO DE FALHAS NA COMERCIALIZAÇÃO DO QUEIJO TIPO MINAS

MÚRIA DE JESUS DA SILVA COUTO

Bacharel em Química pela Universidade de Brasília; Tecnóloga em Agronegócios pela Universidade de Montes Claros; Mestranda na Universidade de Brasília
muriacouto@yahoo.com.br

RESUMO

O projeto tem como objetivo propor um plano de desenvolvimento para melhorar a aceitabilidade do consumidor com relação ao queijo tipo minas, tendo como base o procedimento de diagnóstico do processo determinando as causas da rejeição do produto por meio da pesquisa experimental objetivando os propósitos em folhas de verificação e questionários. Posteriormente os dados coletados serão distribuídos por um diagrama de Pareto determinando-se dessa forma a maior causa de rejeição do queijo tipo frescal.

Palavras-chave: Controle de qualidade. Segurança alimentar. Subsistência familiar. Feira Livre.

APPLICATION OF STATISTICAL TOOLS IN THE DETECTION OF FAILURES IN THE MARKETING OF CHEESE TYPE MINAS

ABSTRACT

The paper presents a brief history about the advent of agroindustrial practices in the municipality of Paracatu - MG, with a description of the value added to the Gross Domestic Product, related to agriculture, industry and services. It deals with the diffusion of the technique of cheese production in the State of Minas Gerais and its emergence, as well as the questions related to hygienic sanitary standards and their influence on the food safety of consumers. It highlights the hygiene practices associated with people's value systems and behavior. The work also shows the growth of the cheese market in Brazil as well as its sales revenue and the respective participation in each category of cheeses. This study aimed to demonstrate the need for the application of statistical tools for monitoring, control or improvement in the production processes, public participation by encouraging the commercialization of fresh mines type cheese, formation of associations or Cooperatives, generation of higher added value to the product, organization of work in open markets, standardization of the product, seeking the offer of Brazilian artisanal cheese produced according to the current legislation without loss of the characteristics of its origin.

Keywords: Quality control. Food Safety. Culture. Subsistence farming. Free Fair.

1 INTRODUÇÃO

Quando se trata de serviços logo surge a lembrança da importância em mantermos uma interação de equipes por meio de associações de cooperativas para fortalecimento do ramo bem como a captação de recursos no intuito de desenvolver projetos de melhorias e redução de custos para a organização a qual o grupo encontra-se inserido.

As relações sociais que eclodem com a organização da feira livre evocam a necessidade de mesclar as relações de trabalho com as relações de amizade levando ao trabalho em cooperação sem suprimir é claro, com a implantação de regras, as relações de competição (SATO, 2007).

Paracatu encontra-se num cenário geográfico favorável, o qual permite a participação ativa da sociedade no desenvolvimento econômico

capaz de transformar e modificar os nortes do município.

A atividade agropecuária está cada vez mais sendo fomentada em virtude da demonstração clara da necessidade do pequeno agricultor numa visão global. A chamada agricultura familiar é constituída por pequenos e médios produtores que representam a imensa maioria dos produtores rurais no Brasil.

Esse segmento apresenta-se como crucial no desenvolvimento de pequenas cidades dependendo de tecnologia e condições políticas—institucionais representadas por acesso ao crédito, informações organizadas, canais de comercialização, transporte, energia, dentre outros.

Dentre as inúmeras atividades desenvolvidas na cidade, pode-se destacar a fabricação e comercialização de queijo *tipo minas frescal*. Tais produtos são ofertados no comércio local e adjacências. Aos sábados, na Feira Livre de Paracatu, essa comercialização de produtos oriundos da região e em especial o queijo tipo *minas* intensifica-se em virtude a visita de turista e do próprio consumidor interno.

Segundo Furtado (1999), citado por Rocha et al. (2006), o queijo de *tipo minas frescal* apresenta curto espaço de tempo de prateleira, sendo este para consumo imediato. A produção de queijo de minas apresenta um espetacular potencial dentro do estado, bem como para outras regiões. Porém, o seu beneficiamento é um procedimento que demanda inclusão tecnológica no intuito de incrementar sua produção bem como garantir o escoamento do produto para consumidores cada vez mais seletivos. Devido a sua origem, está susceptível de contaminações microbianas podendo alterar as características organolépticas, ou seja, cor, sabor, odor e textura, do produto final.

Este trabalho objetiva caracterizar a comercialização de queijos *tipo minas frescal* dando uma noção de como se comporta esse mercado no mundo, no Brasil, no estado e no município de Paracatu focando a oferta de queijos artesanais em consonância com a legislação vigente, sem perdas das características tradicionais de sua origem.

Foi efetuado um levantamento e um diagnóstico de dados pelas observações no local, além de exemplos literários de outros pontos de comercialização no país, que apresenta uma nítida ideia de como está o mercado de queijos no município de Paracatu frente ao Brasil.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 CONTEXTO HISTÓRICO

Paracatu conta com uma população de 84.718 habitantes de acordo com os dados do IBGE (2010). Perfaz uma área de 8.229,588 Km² de extensão e uma densidade demográfica de 10,29 hab. Km⁻² (IBGE, 2010). O município está localizado na região Noroeste do estado de Minas Gerais e faz limites com Unaí - MG ao norte, ao Sul, Vazante e Guarda - Mor - MG, ao Leste João Pinheiro e Lagoa Grande - MG e ao oeste Cristalina - GO (IBGE, 2010). Está distante a 220 km de Brasília - DF e a 500 km de Belo Horizonte (IBGE, 2010).

Paracatu já era conhecido desde o fim do século XVI pelos brancos que vinham de São Paulo com objetivos de conquista e não de povoamento. Em meio ao século XVII nascia o Arraial de São Luiz e Sant'Anna das Minas de Paracatu sob o ciclo do ouro (IBGE, 2010).

No século XIX Paracatu elevou-se a Vila de Paracatu do Príncipe iniciando a sua vida política estruturalmente organizada. Na segunda metade do século XX, com a mudança da capital do país trouxe os benefícios que se esperava.

A partir de meados da década de 70 a atividade agropecuária e mineral associada às mais modernas tecnologias mundiais reinscreveram o nome de Paracatu no cenário nacional. A exploração mineral tecnificada e a agropecuária em fases empresariais são hoje eixos econômicos sólidos que colocam Paracatu como grande produtor de ouro, zinco, grãos, leite e derivados (PREFEITURA MUNICIPAL DE PARACATU, 2011).

O valor adicionado ao Produto Interno Bruto referente à agropecuária, indústria e serviços são 232.183, 288.303 e 486.816, respectivamente, mostrando uma realidade do estado e do Brasil na tendência dos serviços serem a mola mestra da economia nessas três esferas do poder (IBGE, 2010).

Segundo Prezotto et al. (2002), citado por Vinha et al. (2010), a agroindústria familiar de pequeno porte produtora de queijos tem relevante papel na construção de um modelo de desenvolvimento regional equilibrado juntamente com sua importância social.

Na década de 1990, esse empreendimento tornou-se importante por promover o desenvolvimento do meio rural, com a geração de

renda para proprietários, geração de empregos, descentralização das atividades, redução do êxodo rural e contribuição para autossuficiência de produtos *in natura* e processados (VINHA et al., 2010, p.1).

De acordo com Vinha et al. (2010), o queijo *tipo minas frescal* é amplamente difundido em todo o estado de Minas Gerais em virtude da sua tradicionalidade e melhor rendimento frente a demanda do consumidor. A origem da comercialização do queijo tipo *minas frescal* tem data do século XVIII em regiões de produção de gado leiteiro. A técnica foi introduzida no Brasil por imigrantes dinamarqueses e holandeses na região sul de Minas Gerais e Serra da Mantiqueira, sendo difundida por todo território nacional.

2.2 COMERCIALIZAÇÃO DE QUEIJO NO ESTADO DE MINAS GERAIS

Atualmente a fabricação de queijos conta com uma técnica simplificada, com retorno financeiro mais rápido dispensando o período de maturação (VINHA et al., 2010). Segundo Furtado (2005) citado por Vinha et al. (2010) o rendimento na fabricação do queijo é de 6 kg e 6,5 kg de leite por 1kg de queijo.

A atividade de produção de queijo, gerada em 823 municípios mineiros gira em torno de 3.600 toneladas e movimenta cerca de 10 milhões de reais (BRANT, 2007). Segundo o Instituto Mineiro de Agropecuária, a atividade gera cerca de 120 mil empregos diretos e 40 mil empregos indiretos (MARTINS, 2001 Citado por BRANT, 2007). Graças ao selo de inspeção municipal, estadual ou federal no produto, é permitida a sua comercialização no município, estado ou país, respectivamente.

2.3 QUESTÃO HIGIÊNICA SANITÁRIO NA COMERCIALIZAÇÃO DO QUEIJO.

O consumo de queijos sem padrões higiênicos sanitários é um risco latente para a saúde do consumidor mesmo ainda sendo comum essa prática na comercialização informal. (PINTO et al., 2009; REIS et al., 2009 citado por VINHA, 2010).

De acordo com Furtado (1999) citado por Rocha et al. (2006) o queijo tipo minas frescal deve ser comercializado imediatamente por apresentar curta vida de prateleira. A sua grande predisposição a contaminações microbianas podem ocorrer a partir do leite utilizado como matéria prima ou contaminações cruzadas durante ou após o pro-

cessamento. Tais contaminações podem tornar o queijo inaceitável ou até mesmo impróprio para o consumo humano.

Queijos do tipo *tipo minas frescal* comercializados no Brasil apresentam contaminação, Araújo et al. (1997) citado por Rocha et al. (2006) observou que 100% de amostras desse material coletadas em supermercados e padarias localizadas na cidade do Rio de Janeiro revelaram presença de coliformes fecais em níveis acima dos tolerados. Oliveira et al. (1998) citado por Rocha et al. (2006) relatou a detecção de coliformes totais e fecais acima do permitido em 46,9% e 9,4% das amostras coletadas em seis fábricas do estado de São Paulo. Pereira et al. (1999) citado por Rocha et al. (2006) observou em Belo Horizonte que 90% das amostras de queijo tipo minas frescal analisadas no período de 1995 a 1996 apresentaram coliformes fecais acima dos limites estabelecidos por lei.

Além de coliformes, outros agentes patogênicos, os quais surgem com o ambiente favorável à contaminação, tais como: *Listeriamonocytogenes*, *Staphylococcus áureos* e *Aeromas* estão presentes em várias cidades brasileiras (SABIONI; MAIA, 1998; SILVA et al., 1998; ALMEIDA FILHO; NADER FILHO, 2000; BULHÕES; ROSSI JÚNIOR, 2002 citado por ROCHA et al., 2006).

2.4 HÁBITOS CULTURAIS NA COMERCIALIZAÇÃO DO QUEIJO

Minnaert e Freitas (2012) salientam que as práticas de higiene refletem hábitos que se instituem como códigos socioculturais e as mudanças podem significar mais que alteração das práticas comportamentais. Ainda segundo Minnaert e Freitas (2012), saberes e práticas higiênicas refletem realidades distintas que se confrontam, a todo o momento, como valores e sistemas simbólicos particularizados em seus contextos socioculturais.

Elias (1994) salienta que no ocidente os processo de disciplinarização dos corpos, como regras de higiene, são práticas de refinamento que diferenciam as classes sociais. O modulamento do corpo é feito a partir de códigos culturais, valores sociais que garantam a inserção do indivíduo em determinado grupo social.

Enquanto sistema de valores, o que é habitual em uma feira livre é um produto de estruturas objetivas e subjetivas de seus personagens sobre o modo de ser e pensar o seu cotidiano do trabalho, a sua sobrevivência nesse ambiente (MINNAERT; FREITAS, 2012).

De acordo como Minnaert e Freitas (2012) o hábito higiênico representa o modo como a feira se estrutura para manter comerciantes e moradores do bairro em duráveis correspondências.

Em Minnaert e Freitas (2012) pode-se observar um estudo na feira do Japão dentre oito feiras livres em Salvador. O primeiro contato deu-se em 1999, no período de carnaval, quando Minnaert visitou a feira como fiscal da Vigilância Sanitária, e chamou a atenção quanto às precárias condições de higiene. O local apresentava água suja escorrendo pelas calçadas e se acumulava nas ruas, animais se misturavam com as pessoas, alimentos expostos no chão ou sobre tábuas, plásticos ou jornais.

A feira do Japão é considerada uma feira de médio porte, composta por pequenos comerciantes de alimentos utilizando esse tipo de comércio para subsistência além de ser um local de convívio. Ela faz parte da vida dos moradores da Liberdade, um bairro com predominância de grupos sociais de baixa renda (MINNAERT; FREITAS, 2012).

Segundo a Secretaria Municipal de Serviços Públicos, a feira do Japão nasceu há 48 anos num largo situado no início da Rua Gonçalo Coelho, conhecido como largo do Japão a partir de um grupo de japoneses que na década de sessenta montava feiras ambulantes em diversos pontos da cidade de Salvador.

Segundo Minnaert e Freitas (2012), são poucos os feirantes que na atualidade sabem da origem da feira e associam o nome a uma metáfora que significaria a distância do bairro em relação ao centro da cidade, como um sentido de distanciamento, isolamento.

No estudo de Minnaert e Freitas (2012) foi possível conhecer códigos socioculturais como qualidade, o que é bom ou ruim para comer, os odores, impressões, aspectos e particularidades que guardam as relações com a feira. Esse sistema interage e se relaciona mantendo a resistência em mudar hábitos e a formação de novos.

O mau cheiro, a água escorrendo pelas ruas, o lixo espalhado são situações comuns em que os personagens da feira estão habituados a conviver. Logo a retirada do lixo e da sujeira não significaria um afastamento do perigo à saúde.

Infere-se pelo trabalho citado acima que a falta do ordenamento habitual é o que produz incômodo as personagens acostumadas nessas precárias condições de sobrevivência e trabalho. No mesmo

lugar, os consumidores entendem a lama do chão como sujeira, para outros a lama está no mesmo campo semântico que não há feira sem lama (MINNAERT; FREITAS, 2012).

Segundo Douglas (2003) citado por Minnaert e Freitas (2012) as regras de higiene evoluem à medida que se incorporam novos conhecimentos técnicos científicos. Desse modo, o conceito de sujo na feira do Japão seria uma interferência da norma científica para alguns feirantes.

Para os feirantes as bactérias são morotós, larvas de moscas que, em oposição às moscas, fazem parte do contexto da feira e são percebidos como interferentes na ordem do ambiente. Sob o nosso ponto de vista os morotós simbolizam a sujeira e se associam aos humores corrompidos, que saem das entranhas e invadem o ambiente externo.

Black (2006) citado por Minnaert e Freitas (2012), em um estudo etnográfico na feira de Turin, Itália, observa que os consumidores repelem tudo que desconhecem por medo de contaminação e da sujeira.

Para analisar os significados das práticas de higiene é necessário adentrar no mundo cotidiano e observar a linguagem, os códigos da linguagem e os significados que estão no campo da experiência e no repertório da gramática (MINNAERT; FREITAS, 2012).

A forma como o indivíduo cuida dos alimentos é resultado da sua história, do que aprendeu com os seus pais, familiares e amigos, na escola e no cotidiano do trabalho. Essa compreensão é importante para subsidiar o processo de educar sem a necessidade de imprimir formas punitivas (MINNAERT; FREITAS, 2012).

De acordo como o trabalho de Sato (2007, p. 4), a feira é definida pelos feirantes como “uma bagunça organizada”. Essa expressão compatibiliza duas formas organizativas aparentemente antagônicas em que a anarquia convive com a suposta padronização centralmente definida.

Observam-se nesse contexto que devem ser implantadas ferramentas de gestão capazes de identificar os pontos críticos para feirantes e consumidores na comercialização de seus produtos. Especificamente para o queijo tipo minas frescal, no intuito de aperfeiçoar essa atividade em consonância com as normas legais e a aspiração do consumidor.

De acordo com Santos e Antonelli (2011), nos controles de qualidade de processos industriais são usuais as ferramentas e técnicas estatísticas serem empregadas para monitoração, controle ou melhoria dos processos produtivos. No entanto a literatura aponta para um potencial estatístico operacional que busca a melhoria contínua possibilitando outras vantagens competitivas decorrentes da qualidade de produtos e processos.

O grande desafio está em descobrir os benefícios que a abordagem estatística pode trazer ao processo de tomada de decisão (SANTOS; ANTONELLI, 2011). De acordo com Britzet et al. (2000), citado por Santos e Antonelli (2011), o pensamento estatístico propicia que as alterações sejam baseadas em dados concretos e não em simples percepções ou experiências passadas. Coleman e Stewardson (2002) citados por Santos e Antonelli (2011) reforçam a importância dos dados como base para melhoria da qualidade, já que estes fornecem evidências que facilitam o controle e a diminuição da variabilidade.

Para Santos e Martins (2008) citados por Santos e Antonelli (2011), o pensamento estatístico consiste em um pano de fundo para melhoria efetiva dos processos, sendo uma filosofia que permite uma visão mais holística desses processos. Nesse foco, surge a necessidade mais proeminente dos métodos estatísticos que se apoiam em dados para prover a melhoria contínua e assegurar os ganhos almejados.

2.5 LEVANTAMENTO EFETUADO NA FEIRA LIVRE DE PARACATU QUANTO COMERCIALIZAÇÃO DE QUEIJO TIPO MINAS FRESCAL

Em uma visita transcorrida na feira livre do município de Paracatu no Estado Minas Gerais foram efetuadas algumas observações que servirão de base para uma análise quanto ao processo de comercialização de queijo tipo minas frescal nesse município.

Na tabela 1 segue uma breve descrição das modalidades de produtos ofertados na feira e suas respectivas quantidades de barracas na data

citada. Essa classificação não foi simples, visto que os feirantes ainda não conseguiram focar os seus negócios diversificando significativamente suas atividades. Alguns chegam a vender derivados da cana de açúcar, carnes, verduras, frutas, quitandas e queijo, tudo em uma mesma barraca. No decorrer da análise discutiremos quanto às implicações dessa prática.

A categoria hortifrutigranjeira se destaca entre as modalidades, sendo um item a ser trabalhado com critérios capazes de identificar as oportunidades de melhoria bem como as não conformidades. Em segunda análise surge a modalidade alimentação e artesanato. Algo já esperado visto que se trata de uma cidade histórica com culturas e identidades muito fortes.

Especificamente trabalhando na comercialização de queijos tem-se apenas duas barracas, que foca exclusivamente nesse ramo de negócio. Essa prática é recomendada, visto que o feirante consegue através de um controle mais específico gerir o seu negócio de forma a ofertar ao consumidor um produto de alta qualidade, como será visto na tabela 2.

Descrição	Quantidade de barracas
Peixe	4
Queijo	2
Hortifrutigranjeiros	31
Alimentação	9
Artesanato	9
Cachaça	2
Carnes bovinas e suínas	4
Caldo de cana	2
Tempero	3
Conservas	5
Milho	2
Pamonha	2
Churrasco	1
Doces e quitandas	4
Farinhas de mandioca e derivados	6
Medicamentos naturais	2

Tabela 1 – Descrição das barracas situadas na Feira Livre do Município de Paracatu-MG com seus respectivos produtos.

Fonte: Dados coletados na Feira Livre de Paracatu – MG em 31-03-2012 pelo próprio autor.

Barraca	Tempo de feira	Atividade Principal	Preço R\$	Quantidade de queijo vendida por sábado	Quantidade de queijo que retornam por sábado	Aparência do queijo
A	6 meses	Diversos	R\$7,00/ Peça	30	0	Homogêneo
B	6 meses	Diversos	R\$10,00/ Kg	25	15	Homogêneo / casca grossa
C	3 anos	Diversos	R\$9,00/ Peça	4	2	Sem beleza
D	4 anos	Diversos	R\$10,00/ Peça	60	0	Homogêneo
E	5 anos	Diversos	-	40	9	Casca grossa
F	10 anos	Queijo, requeijão	R\$9,00/ Peça	75	5	Homogêneo
G	20 anos	Somente queijo	R\$12,00/ Peça	100	0	Homogêneo

Tabela 2 – Levantamento do perfil de comercialização de queijo na feira livre de Paracatu-MG.

Fonte: Dados coletados na Feira Livre de Paracatu – MG em 31-03-2012 pelo próprio autor.

Trabalhando isoladamente com o feirante o qual comercializa queijo em consórcio com outras atividades, pode-se verificar claramente a vantagem do feirante que conseguiu focar o seu negócio em apenas um item. O feirante G já instalado na feira há vinte anos trabalhando somente com queijo e relatou a sua persistência e sua preocupação em atender as necessidades dos clientes dentro de uma demanda de 100 queijos por final de semana.

Ele declarou que fabrica e vende, mantendo dessa forma um controle ainda mais minucioso, sendo que o próprio adequará seu produto à necessidade do cliente, sem ter que negociar com fabricantes para efetuarem tais conformações. Dentre os feirantes da Feira Livre do Município de Paracatu-MG, o feirante G é o que apresenta maior porte comercial e um custo de venda mais elevado comparado aos demais feirantes.

A aceitação do público quanto ao seu produto justifica-se pelas agradáveis propriedades sensitivas do queijo. Apresentando-se com uma característica homogênea e atrativa pela beleza do queijo, além de proporcionar uma satisfação agradável ao sabor. Partindo dessa avaliação, pode-se observar que o público paracatuense está em busca de produtos com qualidade comprovada e estão dispostos a pagar pelo preço.

Em segundo destaque pode-se citar o feirante F, com sua comercialização focada também no

queijo tipo minas frescal, com um custo de venda de R\$9,00 a peça, e diversificando o seu negócio com quitandas. Ele fabrica e vende também, assim como o feirante G, e com um tempo de feira de aproximadamente 10 anos. Esse comerciante também oferece o queijo ralado, agregando maior valor ao produto.

Outro ponto importante a ser abordado trata-se da sazonalidade das vendas as quais impactam diretamente na lei da oferta e da procura. Essa sazonalidade está atrelada a disponibilidade da matéria prima para fabricação do queijo a qual reduz significativamente na época da seca, onerando mais no custo do queijo para o consumidor final.

Não pode ser ignorada a época do mês a qual o feirante cita que há uma queda na comercialização do queijo tipo minas frescal, identificada como meados do mês até as suas últimas semanas, coincidente com a época que o trabalhador ainda não recebeu os seus vencimentos.

Uma vantagem identificada na comercialização do queijo tipo minas frescal no município de Paracatu estaria associada a disponibilização deste produto com data de fabricação geralmente recente, o que evita a geração de grandes estoques como acontece em São Paulo, conforme descrito em Rocha et al. (2006), que além dos produtos chegarem com a data de fabricação avançada, eram adquiridos grandes estoques o que impossibilita a reposição frequente.

No município de Paracatu, no estado de Minas Gerais, nunca foi feita uma caracterização dos ingredientes presentes nos queijos e muito menos incluídos em suas embalagens. Ainda mantém-se a tradicionalidade do artesanal, o que não significa que essa adição não foi realizada.

2.6 RESGATE AOS MÉTODOS TRADICIONAIS E A COMERCIALIZAÇÃO DE QUEIJO TIPO MINAS FRESCAL

Artesanal, de acordo com dicionário Larousse da Língua Portuguesa (2012), é aquilo que é elaborado segundo métodos tradicionais, individuais, e também o que é feito através de meios rudimentares, às vezes sem qualquer método; que apresenta feitura grosseira.

Neste trabalho o termo “artesanal” será utilizado nas duas conotações acima citadas, logo podem denominar artesanais os produtos com as seguintes características:

- Os queijos que mantêm sua produção através de métodos ou processos tradicionais seguindo a legislação vigente.
- Os queijos com produção tradicional, de forma rudimentar, à margem da legislação vigente, sem controle de qualidade e sendo comercializado na maioria das vezes de maneira informal.

No Brasil, a maior parte dos produtores de queijos artesanais inclui-se a segunda categoria, ocupando cerca de 40% do volume total de queijos produzidos no país. (SANTANA, 2008).

O conceito de artesanal entre os profissionais no ramo é divergente, uns acreditam que o artesanal refere-se à forma tradicional do preparo utilizando ainda leite cru, mantendo as características de sabor próprio, para outros o termo artesanal está associado à produção em pequena escala.

Partindo de um conceito ou de outro, objetiva-se conseguir um queijo artesanal brasileiro que obedeça à legislação vigente sem perder as características tradicionais de sua origem.

2.7 CLASSIFICAÇÃO DE QUEIJOS E SUAS RESPECTIVAS DENOMINAÇÕES NO MERCADO ECONÔMICO

Segundo Santana (2008), utiliza-se o termo *commodity* (produto básico, primário, simples) para se referir aos queijos comercializados e de menor

valor agregado, diferenciando-se dos processados e finos, logo podemos notar as seguintes classificações:

Commodities: Prato, muçarela, tipo minas frescal e queijo ralado;

Fundidos: Fatiados, porcionados, tabletes, ingredientes culinários;

Processados: *Cream Cheese*, requeijão cremoso, *Perit Suisse*;

Queijos finos: *Camembert*, parmesão, provolone, gorgonzola.

Para um bom entendimento do mercado, segue uma breve descrição, de acordo com o Santana (2008), dos queijos produzidos no Brasil:

Muçarela: trata-se de um queijo de origem italiana, com massa semidura e filada (esticada e rejuntada). A massa deve ficar em repouso até que acidifique para que seja esticada e rejuntada a quente o que provoca a superposição de camadas. Os principais usos da muçarela são culinários sendo utilizado em pizzas, saladas, sanduíche, recheios de massa dentre outros.

Prato: é um queijo brasileiro, um dos primeiros produzidos no Brasil por emigrantes dinamarqueses. Apresenta massa semicozida, sem olhaduras e de textura untuosa e macia, permitindo um fatiamento fino. Não possui casca, apresentando facilidade de manuseio e bom derretimento. Muito utilizado em sanduíches, com sabor suave permitindo uma boa combinação com frios e carnes no preparo de sanduíches quentes ou frios.

Requeijão: reconhecidamente brasileiro e teve como precursor a marca *catupiry*. É um queijo com forma de creme, facilmente espalhável com sabor suave e lácteo muito apreciado por crianças e adolescentes. Deve ser mantido sob refrigeração. Algumas alterações na formulação do produto, tais como a adição do soro tornou o produto uma especialidade láctea. O consumo é feito no café da manhã ou em lanches, no pão, em torradas, bolachas, puro ou acompanhado de frios e geleias.

Tipo minas frescal: acredita-se ter sido o primeiro queijo produzido no Brasil, feito de massa crua, com leite de vaca pasteurizado, dispensa maturação sendo embalado e comercializado logo após a produção. Trata-se de um queijo de baixa vida útil, apenas 21 dias em embalagem fechada e sob refrigeração, devendo ser consumido em até 5 dias após a abertura da embalagem. Muito consumido

no café da manhã, puro ou com pães e biscoitos, adequado para acompanhar doces e compotas. Devido ao seu baixo teor de gordura é bastante associado a dietas alimentares.

Minas Padrão: acredita-se que tenha sido um dos primeiros tipos de queijos fabricados no Brasil no estado de Minas Gerais. Também conhecido como *minas curado*, *minas prensado* e *minas pasteurizado*. Feito a partir do leite de vaca pasteurizado. Após a enformagem, a massa é salgada e maturada por aproximadamente 30 dias. Sua massa é densa e firme de cor branco creme podendo apresentar pequenas olhaduras internas. Com sabor acentuado e levemente ácido. Apresenta casca fina com coloração ligeiramente amarelada. Bastante consumido no café da manhã, puro ou com pão, também acompanha doces em massa e é utilizado no preparo de pão de queijo, pastéis, rissoles, entre outros.

Parmesão: oriundo da região de Parma, na Itália, é um dos queijos mais consumidos mundialmente. Feito de leite de vaca pasteurizado agregando na sua fermentação o soro fermentado, guardado da produção anterior, coalho natural e fermentos termo – resistentes. Trata-se de um queijo de maturação longa, um ano, período durante o qual a sua massa pode apresentar a formação de grãos de lactose cristalizada, característicos deste tipo

de queijo e que atestam a boa qualidade do produto. A longa maturação confere o sabor picante. É um queijo de massa cozida e salga longa, 11 dias, que favorece a formação da casca espessa. Dispensa refrigeração. Tem um consumo difundido como queijo ralado no Brasil acompanhando massas e outros pratos.

Queijo Coalho: originário do nordeste do Brasil a sua produção remonta há mais de 150 anos, com a chegada do gado bovino trazido pelos portugueses. O nome de coalho advém da utilização do coalho natural na sua fabricação. A maior parte da fabricação é artesanal e o queijo é feito com leite cru. De acordo com o Regulamento Técnico de Identidade e Qualidade de Produtos Lácteos para o Queijo de coalho define-se queijo coalho como sendo aquele que se obtém por coagulação do leite por meio do coalho ou de outras enzimas coagulantes podendo ser complementada ou não pela ação de bactérias lácteas selecionadas. Apresenta uma consistência semidura, elástica, textura compacta, sem olhaduras ou aberta com olhaduras mecânicas. Com cor uniforme, branca amarelada e de sabor brando, ligeiramente ácido e salgado. A casca é fina e não muito definida podendo ser encontrado na forma de palito para ser assado ou frito.

Na tabela 3 consta um breve resumo das definições dos tipos de queijos.

Produto	Origem	Característica principal	Usos	Tipo de Leite	Gado
Muçarela	Itália Meridional	Massa semidura e filada	Culinário	Pasteurizado	Vaca e búfala
Prato	Brasil	Massa semicozida e macia	Sanduíches	Crua ou pasteurizado	Vaca
Requeijão	Brasil	Processado e espalhável	Café da manhã e lanche (com pão e bolacha) e culinário	Pasteurizado	Vaca
Tipo minas frescal	Mundial (primeiro queijo produzido no Brasil)	Massa crua	Café da manhã e lanche (com pão e bolacha) e culinário	Pasteurizado	Vaca
Minas Padrão (Processado ou pasteurizado)	Brasil (MG)	Massa densa e firme	Café da manhã e lanche (com pão e bolacha) e culinário	Pasteurizado	Vaca
Parmesão	Itália (Parma)	Massa cozida e de salga longa	Culinário (ralado) ou puro (lascas)	Pasteurizado	Vaca
Coalho	Brasil (NE)	Massa semi cozida ou cozida, semidura e elástica	Puro (frito ou assado) e culinário	Cru	Vaca
Petit Suisse	França	logurte à base de queijo	Sobremesa e lanche	Pasteurizado	Vaca

Tabela 3 – Comparativo de origem, usos e características dos principais tipos de queijos.

Fonte: SANTANA, 2008.

2.8 A COMERCIALIZAÇÃO DE QUEIJOS NO BRASIL

A existência de um grande número de pequenos laticínios que atuam regionalmente e fora do âmbito do Serviço de Inspeção Federal do Ministério da Agricultura – SIF é um ponto marcante na produção de queijo.

Essa característica fica clara quanto se observam os feirantes do município de Paracatu que não

são submetidos a nenhum tipo das inspeções citadas acima, dificultando assim a necessidade de incrementar a comercialização de queijo por meio de um controle mais rigoroso de qualidade, dificultando também a obtenção de informações oficiais sobre a produção total de queijos no município.

De acordo com a tabela 4, a produção de queijos no Brasil, por empresas legalizadas, foi de 572 mil toneladas em 2006. Isso apresenta um crescimento de 5,2% quando comparada a 2005.

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Volume 1000 ton.	192	207	249	286	319	350	376	403	424	450	477	477	500	544	572
Var. %	3,0	7,8	20,3	15,1	11,3	10,0	7,3	7,1	5,2	6,1	6,2	0,0	4,8	8,7	5,2

Tabela 4 – Produção brasileira de queijos.

Fonte: Santana, 2008.

Em 1994 o crescimento no mercado de queijos foi significativo, coincidindo com o Plano Real, o qual aumentou o poder de compra do brasileiro. Houve um crescimento de 20,3% com relação ao ano anterior, saindo de 206,6 mil toneladas em 1993 para 248,6 mil toneladas em 1994.

Até 1999 manteve-se o crescimento do mercado. Porém, em 2000 observa-se uma queda nesse ritmo permanecendo em um patamar de aproximadamente 6% ao ano. Entre 2002 e 2006 esse mercado cresceu novamente cerca de 20%, saltando dos 477.300 toneladas para 572.000 toneladas.

Na figura 1 apresenta-se uma representação gráfica do que foi discutido na tabela 4.

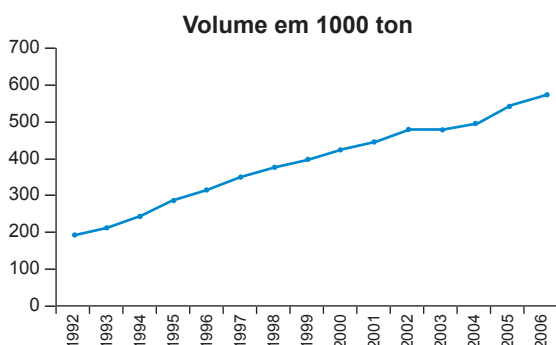


Figura 1 – Evolução da produção brasileira de queijos.

Fonte: Santana, 2008, citado por SIPA, 2008, ABIQ, 2008, EMBRAPA, 2008.

Estima-se um faturamento das empresas sob inspeção federal na ordem de R\$ 3,7 bilhões, um crescimento de cerca de 5,7% em relação a 2005, que foi de aproximadamente R\$ 3,5 bilhões (SANTANA, 2008).

De acordo com o Santana (2008), na figura 2, as vendas do varejo ao consumidor, tanto pessoas físicas como jurídicas, apresentam um resultado de mais de R\$ 7,7 bilhões em 2006.

Vendas de queijos em milhões de reais

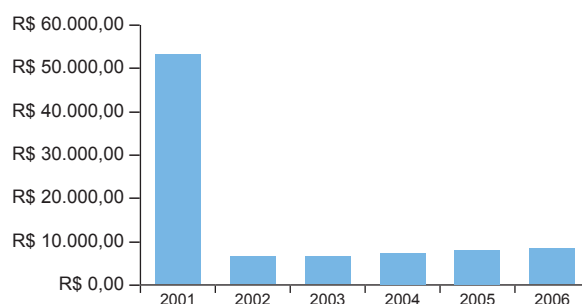


Figura 2 – Vendas de queijo no varejo em valor (milhões de reais) – 2001/2006

Fonte: Santana, 2008, citado por EUROMITOR INTERNATIONAL. GMID (Global Market database), 2007.

Observando a classificação de queijos e a sua participação no mercado podemos verificar a liderança do segmento *commodities* com 68,4% de participação em 2005.

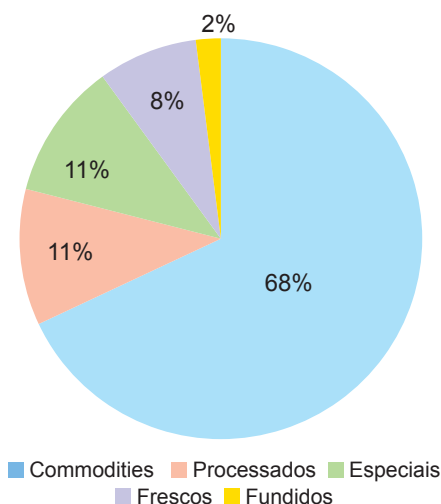


Figura 3 – Produção por tipo de queijo em 2005 (em %)

Fonte: Santana, 2008.

Na sequência seguem os queijos processados (requeijão cremoso, *petit suisse* e *cream cheese*) com 11% e os Especiais com 10,7%. O segmento de queijos frescos, o qual o principal representante é o tipo minas frescal, responde por 8,2% do volume total, e o de fundidos, por 1,6% da produção nacional.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A comercialização de queijos *tipo minas frescal* é um *input* para economia e para garantia da sustentabilidade das famílias, além de constituir um fator de diversificação para economia brasileira, trazendo o diferencial de um produto característico e típico de uma cultura.

É importante a participação do poder público incentivando a regulamentação do setor juntamente com os seus respectivos controles de qualidade que devem ser o foco para fomentar essa atividade agroindustrial por meio de recursos materiais e desenvolvimento de treinamentos para capacitação.

A organização de cooperativas ou qualquer outro modelo associativo podem ser uma alternativa positiva para superar a fragmentação do mercado e a padronização dos produtos, gerando uma redução nos custos de produção e levando as pessoas a valorizarem o produto pela padronização e pela garantia de qualidade, além de auxiliarem no desenvolvimento de canais de logística próprios.

A geração de maior valor agregado deve estar atrelada a busca de diferenciação dos produtos associando-a a tradição local e às características específicas da produção original e artesanal. Essa diferenciação pode ser desenvolvida a partir do

conceito do selo de origem (certificação “DOC”) podendo gerar maior margem de lucro.

As relações de trabalho devem também incorporar-se com as relações de amizade estabelecidas em cada localidade respeitando as culturas pré-existent e tentando propor a ideia advinda do processo de globalização, estabelecendo procedimentos de saneamento básico e incentivando a concorrência dentro desse mercado.

A legislação brasileira para laticínios com o selo de Serviço de Inspeção Federal (SIF) exige a implantação de programas de boas práticas de fabricação (BPF) e de análises de perigos e pontos críticos de controle (APPCC), o que pode ser utilizado como ferramentas capazes de gerir o negócio numa perspectiva de melhoria contínua.

A organização desse trabalho de feira livre deve ser alicerçada em regras claras de funcionamento com uma preocupação em manter o seu cunho lúdico e estético favorável à permanência do público sem suprimir a seu papel dentro da economia local.

A busca da padronização na comercialização de queijo deve ser foco do trabalho, porém fica clara a necessidade de implantação de índices de avaliação e monitoramento da qualidade dos queijos *tipo minas frescal*. Logo, a reestruturação na comercialização de queijos nas localidades que desenvolvem essa atividade é imperativa, visto a exigência do público-alvo bem como a garantia da segurança alimentar dos consumidores.

Essa reestruturação deve ser pautada em um plano de ação estratégico contemplando pontos críticos analisados neste trabalho, tais como: segurança alimentar, marketing e cultura local.

REFERÊNCIAS

BRANT, L.M.F.; FONSECA, L.M.; SILVA, M.C.C. Avaliação da qualidade microbiológica do queijo-de-minas artesanal do Serro-MG. **Arquivo Brasileiro de Medicina Veterinária e Zootecnia**, Belo Horizonte, v. 59, n. 6, dezembro. 2007.

DICIONÁRIO LAROUSSE DA LÍNGUA PORTUGUESA, 2012.

ELIAS N. **O processo civilizador**: uma história dos costumes. Vol. 1. Rio de Janeiro: Zahar, 1994.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, Disponível em: <http://www.ibge.gov.br>.

gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1. Acessado em 03 jul. 2011.

KUME, HITOSHI. **Métodos estatísticos para melhoria da qualidade**. São Paulo: editora Gente, 1993.

MINNAERT, Ana Cláudia de Sá Teles; FREITAS, Maria do Carmo Soares. Práticas de higiene em uma feira livre da cidade de Salvador (BA). **Ciência e saúde coletiva**, Rio de Janeiro, 2012.

PEREIRA, M.L. et al . Enumeração de coliformes fecais e presença de Salmonellasp. em queijo Minas. **Arquivo Brasileiro de Medicina Veterinária e Zootecnia**. Belo Horizonte, v. 51, n. 5, Outubro. 1999.

PREFEITURA MUNICIPAL DE PARACATU - Minas Gerais Departamento de Comunicação Social - Secretaria de Indústria, Comércio e Turismo.

ROCHA, J.S.; BURITI, F.C.A.; SAAD, S.M.I. Condições de processamento e comercialização de queijo-de-tipo minas frescal. **Arquivo Brasileiro de Medicina Veterinária e Zootecnia**. Belo Horizonte, v. 58, n. 2, Abril. 2006.

SANTANA, Adelmir et al. (Org.) Queijos nacionais. **Estudos de mercado SEBRAE: Série mercado**. 2008.

SANTOS, Adriana Barbosa; ANTONELLI, Stella Carrara. Aplicação da abordagem estatística no contexto da gestão da qualidade: um survey com indústrias de alimentos de São Paulo. **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 18, n. 3, 2011.

SATO, Leny. Processos cotidianos de organização do trabalho na feira livre. **Psicologia e Sociologia**. Porto Alegre, v. 19, setembro, 2007.

SOTO, Francisco Rafael Martins et al . Aplicação experimental de um modelo de conduta de inspeção sanitária no comércio varejista de alimentos. **Ciência e Tecnologia de Alimentos**. Campinas, v. 29, n. 2, Junho 2009.

VINHA, Mariana Barboza et al. Fatores socioeconômicos da produção de queijo tipo minas frescal em agroindústrias familiares de Viçosa, MG. **Ciência Rural**. Santa Maria, v. 40, n. 9, setembro. 2010.

ECONOMIA DA CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA NO CONTEXTO DO TURISMO RURAL: CONCEITOS, DIFERENÇAS, SEMELHANÇAS E NOVOS RUMOS

EULÁLIA DE LIMA GOMES

*Mestre em Extensão Rural (UFV); Graduada em Gestão de Cooperativas (UFV);
Diretora de Apoio às Organizações Rurais na Secretaria de Estado de Desenvolvimento Agrário
eulalialgomes@yahoo.com.br*

NORA BEATRIZ PRESNO AMODEO

Professora-doutora do Departamento de Economia Rural (UFV) - in memoriam

RESUMO

Este ensaio apresenta um panorama a respeito dos conceitos, diferenças, semelhanças entre a Economia da Cultura e a Economia Criativa. Além disso, busca elaborar algumas proposições a fim de contribuir para construção de novos rumos às discussões sobre tais temas especialmente no contexto rural que tem passado por muitas mudanças. Nesse intuito, o recorte escolhido foi o turismo, mais especificadamente o turismo rural. O intuito deste trabalho não é fechar as discussões, muito pelo contrário abrir uma nova pauta nos estudos que se referem à introdução da cultura e da criatividade na economia. Devido à escassez de pesquisas científicas sobre a economia criativa, fazem-se necessários estudos sobre a temática; uma vez que se trata de um assunto atual e que cada vez mais é comprovada sua contribuição para a sociedade. A criatividade é recurso que ao ser explorado tende a aumentar ao invés de diminuir e pode ser analisado como fonte de renda para os municípios e não apenas como algo impossível de ser mensurado, mesmo sendo um recurso intangível. A metodologia utilizada neste trabalho é pesquisa bibliográfica que é tida como um processo de busca constante visando permanente aproximação da realidade com o objeto de estudo. A partir desse estudo é possível concluir que apesar dos muitos embates sobre a inclusão dos temas Cultura e Criatividade dentro da Economia, atualmente a cultura é um tema rico que pode ser examinado sob várias dimensões, uma delas: o turismo rural.

Palavras-chave: Economia da Cultura. Economia Criativa. Rural. Turismo Rural.

CULTURE ECONOMY AND CREATIVE ECONOMY IN THE CONTEXT OF RURAL TOURISM: CONCEPTS, DIFFERENCES, SIMILARITIES AND NEW DIRECTIONS

ABSTRACT

This essay presents an overview of the concepts, differences, and similarities between the Culture Economy and the Creative Economy. In addition, it seeks to elaborate some proposals in order to contribute to the construction of new directions for discussions on such topics, especially in the rural context - which has undergone many changes; In this sense, tourism was chosen, more specifically, rural tourism. The aim of this work is not to close the discussions, but rather to open a new opportunity in the studies that refer to the introduction of culture and creativity in the economy. Due to the scarcity of scientific research on the creative economy, studies on the subject are necessary; Since it is a current issue and increasingly its contribution to society is proven. Creativity is a resource that, when explored, tends to increase instead of diminishing and can be analyzed as a source of income for municipalities and not only as something impossible to measure, even though it is an intangible resource. The methodology used in this work is a bibliographical research that is considered as a constant search process aiming at a permanent approximation of reality with the object of study. From this study it is possible to conclude that despite the many clashes about the inclusion of the themes Culture and Creativity within the Economy, culture today is a rich topic that can be examined under several dimensions, one of them: rural tourism.

Keywords: Cultural Economy. Creative Economy. Rural. Rural Tourism.

1 INTRODUÇÃO

Compreender a cultura segundo os modelos econômicos tem sido um grande desafio aos estudiosos do tema ao longo dos anos. No decorrer do tempo foram criados os termos “Economia da Cultura e Economia Criativa” a fim de denominar esses campos para poder incluí-los nos moldes de pesquisa e para compreender a dinâmica que envolve a cultura e a economia.

Embora esses termos tenham sido naturalizados e muitas vezes aparecem como um tema banal nas discussões acadêmicas e na formulação de políticas públicas, nem sempre foram pauta nesses contextos. É comum ouvirmos falar de cultura nos estudos sobre a sociedade, fala-se sobre cultura brasileira, francesa, cultura de elite ou cultura popular, dentre outros. São diversos os conceitos sobre cultura e muitas são também as formas que esse termo vem sendo apropriado pelos pesquisadores.

Segundo Benhamou (2007), na economia, Adam Smith, por exemplo, coloca a arte como um trabalho improdutivo e que não oferecia contribuição à riqueza das nações, poderia ser utilizada para combater a melancolia através dos espetáculos artísticos, mas não para ser incluída como um elemento importante nas transações de mercado. Alfred Marshall apresentava uma impossibilidade de valoração das obras de arte devido à unicidade no seu gênero e assim não possuírem equivalentes ou concorrentes. O esforço desses economistas não ultrapassava a cultura baseada em belas artes, literatura, música, artes cênicas e por isso foi chamada inicialmente de Economia das Artes. Dentro desse panorama, o que começava a ser valorizado era a arte elitista, ficando de fora qualquer manifestação de cultura popular.

Buscar compreender o processo de conceituação da Economia da Cultura e posteriormente a introdução do conceito de Economia Criativa em sua forma geral se faz importante. Todavia, sempre que o termo Economia Criativa é discutido, seja por pesquisadores ou pelo poder público, este tema é discutido no contexto urbano, sendo que no Brasil já foi criada uma Secretaria da Economia Criativa que tem valorizado projetos sobre Territórios Criativos, Cidades Criativas, Bairros Criativos, Pólos Criativos, mas nenhum desses contempla a diversidade rural brasileira. Diante de tal lacuna este trabalho busca indagar o porquê negligenciar o meio rural das discussões. Questionamos como se dá esse novo fenômeno da Economia Criativa e sua particular incidência nos espaços rurais. Seria um esforço da criatividade para a diversificação

de atividades e para criação de valor também no mundo rural?

É intuito deste, indagar de onde surgem esses conceitos bem como compreender quais são suas diferenças, semelhanças e novos rumos que são promovidos; além disso, discutir qual é o papel do Estado na formulação de políticas que valorizem a cultura, tanto como produto, quanto como valor simbólico, utilizando o turismo rural como lente para compreensão de tais temas.

1.1 DA CULTURA À ECONOMIA DA CULTURA

O termo cultura é um conceito polissêmico que carece ser explorado e bem compreendido para que se evitem equívocos nas reflexões. Aproveitando a proposição de T.S. Eliot (1926), a cultura pode ser compreendida do âmbito de um indivíduo, de um grupo ou classe, ou mesmo da sociedade como um todo, podendo assinalar três sentidos subjacentes à palavra, ou seja, a cultura pode ser compreendida enquanto formação ou educação chamada de *bildung*, a cultura enquanto identidade de um grupo ou de uma civilização e por último, mas não menos importante, tem-se o termo *Kultur* que seria a cultura enquanto um conjunto dos produtos formado sob os pilares das Artes/ Humanidades/Ciência.

Aproveitando ainda as proposições de T.S. Eliot (1926), quando se trata da cultura no primeiro sentido, esta estaria ligada a uma característica do indivíduo, sendo uma construção daquilo que envolve sua mente ou intelecto e as atividades enraizadas no enriquecimento e na educação do intelecto, e distancia-se da aquisição de capacidades meramente técnicas ou vocacionais ou de enriquecimento das maneiras, da urbanidade ou da civilidade.

No segundo sentido, a expressão ou palavra cultura trata de um quadro antropológico ou sociológico, que pode ser utilizada para descrição de um conjunto de atitudes, crenças, costumes, valores, e práticas que são comuns ou também podem ser partilhadas por um determinado grupo. Aqui, a cultura é uma construção coletiva, esse grupo que pode ser definido em termos políticos, geográficos, étnicos, religiosos, etc, pode utilizar a cultura por meio de signos, símbolos, textos, linguagem, artefatos, tradição oral ou escrita dentre outros meios. Para Trosby (2001), essas manifestações possuem uma função crítica de cultura do grupo, pois estabelece ou ao menos contribui para estabelecer a identidade que distingue esse grupo dos demais.

No terceiro sentido a expressão cultura possui uma condição funcional, revelando determinadas atividades que se relacionam com os aspectos: intelectuais, morais, ou artísticos da vida humana, quando relacionada com a criatividade é vista como um componente para criação de um produto cultural. Segundo Throsby (2001), existem três características imprescindíveis para que as atividades possam ser caracterizadas como culturais neste sentido, a primeira seria que as atividades precisam envolver alguma forma de criatividade em sua produção, segundo deverão traduzir a formação ou a comunicação de um sentido simbólico e terceiro essas atividades devem ter como resultado a incorporação de alguma forma de propriedade intelectual ainda que de maneira potencial.

Ao ser introduzido o termo “Economia da Cultura”, está se referindo ao terceiro sentido, ou seja, à produção e/ou ao consumo dos bens culturais que estão situados dentro de uma lógica industrial e/ou comercial; colocando assim, os produtos e os serviços culturais como bens transacionáveis nos mesmos termos que outros bens produzidos no sistema econômico.

Definir o valor dos bens culturais segundo os modelos econômicos é uma questão desafiadora, devido ao fato de que o mercado de bens culturais afasta-se da noção clássica de mercado, dos conceitos tradicionais que provêm da economia neoclássica. Segundo essa corrente, o mercado é o lugar onde são trocados os bens e serviços homogêneos e onde os agentes possuem, ou tendem a possuir a mesma informação. Porém, os bens culturais são formados, muitas vezes, dentro de um cenário onde o que reina é a diversidade; outra questão é que o valor simbólico é de difícil mensuração, pois pode estar ligado, por exemplo, à raridade ou unicidade de tal bem, portanto existe demasiada imperfeição da informação nesse tipo de mercado.

O termo Indústria Cultural tem seu primeiro registro na obra “*Dialética do Esclarecimento*” dos filósofos alemães Max Horkheimer e Theodor Adorno, em 1947, esses autores se tornaram duas figuras centrais do Institut für Sozialforschung (Instituto de Pesquisa Social) da Universidade de Frankfurt, na Alemanha, participando do grupo de pesquisas interdisciplinares, surgido no bojo do marxismo acadêmico alemão dos anos 1920. Para Adorno (1947) o conceito de cultura tem como objetivo mostrar não apenas as mudanças pelas quais passou a cultura na sociedade industrial, sendo considerada como um produto ou um objeto de comercialização inserido na lógica industrial/comercial que utiliza das técnicas de venda para maximização do lucro buscando uma autovaloriza-

ção do Capital. Para Adorno e Horkheimer (1947) a cultura passa exercer um papel econômico fundamental, por ter sido introduzida como uma peça dentro do capitalismo. Contudo, Adorno (1947) faz uma crítica ferrenha à indústria cultural tratando da cultura de massa¹.

Posteriormente foram se elaborando novos conceitos a respeito desse tema relacionando as indústrias culturais com a combinação entre os componentes: criação, produção e comercialização de conteúdos de natureza intangível e cultural. (UNESCO 1992 apud Villar 2007).

A partir da concepção de Economia da Cultura, Villar (2007) fala de um estudo da União Europeia, de 2006, que reformula o setor cultural dividindo-o em “setor cultural” propriamente dito e “setor criativo”. Neste sentido, o estudo do setor cultural propriamente dito é dividido em dois setores: industrial e não industrial. O primeiro refere-se à produção de bens culturais destinados a uma reprodução e distribuição em massa e o segundo, a produção de bens que são consumidos ao mesmo tempo em que são produzidos (como um concerto, por exemplo). Já o setor criativo refere-se às situações em que a criatividade se torna um elemento fundamental para a criação de bens culturais, sendo incluídas nesse setor as atividades como: design de moda, de interiores, de produtos; arquitetura e publicidade, dentre outros.

1.2 DA ECONOMIA DA CULTURA À ECONOMIA CRIATIVA

Depois dessa ‘divisão’ entre os setores culturais e os criativos, começou um processo de valorização da criatividade dentro das discussões econômicas. Essa criatividade estaria ligada à questão da cultura enquanto *bildung* por ser tida como a capacidade de gerar ideias e através dessas ideias criarem algo que possa ser valorizado no mercado, sendo criativo aquele que possui uma formação intelectual e mental que propicie a criação de um produto. A criatividade pode ainda ser compreendida como o processo pelo qual as ideias são geradas, conectadas e transformadas em coisas que possam ser valorizadas (HOWKINS, 2013).

Segundo o Relatório da UNCTAD²(2010) sobre a Economia Criativa, esta compreende produtos tangíveis e serviços intelectuais ou artísticos intan-

1 Devido ao objetivo deste trabalho, não adentraremos em tais críticas, embora não sejam desconsideradas para as análises aqui realizadas.

2 Conferência das Nações Unidas para o Comércio Internacional e o Desenvolvimento.

gíveis, com conteúdo criativo, valor econômico e objetivos de mercado; engloba um conjunto de atividades baseadas no conhecimento; focada, mas não limitada, nas artes; com potencial de geração de renda de comércio e direitos de propriedade intelectual, ou seja, postula-se como um novo e dinâmico setor no comércio mundial.

Segundo a UNCTAD, com a Economia Criativa é possível obter crescimento e desenvolvimento econômico, estimular a geração de renda, a criação de empregos e, além disso, é possível promover a inclusão social, a diversidade cultural e o desenvolvimento humano. Essa economia abraça diversos aspectos, sendo eles: culturais, sociais e econômicos interligando-se com objetivos de tecnologia, propriedade intelectual e turismo.

A UNCTAD reúne as atividades da economia criativa em quatro grupamentos:

- Herança ou Patrimônio: no qual se encontram as expressões culturais tradicionais como artesanatos, festivais e celebrações; além dos

sítios culturais (museus, bibliotecas, exposições, etc.) e arqueológicos.

- Artes: visuais (pintura, escultura, fotografia e antiguidades) e performáticas (música ao vivo, teatro, dança, opera, circo, marionetes, etc.).
- Mídia: reúne a produção de conteúdo criativo com objetivo de comunicação com o grande público, como a editorial (livros, imprensa e outras publicações) e a audiovisual (cinema, televisão, rádio e outras transmissões).
- Criação funcional: grupo formado por atividades como *design* (de interior, gráfico, moda, joias, brinquedos); a chamada nova mídia (*software*, *videogames* e conteúdo criativo digitalizado);
- “Serviços criativos”, como o arquitetônico, a publicidade, os culturais e os recreativos, P&D, entre outros.

No quadro abaixo se encontra diferentes definições do que seria a Economia Criativa:

Autor	Definição
John Howkins (2007)	Sustenta a ideia de que a economia criativa se assenta sobre a relação entre a criatividade, o simbólico e a economia. Assim, economia criativa é o conjunto de atividades econômicas que dependem do conteúdo simbólico – nele incluído a criatividade como fator mais expressivo para a produção de bens e serviços. Esta forma permite caracterizar economia criativa como uma disciplina distinta da economia da cultura, que guarda grande relação com aspectos econômicos, culturais e sociais que interagem com a tecnologia e propriedade intelectual numa mesma dimensão, e tem relações de transbordamento muito próximo com o turismo e o esporte (HOWKINS, 2007, p.75).
BRITISH COUNCIL (2005)	Indústrias que têm sua origem na criatividade, habilidade e talento individuais e que têm um potencial para geração de empregos e riquezas por meio da geração e exploração da propriedade intelectual. Isto inclui propaganda, arquitetura, o mercado de artes e antiguidades, artesanatos, design, design de moda, filme e vídeo, software de lazer interativo, música, artes cênicas, publicações, software e jogos de computador, televisão e rádio (BRITISH COUNCIL, 2005, p. 5).
Relatório UNCTAD (Conferência das Nações Unidas para o Comércio Internacional e o Desenvolvimento) (2010)	• A economia criativa é um conceito em evolução baseado em ativos criativos que potencialmente geram crescimento e desenvolvimento econômico. • Ela pode estimular a geração de renda, a criação de empregos e a exportação de ganhos, ao mesmo tempo em que promove inclusão social, diversidade cultural e desenvolvimento humano. • Ela abraça aspectos econômicos, culturais e sociais que interagem com objetivos de tecnologia, propriedade intelectual e turismo. • É um conjunto de atividades econômicas baseadas em conhecimento, com uma dimensão de desenvolvimento e interligações cruzadas em macro e micro níveis para a economia em geral. • É uma opção de desenvolvimento viável que demanda respostas de políticas inovadoras e multidisciplinares, além de ação interministerial. • No centro da economia criativa localizam-se as indústrias criativas. (UNCTAD, 2010:8)

Quadro 1 - Definição de Economia Criativa para diferentes autores

Fonte: Elaboração própria, 2014.

No que se refere ao campo científico acadêmico segundo o repertório sobre a Economia Criativa ainda são poucas as universidades que se dedicam a estudar essa economia e menor ainda o número de pesquisadores que se interessam por essa questão. Dentre os países que se destacam na produção, sendo pioneiro neste campo, está a Austrália que é considerada como *foundingfather* (fundador) da temática das indústrias criativas, pois foi exatamente o Governo Australiano que, em 1994, desenvolveu o conceito de *Creative Nation*, baseado em uma política cultural que estava voltada para a requalificação do papel do Estado no desenvolvimento cultural do país. Tal conceito foi amplamente difundido, e em pouco tempo o Reino Unido começou a identificar as indústrias criativas como um setor particular da economia e a reconhecer que políticas públicas específicas eram necessárias para que ocorresse uma potencialização em seu ritmo de crescimento (MIGUEZ, 2007).

No Brasil, o conceito de Economia Criativa foi introduzido em 2004, após a XI reunião ministerial da Conferência das Nações Unidas para o Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD), posteriormente foi elaborado o I Fórum Internacional de Indústrias Criativas, organizado em 2005, por iniciativa do Embaixador Rubens Ricupero (então Secretário-Geral da UNCTAD) e do Ministro Gilberto Gil, em Salvador. Logo depois o módulo de Economia Criativa foi inserido no Fórum Cultural Mundial do Rio de Janeiro, em 2006; e três seminários internacionais foram realizados em dezembro de 2007, no Ceará, em São Paulo fechando no Espírito Santo. Em paralelo, Bovespa e BNDES também promoveram conferências sobre o tema.

2 A ECONOMIA CRIATIVA NO MEIO RURAL

Os olhares lançados sobre o tema da Economia Criativa traçam alguns campos de estudo, tais como Territórios Criativos, Cidades Criativas, Bairros Criativos, sendo esses os mais utilizados. Territórios criativos, segundo o Plano Nacional de Cultura³, são constituídos de bairros, cidades ou regiões que apresentam potenciais culturais criativos capazes de promover desenvolvimento sustentável e integral, onde são congregadas preservação e promoção de valores culturais e ambientais.

No que se refere às cidades criativas, Reis (2008, p. 2) coloca que se trata de “um conceito de contornos fluidos”, onde existem correntes que as entendem como uma ampliação do que é produzido de forma

criativa no espaço urbano e seu potencial econômico, e outras que colocam a prioridade da produção relacionada à importância de um ambiente adequado à geração, capacitação, atração e retenção de talentos que sustentem essa criatividade e seu valor econômico agregado (HOWKINS, 2007). Além desses, existem outros autores como Florida (2011) e Flew (2012) que aderem a uma corrente ligada a essencialidade da cidade criativa está na confluência entre a capacidade de geração tecnológica, formação de uma mentalidade aberta e tolerante. Embora haja diversas visões sobre o que vem a ser uma cidade criativa, adota-se aqui o conceito elaborado por Reis (2008, p.3):

Bebendo nas fontes da economia criativa e do legado de estudos sobre o território urbano, cidade criativa é aqui entendida como uma cidade capaz de transformar continuamente sua estrutura socioeconômica, com base na criatividade de seus habitantes e em uma aliança entre suas singularidades culturais e suas vocações econômicas. É nessa convergência de objetivos entre agentes e setores que se desenha uma estratégia comum, contínua, voltada a resultados sociais, culturais e econômicos (REIS, 2008, p.3).

Dentro das cidades, os bairros onde existe um elevado capital simbólico e um componente cultural bem articulado e, onde a criatividade é transformada em fonte de renda, o contato pessoal cruza as fronteiras fazendo com que a criatividade se expanda e seja multiplicada formando assim os chamados bairros criativos. A definição de Lima (2012) coloca os bairros criativos como:

[...] espaços de convivência urbana, ou seja, dedicados à vida em sociedade e espaços que possuem uma dinamização funcional com a realização de diversas atividades de dimensão simbólica unindo em sua geografia diversos grupos e pessoas com uma identidade cultural própria (LIMA, 2012. p. 30).

Diante das pesquisas sobre os temas que perpassam a Economia Criativa e seus componentes é fácil perceber que em sua grande maioria os estudos se referem ao contexto urbano. Cabe se questionar, portanto, sobre o rural, seria possível encontrar economia criativa no meio rural? Seria o turismo rural uma representação dessa economia criativa?

Durante algum tempo a tendência predominante dos estudos sobre o meio rural e o urbano era considerar a cidade como lugar onde as transformações acontecem, onde a história se faz, como o lugar de negócios e gerador de capital proveniente de trabalho intelectual e criativo. Embora esta não necessariamente seja uma verdade,

3 <http://pnc.culturadigital.br/metas/110-territorios-criativos-reconhecidos-2/> Acesso em 2013

em contraposição, o rural estaria situado como espaço das sobrevivências, sempre lembrado pelas resistências ao processo de modernização da sociedade brasileira.

Segundo Graziano da Silva (1996), autores como Marx e Weber, relacionavam o corte urbano/rural ao conflito entre duas realidades sociais diferentes (uma em ascensão e outra em declínio) e isso se dava em função das forças capitalistas que atormentavam a velha ordem feudal. Procurava-se com essa dicotomia representar as classes sociais que contribuíram para o aparecimento do capitalismo ou a ele se opunham na Europa do século XVII. A partir de então, o urbano passou a ser visto como o “novo”, com o “progresso” capitalista das fábricas; e o rural passou a ser identificado como “velho”, como “atraso”, diante da perspectiva que se opunha ao progresso das forças sociais. Para este autor “os funcionalistas americanos deste século [século XX] terminaram por fazer a identificação espúria de rural com atrasado para justificar as suas propostas intervencionistas “de fora”, entre as quais os programas de assistência técnica e extensão rural” (GRAZIANO DA SILVA, 1997, p.2).

Partindo da ideia de que o campo deveria, para combater a “pobreza”, seguir os padrões de eficiência produtiva em que se enquadravam as indústrias situadas nas cidades, surge à proposta de modernização, entendida como “a introdução de ‘novos fatores’ que incluíam desde as sementes geneticamente melhoradas da Revolução Verde, os adubos e defensivos químicos, as máquinas e equipamentos, até a educação formal, nos moldes urbanos, é claro” (GRAZIANO DA SILVA, 1996, p.3).

Além disso, o rural passou por várias transformações, por exemplo, o incremento da criação de empregos não agrícolas, com o turismo rural, o artesanato, a música, entre outros, constituindo a pluriatividade rural, levando a uma estabilização e até mesmo uma elevação na renda das pessoas residentes no campo em todo país. Nesse sentido podemos ainda citar Graziano da Silva (2001, p.6) que diz:

O espaço rural torna-se palco de um bom número de atividades não ligadas à produção de alimentos (agricultura), como o ecoturismo, o turismo de aventura, os empreendimentos imobiliários, instituições de pesquisa, etc. Portanto, “[...] a pluriatividade compreendida como a combinação de todas as atividades agrícolas e não agrícolas [...]”, surge como marca dessa “nova ruralidade” (GRAZIANO DA SILVA 2001, p.6).

Autores como Carneiro (1998) apresentam uma conjectura de fenômenos que se refere à procura de formas de lazer e mesmo de meios alternativos de vida no campo por pessoas vindas das cidades. Segundo a autora, “esse movimento, que se inicia de forma tímida no Brasil na década de 70, expande-se e encontra a sua legitimidade na divulgação do pensamento ecológico nos anos 90”. Surge a partir disso uma possibilidade de novas formas de trabalho para a população rural, que antes era dedicada exclusivamente à agricultura, que passa a oferecer serviços para esse crescente número de ‘turistas’ e ocorre então uma maior aproximação e integração de sistemas culturais distintos. Novos valores sustentam a procura da proximidade com a natureza e com a vida no campo. A sociedade baseada na aceleração do ritmo da industrialização passa a questionar e ser questionada sobre os impactos destas mudanças que acabam degradando as condições de vida nos grandes centros e abrem portas para uma nova necessidade que busca valores “alternativos, neo-ruralista e antiprodutivista” (CARNEIRO, 1998), onde é valorizado o contato com a natureza, o ar puro, a simplicidade da vida tudo isso visto como elementos “purificadores do corpo e do espírito” (CARNEIRO, 1998, p.3) que foram poluídos pelas indústrias. Para a autora:

O campo passa a ser reconhecido como espaço de lazer ou mesmo como opção de residência. Essa busca da natureza e o desejo dos cidadãos em transformá-la em mais um bem de consumo toma a forma de turismo, alternado o ritmo de vida local. Pequenas pousadas são construídas e tendem a substituir, em grau de interesse e em rendimento, a unidade de produção agrícola que nela funcionava. A agricultura, nesses casos, passa a ser um complemento, muitas vezes voltada para a manutenção da família e dos hóspedes, e um bem de consumo ao garantir o clima “rural” almejado pelos turistas (CARNEIRO, 1998, p.3).

Dentro do cenário da Economia Criativa é argüoso tratar da chamada economia da experiência que reconhece o valor da originalidade, dos processos colaborativos e a prevalência de aspectos intangíveis na geração de valor, fortemente ancorada na cultura e em sua diversidade (REIS, 2008). Incluso nessa economia da experiência encontra-se o turismo que pode ser caracterizado por conjunto de atividades que as pessoas realizam durante viagens e estadas em lugares diferentes do seu lugar cotidiano, por um período de tempo inferior a um ano, objetivando lazer, negócios e outros motivos não relacionados com o exercício de uma atividade remunerada no lugar visitado (OMT, 2003).

3 O TURISMO, O RURAL E A ECONOMIA CRIATIVA

Segundo Tomazzoni (2009), o turismo é visto como um produto. Sendo assim, é um objeto da cadeia produtiva conta com elos centrais e universais, em particular, hotelarias, gastronomia, serviço de lazer e entretenimento e sistema de informações; assim como outros elos associados ao transporte, segurança, comércio, artesanato dentre outros elos periféricos. Concordando com tal pensamento, Moesch (2002) afirma que os inter-relacionamentos entre produção e serviços dentro de uma complexa combinação, se ligam a prática social, base cultural, herança cultural, histórica, e meio ambiente diverso gera uma mistura que resulta num fenômeno repleto de objetividade e subjetividade chamado de produto turístico.

Neste contexto, Lage e Milone (2001) fazem uma classificação dos elementos que compõem a oferta turística de acordo com sua posição dentro da estrutura como atrativos turísticos, sendo considerado turístico todo lugar, objeto ou acontecimento de interesse turístico que motive o deslocamento de grupos humanos para conhecê-lo. Esses atrativos turísticos são constituídos pelos meios de hospedagem, alimentação, entretenimento, agenciamento, informações e outros serviços que visam atender as necessidades dos turistas, na figura abaixo podemos notar a possível interligação entre o turismo e a Economia Criativa:

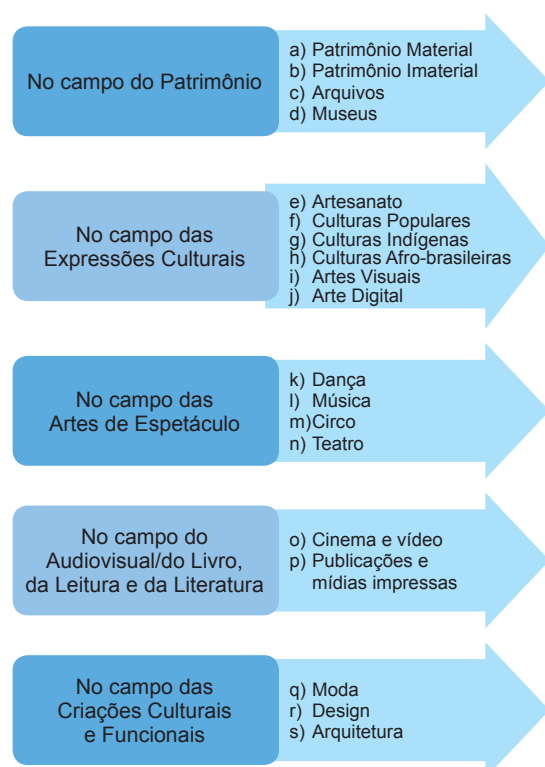


Figura 1 – Campos e setores produtivos da economia criativa
Fonte: Brasil (2011, p.30).

A figura 1 demonstra que o termo Economia Criativa é incorporado pelos formuladores da política brasileira que consideram que existe certa ligação entre o turismo e a Economia Criativa, que pode se dar tanto no que se refere aos bens tangíveis quanto aos intangíveis.

Segundo Rodrigues (1997), na segunda metade do século XX, a “indústria do turismo”, como é comumente denominada, registrou um crescimento significativo como fenômeno social e fator de desenvolvimento econômico. A busca pelo lazer e o ócio refletem, de um lado, os ganhos adquiridos pela classe trabalhadora (aumento de salários, jornadas de trabalho reduzidas, férias remuneradas, incentivos profissionais, etc.) e os avanços dos meios de transporte e comunicação, que possibilitam maior mobilidade da população. Por outro lado, à medida que se desenvolviam as megametrópoles que concentravam grande parte da produção material, particularmente no auge do desenvolvimento industrial centralizado, a viagem e o lazer emergem como formas de se livrar das neuroses urbanas e do cotidiano, nesta vertente a cultura popular passou a ocupar uma posição de crescente valorização no mercado.

Diante da crescente preocupação ambiental e a procura por um contato mais íntimo com a natureza, e com comunidades tradicionais e seus costumes e valores, novas formas alternativas de turismo vêm ganhando espaço. Nessa perspectiva, o turismo rural constitui-se em uma atividade que une a exploração econômica a outras funções, como a valorização do ambiente rural e da cultura local que, não raras vezes, são alguns de seus atrativos principais. Em uma conceituação mais ampla, pode-se afirmar que o turismo rural consiste de atividades de lazer realizadas nesse ambiente. Esse conceito genérico pode englobar, entre outras, as modalidades do turismo ecológico, o de aventura, o cultural, o de negócios, o destinado para jovens, o social, o de saúde e o turismo esportivo (SILVA; VILARINHO; DALE, 1998).

Sendo identificado o turismo como um propulsor do desenvolvimento endógeno (local), essas novas iniciativas estão balizadas em uma demanda mais personalizada, mais cultural e muitas vezes mais ecológica, que levam em consideração a sustentabilidade e as identidades locais. Essas modalidades de turismo distinguem-se do turismo convencional devido, fundamentalmente, à sua dimensão e à forma de sociabilidade e da vida no campo, com a integração da população local (TEIXEIRA, 1998).

Tendo em vista o caráter sustentável, o turismo rural familiar (organizado e qualificado), que

valoriza o meio ambiente e a cultura local, torna-se uma opção para o desenvolvimento rural, contemplando os setores econômicos capazes de criar atividades comerciais alternativas, com o objetivo de proporcionar a manutenção da população nos seus locais de origem. Assim, o turismo rural apresenta a possibilidade de gerar empregos num curto espaço de tempo e a um custo razoavelmente baixo, se comparado aos demais setores econômicos, especialmente os de extração urbana (SILVA; VILARINHO; DALE, 1998).

O turismo rural aparece como uma possibilidade de desenvolvimento rural onde a cultura entendida tanto do ponto de vista dos costumes, crenças e valores quanto de produtos turísticos que carregam a marca da cultura local como, por exemplo, artigos gastronômicos: doces, comidas típicas, frutas; músicas locais que traduzem o cotidiano das pessoas; artesanato que expressa propriamente o conteúdo intelectual traduzido em objetos de arte, dentre outros, se tornam alternativas para a população rural que não vivem mais exclusivamente da agricultura, pois encontrou nessas atividades uma oportunidade de renda.

O turismo rural, segundo Rambaud (1973), estaria ligado à teoria geral da urbanização, na medida em que a natureza conjuntamente com a ruralidade atrairiam os cidadãos. Para o autor, os rurais se tornariam “vendedores de férias” e desta forma o papel na organização da sociedade rural passaria por modificações. Outra consequência do turismo nesse processo de modificação do campo e dos modos de vida no campo se daria por certa “diferenciação dos rurais, a partir do contato com os cidadãos” (NASCIMENTO, 2013, p. 83), que passa a necessitar de inovação turística, de renovação, muito embora para Rambaud (1973) não seria necessária a perda da tradição, mas sim uma ressignificação da mesma, que passa a ser reconstruída num processo dialógico entre aqueles que são consumidores dessa tradição e aqueles que são os produtores da mesma. Para Rambaud (1973) apud Nascimento (2013) “[...] o turismo rural terminaria com o etnocentrismo urbano, já que o próprio rural teria um lugar ativo face ao cidadão, por forjar um produto, “o rural estilizado”, para ser vendido ao turista” (NASCIMENTO, 2013, p. 71).

Diante disso a criatividade e a cultura tornam-se elementos preponderantes para determinação tanto dos preços dos produtos quanto da aceitabilidade do público, carecendo de uma intensa “reflexão criativa”⁴ para o processo de interação

entre os produtores da cultura e os receptores da mesma, sendo que esses últimos em alguns momentos podem participar ativamente do processo de criação, no intuito de se sentirem integrados ao meio onde se encontram. Quando ocorre esse processo de interação entre a dimensão simbólica enraizada no produto com a participação do próprio consumidor no processo de criação, o produto recebe um valor agregado a partir de sentimentos e novas percepções dos consumidores objetivados na experiência obtida (SCHMITT, 1999).

Tendo em vista essa utilização da cultura e da criatividade dos rurais, como um meio ou mesmo como processo em sua condição dinâmica, é possível perceber que os sistemas simbólicos são construídos e modificados constantemente. Contudo, quando o turismo rural baseado na manifestação criativa e cultural se coloca como “mola propulsora” do desenvolvimento local, é possível notar que são criadas novas dinâmicas criativas, inovações e ainda formas de representações que acabam por modificar a base material do desenvolvimento e dos seus sistemas simbólicos (SILVA, 2007, p. 1).

Segundo Emmendoerfer (2012), as atividades econômicas relacionadas com a cultura recebem a denominação de economia criativa, podendo dizer que este é um setor dinâmico e estratégico, seja do ponto de vista econômico ou social estabelecendo uma relação entre Estado, iniciativa privada e a sociedade civil organizada.

Comprovado na fala da Ministra da Cultura, Ana de Hollanda (2011), a imensa criatividade e a imensa diversidade cultural do povo brasileiro se entrelaçam e se resolvem num conjunto único de cultura, fazendo com que o Ministério da Cultura coloque, como uma de suas premissas, celebrar e fomentar os processos criativos brasileiros. Trata-se de uma série de atividades integradas, realizadas por várias unidades interligadas como uma corrente. Envolve o conjunto de agentes econômicos vinculados à produção, distribuição e consumo de determinado bem ou serviço, e as relações que se estabelecem entre eles. Ainda que a criatividade seja tão ubíqua quanto o oxigênio, a economia criativa não se concretiza por combustão espontânea e para isso é fundamental o envolvimento desses vários agentes (BRASIL, 2011).

Sobre as possíveis articulações dos atores da economia criativa, Reis (2008) argumenta:

A parceria público-privada, por exemplo, não se insere em um contexto de projeto, mas de programa de desenvolvimento. Ao governo recai o investimento em infraestrutura, em ca-

4 Reflexão Criativa aqui relacionada ao processo de criação, produção e distribuição do produto.

pacitação, a implementação de mecanismos de financiamento e fomento a empreendimentos criativos com diferentes perfis, o alinhamento das políticas setoriais, a instituição de um marco regulatório e jurídico que sustente a economia criativa e a participação ativa em negociações internacionais; ao privado cabe aproveitar filões intocados, inovar, explorar novos mercados e novos mecanismos de atingir antigos mercados, encontrar formas alternativas de negócios, estabelecer parcerias com outras indústrias criativas e outros setores econômicos e rever o relacionamento que estabelece com a sociedade, os fornecedores e os canais de distribuição (REIS, 2008, p. 35 - 36).

O Poder Público se mostra interessado nas atividades da cadeia produtiva da economia criativa, lançando através do Ministério da Cultura metas que buscam objetivar os resultados em torno dessa. Dentre essas metas, tem-se: atingir 100% dos segmentos culturais com cadeias produtivas da economia criativa mapeadas; chegar a 110 territórios criativos reconhecidos e obter aumento em 15% do impacto dos aspectos culturais na média nacional de competitividade dos destinos turísticos brasileiros. Essa última baseia-se na cooperação firmada entre os Ministérios da Cultura e do Turismo (Termo de Cooperação Técnica nº 007/2007), que busca a identificação, ordenamento, promoção e fortalecimento da relação entre cultura e turismo no Brasil, por meio da reformulação e execução de políticas, planos, programas e outras iniciativas.

Diante disso, o Ministério do Turismo utiliza, como estratégia na orientação do desenvolvimento de produtos turísticos, a roteirização e a segmentação objetivando organizar a atividade para fins de planejamento, gestão e mercado.

Nesta conjuntura, o Ministério do Turismo apresenta o projeto Índice de Competitividade, que busca um diagnóstico preciso dos 65 destinos indutores do desenvolvimento turístico regional, apontando ainda indicadores e necessidades. Tal índice permite o acompanhamento da capacidade de um destino de evoluir em relação a si mesmo. Esse índice é subdividido em 13 dimensões, uma delas são os aspectos culturais que contemplam produção cultural associada ao turismo, patrimônio histórico e cultural e estrutura municipal para o apoio à cultura.

De acordo com o Plano Nacional da Secretaria da Economia criativa, embora haja um avanço nessa dimensão, muitas ações ainda podem e devem ser desenvolvidas para o fortalecimento e manutenção dos aspectos culturais relacionados ao turismo de uma localidade, como a criação

de uma política municipal de cultura e desenvolvimento que utilize a economia criativa para tal, realizando a estruturação do órgão da administração pública local responsável pela gestão cultural nos destinos. Porém esta ainda parece ser uma realidade distante da grande parte dos municípios os quais necessitam de apoio na elaboração de estratégias que viabilizem a implementação desta gestão diferenciada e das políticas orientadas para o desenvolvimento.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora num primeiro momento tenha havido muitos embates sobre a inclusão dos temas Cultura e Criatividade dentro da Economia, é preciso reconhecer que hoje a cultura é um tema rico que pode ser examinado sob várias dimensões, ligando, por exemplo, a questão da cultura das pessoas e das localidades e, dentro dessas localidades, tratar do rural. É nitidamente através do turismo rural que a economia criativa se desenvolve no meio rural.

Neste marco, talvez seja possível criar oportunidades para que a economia rural se desenvolva de uma maneira sustentável e endógena, baseada nas iniciativas territoriais e na consequente afirmação e concretização da autonomia local e na fixação de uma parte significativa do valor acrescentado criado.

Propor novas formas de interpretar o rural e refletir sobre diversidades de cultura existentes no rural brasileiro é um grande desafio para aqueles que buscam propor formas de desenvolvimento seja ele local, regional ou nacional. Entender o rural muito além das atividades agrícolas, percebendo as formas de empreendimentos que já existem há algum tempo, ou até as que têm sido criadas a partir de novas demandas tanto da sociedade urbana quanto da sociedade rural, é um fator preponderante para poder investigar a Economia Criativa no meio rural. Contudo, esta é uma tarefa árdua, pois faltam ainda marcos regulatórios e ações que legitimem estes arranjos institucionais e organizacionais para construção de conceitos e uma representação simbólica que estabeleça uma realidade baseada na experiência daqueles que têm seu modo próprio de viver.

Existe uma grande necessidade de pesquisas no rural. Pesquisa de indicadores e de metodologias para a produção de dados confiáveis, linhas de crédito para fomentar esses empreendimentos, formação para competências criativas, de infraestrutura que garanta a produção, circulação e consumo de bens e serviços criativos, dentro e fora

do país, e, além disso, é necessário obter avanço na elaboração de novo marco regulatório, de natureza tributária, trabalhista, civil, administrativa e constitucional.

Há muito potencial a ser “explorado” no rural a fim de contribuir com os conceitos já existentes além de promover novas diretrizes, perspectivas e descobertas, principalmente ao se tratar da economia criativa relacionada modo de vida rural.

REFERÊNCIAS

- ALEM, João Marcos. **Caipira e country**: A nova ruralidade brasileira. Tese de Doutorado, USP, 1996.
- BAPTISTA, F. O. **Agriculturas e territórios**. Oeiras, Portugal: Celta, 2001. 207 p.
- BENHAMOU, Françoise. **La economía de la cultura**. Montevideo: Trilce, 1997. 143p.
- BRASIL 2011, Ministério da Cultura. **Plano Nacional do Ministério da Cultura**. Disponível em: <http://www.cultura.gov.br>. Acessado em 21 ago. 2012.
- CÂNDIDO, Antônio. **Parceiros do Rio Bonito**. São Paulo: Livraria Duas Cidades, 1977.
- CARNEIRO, Felipe Sampaio; SILVA, Rosane de Oliveira e. **O “novo rural” e o equívoco conceitual representado pela sinonímia rural-agrário**. XXI Encontro Nacional de Geografia Agrária. “Territórios em disputa: Os desafios da geografia agrária nas contradições do desenvolvimento brasileiro”. Uberlândia- MG, 15 a 19 de outubro de 2012. UFU. ISSN 1983-487X.
- CARNEIRO, Maria José. **Ruralidade**: Novas Identidades em Construção. Estudos Sociedade e Agricultura, 11, outubro 1998: 53-75.
- Comissão Europeia (Direcção-Geral para a Educação e a Cultura), 2006, **The Economy of Culture**, Outubro de 2006. http://ec.europa.eu/culture/eac/sources_info/studies/economy_en.html. Acesso em 21 nov 2013.
- DINIZ, C. C.; SANTOS, F. B. T. Sudeste: heterogeneidade estrutural e perspectivas. In: AFFONSO, R.B. (Org.). **Desigualdades regionais e desenvolvimento**. São Paulo: FUNDAP/Unesp, 1995.
- ÉBOLI, Renata do Lago. **Globo rural**: Mito e Realidade do Homem do Campo. Dissertação CPDA, 2006.
- Elliot, T.S., **Notes Towards the Definition of Culture**. Londres: Faber and Faber. 1962.
- EMMENDOERFER, M. L., **Elementos Estratégicos nas Práticas de Gestão de uma Empresa lmersa no Contexto da Indústria Criativa do Ramo de Decoração no Brasil**. REDIGE, n. 2, 2011. ISSN: 2179-1619
- Graziano das Silva, J.(1996). **A Nova Dinâmica da Agricultura Brasileira**. Campinas, Instituto de Economia/ Unicamp, 217.
- GRAZIANO DA SILVA, J. et al. **Turismo em áreas rurais: suas possibilidades e limitações no Brasil**. In: ALMEIDA, J. A. et al. (Org.). Turismo Rural e Desenvolvimento Sustentável. Santa Maria: Centro Gráfico, 1998.
- GUERRA, Isabel. Modos de vida. Sociologia – Problemas e Práticas. Nº 13, 1993, PP. 59-74.
- HORKHEIMER, Max. **Dialética do esclarecimento**: fragmentos filosóficos. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1985.
- IPEA 2013.
- KAGEYAMA, A. Os rurais e os agricultores de São Paulo no Censo de 2000. **Cadernos de Ciência e Tecnologia**, Brasília, DF, v. 20, n. 3, p. 413-451, set./dez. 2003.
- KAGEYAMA, A. **Desenvolvimento rural**: Conceito e Medida. Cadernos de Ciência & Tecnologia, Brasília, v. 21, n. 3, p. 379-408, set./dez. 2004.
- LIMA, C. L.C; FRANCA, C. O; MATTA, J. P. R. **Notas Sobre a Economia da Cultura**. In: ENCONTRO DA ULEPICC – BRASIL: ECONOMIA POLÍTICA DA COMUNICAÇÃO: INTERFACES SOCIAIS E ACADÊMICAS DO BRASIL, 1., 2006, Niterói, IACS, UFF.
- FACOM/UFBA Universidade do Estado da Bahia e da Universidade Católica de Salvador.
- OLIVEIRA, Lúcia Lippi. **Do Caipira Picando Fumo a Chitãozinho e Xororó, ou da roça ao rodeio**. REVISTA USP, São Paulo, n. 59, p. 232-257, setembro/novembro 2003.
- PAULA, S. G. de. **Campo e Cidade**: A cultura country no Brasil contemporâneo. 1995, datil.
- REIS, A. C. F. **Economia Criativa como Estratégia de Desenvolvimento**: Uma Visão de Países em Desenvolvimento. São Paulo: Itaú Cultural, 2008.

REIS, Ana Carla Fonseca e DEHEINZELIN, Lala; **Cadernos de Economia Criativa**, SEBRAE, © Copyright by Sebrae/ES e Secult, Vitória, 2008. ISBN: 978-85-7333-501-9.

RODRIGUES, Carla. **Menos transpiração e mais inspiração**. In: Revista FAPESP. Edição Impressa 187~]. Setembro, 2011.

SCHMITT, B. H. **Experiential marketing**: How to get customers to sense, feel, think, act and relate to your company and brand. New York, 1999.

SILVA, José Graziano da; VILARINHO, Carlyle; DALE, Paul J. Turismo em áreas rurais: suas

possibilidades e limitações no Brasil. In: Turismo rural e desenvolvimento sustentável. Santa Maria: UFSM, 1998.

Throsby, D., **Economics of Culture**. Cambridge: Cambridge University Press. (2001).

VIDIGAL, G. P. **Economia Criativa e Cooperação Cultural**: caminhos unidos pelo desenvolvimento sustentável. Creative Economy and Cultural Cooperation: paths bound by the sustainable development. Redige. 2011. ISSN 2179-1619.

VILAR, Emílio Rui. **Sobre a Economia da Cultura, Comunicação & Cultura**, n.º 3, 2007 p. 131-144.

O DESENVOLVIMENTO DAS TEORIAS E MODELOS DE GESTÃO À LUZ DA HISTÓRIA

FERNANDA MAYER DOS SANTOS SOUZA

Mestre em Administração; Pós-graduada em Marketing e Gestão Pública
fernanda.mayer@cetfaesa.com.br

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo demonstrar como a história influencia no desenvolvimento das teorias e modelos de gestão. O estudo apresentado classifica-se como descritivo e qualitativo por enquadrar-se no universo dos trabalhos que buscam a compreensão mais profunda dos fatos e ações. Quanto aos procedimentos técnicos, configura-se como pesquisa bibliográfica uma vez que buscou literatura sobre Teoria Geral da Administração e Gestão, utilizando autores específicos como Motta e Vasconcelos (2004). Em termos de gestão, inicialmente, as leis foram estabelecidas pela sociedade pela *práxis*. A partir da Revolução Industrial percebe-se que o conjunto de inovações tecnológicas foi fundamental para a transformação da sociedade agrícola para a industrial, impactando nos modelos de gestão. E somente em 1903 é que a primeira teoria de gestão, proposta por Taylor, coloca em prática os métodos e técnicas até então propostos e utilizados de forma empírica. De Taylor até os dias atuais várias teorias e modelos foram desenvolvidos, sendo baseados em um cenário econômico, social, cultural e político vivenciados à época. Os fatos históricos são marcos no desenvolvimento das teorias e modelos de gestão. São apresentados alguns marcos históricos que impactaram nas organizações, sendo sugerido um aprofundamento do estudo para que sejam identificados os principais fatos históricos e seus impactos nas teorias e modelos de gestão.

Palavras-chave: Teorias de Gestão. Modelo de Gestão. Fatos Históricos.

THE DEVELOPMENT OF THEORIES AND MODELS OF MANAGEMENT IN THE LIGHT OF HISTORY

ABSTRACT

This paper aims to demonstrate how history influences the development of management theories and models. The present study is classified as descriptive and qualitative because it fits into the universe of works that seek a deeper understanding of facts and actions. As for the technical procedures, it is configured as a bibliographic research since it sought literature on General Theory of Administration and Management, using specific authors such as Motta and Vasconcelos. In terms of management, initially, laws were established by society by praxis. From the Industrial Revolution, it can be seen that the set of technological innovations was fundamental for the transformation of the agricultural society to the industrial one, impacting on the management models. It was only in 1903 that the first theory of management, proposed by Taylor, puts into practice the methods and techniques hitherto proposed and used empirically. From Taylor until the present day several theories and models have been developed, being based on an economic, social, cultural and political scenario experienced at the time. Historical facts are milestones in the development of management theories and models. Some historical milestones that have impacted the organizations are presented, suggesting a deepening of the study in order to identify the main historical facts and their impacts on theories and management models.

Keywords: Management Theories. Management Model. Historical Facts.

1 INTRODUÇÃO

Desde os tempos mais remotos o homem sentiu a necessidade de se organizar, de junto com outros criar organizações que pudessem viver à sua maneira, ou seja, criando seus valores e costumes. Em termos de gestão valiam as leis estabelecidas pela sociedade, quer estivessem no papel ou fossem ditadas pela *praxis*.

Na Idade Média começaram a surgir organizações artificiais com fins industriais para se comercializar não só o artesanato como também os produtos agropecuários. Os esforços no sentido de melhoria de gestão desse processo não eram sentidos como necessários por todos, pois imperavam as organizações e os sistemas coercitivos, em que a força ainda determinava os ganhos.

Transformações foram acontecendo à medida que surgiam novas necessidades, mas somente em 1903, com Frederick Taylor é que ficou consolidada a primeira teoria para colocar em prática os métodos e técnicas até então propostos e utilizados de forma empírica.

De Taylor até os dias atuais várias teorias foram desenvolvidas. Elas se opõem às teorias antecessoras e/ou apresentam uma nova visão das práticas de gestão, na tentativa de adaptar-se ao contexto da época e suas transformações.

Dessa forma, o presente artigo tem como objetivo geral: demonstrar como a história influencia no desenvolvimento das teorias e modelos de gestão. Para alcançar o objetivo geral faz-se necessário atender aos seguintes objetivos específicos: analisar os principais fatos históricos marcantes e avaliar o contexto do desenvolvimento das teorias e modelos de gestão.

A metodologia utilizada quanto ao objetivo neste artigo é classificada como descritiva, pois descreve o contexto histórico, para verificar a sua influência nas teorias de gestão.

A pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende expor os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987).

Quanto aos procedimentos técnicos, foi utilizada a pesquisa bibliográfica, que conforme Gil (2008, p. 44) “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos”. Nesse sentido, foram utilizadas informações disponíveis nas obras

de importantes autores relacionados à Teoria Geral da Administração e Gestão, como Motta e Vasconcelos (2004).

Foi desenvolvida uma pesquisa essencialmente qualitativa, pois uma vez que o estudo remonta a início da civilização não é possível fazer uma experimentação, baseando-se em amostras.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para cada período ou época da história identificam-se estruturas econômicas, políticas e sociais diferentes, que formam um modelo de comportamento para a sociedade. Esses modelos constituem-se no que se convencionou chamar de paradigma.

Para o dicionário, a palavra paradigma significa um modelo ou padrão. Desde o livro de Thomas Khun, ‘The Structure of Scientific Revolutions’, o termo passou a ser amplamente utilizado: primeiro, no terreno da epistemologia (especialidade de Khun), logo depois, em todas as áreas e disciplinas acadêmicas, e, hoje, é empregado universalmente, inclusive no campo empresarial e comportamental. ...um padrão que se cria, orienta todas as nossas ações e percepções, permite ler a realidade de uma forma inusitada, afeta nossos valores e modifica a forma como agimos, como moldamos a sociedade e como orientamos nossas instituições (MOURA, 1994, p.64).

De acordo com Crawford (1994) existe um modelo segundo o qual:

os novos conhecimentos levam a novas tecnologias, as quais, por sua vez, levam a mudanças econômicas; que, consequentemente, geram mudanças sociais e políticas, as quais, em última instância, criam um novo paradigma ou visão de mundo (CRAWFORD, 1994, p. 16).

Esse modelo possui uma estrutura de raciocínio bastante lógico, mas pode ser questionado, pois não se tem ainda estudos que demonstrem a relação de causalidade e sobretudo a sequência na qual os impactos ocorrem, podendo diferenciar de país para país, de sociedade para sociedade. Talvez isso se dê de uma forma circular, onde cada fator influencia o outro, tendo um deles como vetor, em algum momento do tempo no qual ocorre o processo de mudança.

Estudos de períodos de transformação cultural em várias sociedades mostraram que essas transformações são tipicamente preenchidas por uma variedade de indicadores sociais, muitos deles idênticos aos sintomas de nossa

crise atual. Incluem uma sensação de alienação e um aumento de doenças mentais, crimes violentos e desintegração social, assim como um interesse maior na prática religiosa (CAPRA, 1982, p. 24).

Somente após a sua consolidação, o que pode demorar de poucos anos a décadas, que o novo é assimilado pela sociedade, no sentido da apropriação, ou seja, quando a grande maioria da população passa a fazer uso daquele novo conceito, tecnologia ou qualquer outro elemento que tenha dado origem a ele.

Essa concepção parece ter por embasamento o conceito de destruição criadora, no qual Schumpeter (1984, p.112) afirma que “a inovação incessante revoluciona a estrutura econômica, destruindo algo velho, porém colocando coisas novas em seu lugar”.

De acordo com os aspectos econômicos e tecnológicos, que se evidenciam como preponderantes do sistema de produção, a história pode ser dividida em grandes períodos. Um dos trabalhos mais conhecidos, relacionados ao tema, com uma divisão que se aproxima desta concepção é o de Toffler (1980), em que o autor desenvolve o conceito de ondas caracterizando alguns períodos da vida dos povos. Ele considera sequencialmente a agricultura, a industrialização, a informatização e o conhecimento. Toffler (1980) ressalta que a diferença entre uma onda e outra é o sistema distinto de criar riquezas, o qual é acompanhado de mudanças sociais, culturais, políticas, filosóficas, por exemplo.

A Revolução Industrial, caracterizada por um conjunto de inovações tecnológicas, foi o elemento transformador da sociedade agrícola para a industrial. Suas características foram amplamente divulgadas nos livros de Teoria Geral da Administração, porque se constituiu na passagem do sistema de produção artesanal para o em massa. Além disso, a partir desse marco o processo de gestão foi sistematizado e consolidado, dando origem a um período que durou cerca de 60 anos.

De acordo com Toffler (1980, p. 27):

A primeira onda ainda não se tinha exaurido pelo fim do século XVII quando a revolução industrial irrompeu através da Europa e desencadeou a segunda grande onda de mudança planetária. Este novo processo – a industrialização – começou a marchar muito mais rapidamente através de nações e continentes. Assim dois processos de mudança, separados

e distintos, rolavam através da terra simultaneamente, a velocidades diferentes.

Considerando os eventos dentro de suas próprias épocas, nada houve de tão fantástico quanto essa revolução. Sob o foco da administração, nesse período, segundo Kwasnicka (1990, p. 25):

As novas indústrias se ressentem de melhor administração, pois passam a enfrentar situações jamais ocorridas até então. Nas pequenas oficinas da Idade Média a produção era pequena, distribuída a mercados regionais, o trabalho era artesanal e praticamente não havia distribuição de trabalho. Com a Revolução Industrial as empresas crescem, utilizam-se de máquinas, emprega-se grande número de pessoas, a produção é em larga escala; atende-se a mercados maiores e mais distantes e, acirram-se as disputas por mercados – a concorrência.

Dessa forma, percebe-se que os estudos organizacionais são mais influenciados a partir do século XIX quando alguns estudiosos começam a analisar e interpretar as transformações ideológicas e estruturais causadas pelo capitalismo industrial.

A criação de uma teoria é uma prática intelectual situada em dado contexto histórico e que está voltada para a construção e mobilização de recursos ideais, materiais e institucionais para legitimar certos conhecimentos e os projetos políticos que deles derivam (REED, 1999, p. 64).

Considerando que as teorias e os modelos de gestão foram desenvolvidos baseados em um cenário econômico, social, cultural e político, os fatos históricos influenciaram a organização da sociedade e consequentemente as teorias e os modelos de gestão.

A Teoria das Organizações é composta por diversas peças, como um grande mosaico. E esse sistema está continuamente em movimento: surgem novos elementos que alteram a compreensão do sistema, levando-nos a questionar ao menos parcialmente as “certezas” e crenças anteriores, gerando novos *insights* e momentos de compreensão, levando-nos a comprar e a buscar o entendimento em nível cada vez maior (MOTTA; VASCONCELOS, 2004, p. 2).

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Assim, ao longo de toda a história, um número expressivo de teorias e modelos foram criados formando um processo evolutivo em que é possível verificar uma transmutação dessas técnicas e

princípios gerenciais e a tendência é que se altere ainda muito mais.

O que se verifica é que essas teorias e modelos de gestão nem sempre possuem características que permitem sua consolidação no mercado. Outras vezes não passam de meros modismos. Dentre aqueles que realmente possuem consistência e que são vistos como úteis às organizações, parece existir um processo lento de sua apropriação por parte dos profissionais que conduzem as organizações. Trata-se do mesmo fenômeno da inovação tecnológica. Assim, eles surgem, quer seja pela experiência de alguma empresa, quer seja pela ideia de alguém, quer seja durante a solução de um problema, quer seja no meio acadêmico, mas até que um número expressivo de empresas passe a utilizá-las decorre muito tempo.

A Revolução Industrial, as Guerras Mundiais, a abertura de mercado e vários outros fatos marcam de forma muito enfática a história da humanidade. Percebe-se que cada período histórico possuiu um determinado contexto econômico, social, cultural e político, que determinava, na maioria das vezes, a necessidade de criar e adaptar uma nova concepção a esse contexto.

A Teoria Científica têm como um dos seus princípios a padronização das tarefas, limitando o funcionário a uma única atividade repetitiva, ou seja, fazendo com que os funcionários utilizassem apenas força física, proibidos de pensar, de dar sugestões, de levar suas emoções, sendo apenas força de trabalho.

Apesar de algumas empresas ainda se basearem na Teoria Científica, o momento atual indica uma tendência ao ser humano, em que se procura dar mais atenção aos sentimentos e as emoções, vendo os funcionários como pessoas. Esse novo contexto busca a cooperação, a disposição de trabalhar em equipe, a descentralização do poder, a flexibilidade. As empresas estão começando a perceber que seus funcionários são muito mais do que um capital intelectual, são seres humanos.

Atualmente já existem empresas que buscam cada vez mais pessoas com estas habilidades, fazendo assim com que as técnicas gerenciais venham a se transformar de acordo com este contexto, surgindo novas posturas dentro das organizações.

Dessa forma, durante esses anos, várias teorias foram surgindo, mas nem sempre o que ela estava propondo era o que ocorria na realidade. Muitas teorias precisaram se adaptar ao contexto histórico vivido no período ou até como acontece hoje,

teorias estão sendo criadas a partir da realidade, atendendo aos apelos das transformações que ocorrem no mercado e das exigências de globalização e competitividade.

Diante das variadas concepções dos modelos de gestão e dos inúmeros paradigmas que foram criados e quebrados, há a necessidade de compreender o momento em que foram concebidas, as dificuldades de sua aceitação, os fatores que determinaram sua adoção de maneira global e de como esses elementos influenciaram o meio organizacional.

Observa-se ainda que as teorias e os modelos de gestão são influenciados pelo momento histórico, sendo desenvolvidos a partir do cenário existente. Os fatos históricos são marcos no desenvolvimento das teorias e modelos de gestão. A Revolução Industrial, por exemplo, é um marco em termos de gestão empresarial, um instrumento de ruptura de um paradigma para outro.

Dessa forma, sugere-se um estudo mais aprofundado para que se identificado os principais fatos históricos e seus impactos nas teorias e modelos de gestão.

REFERÊNCIAS

AQUINO, Rubim Santos Leão de. **Fazendo a História**, vls 3 e 4. Rio de Janeiro: Ao Livro Técnico, 1986.

BERNARDES, Maria Elisa Brandão. **Learning Organization em empresa brasileira**. 1995.

BRIDGES, William. **Um mundo sem emprego**. São Paulo: Makron Books, 1995.

CAPRA, Fritjof. **O ponto de mutação**. São Paulo: Círculo do Livro, 1982.

CLEGG, Stewart R; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998.

CHERUBIN, Paulo Fernando. **O novo perfil do profissional gerencial e as mudanças na relação capital-trabalho sob o novo paradigma**. Campo Grande: UFMS, 1995.

CRAWFORD, Richard. **Na era do capital humano: o talento, a inteligência e ao conhecimento como forças econômicas, seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento**. São Paulo: Atlas, 1994.

DENZIN, N. K. The research act. A theoretical introduction to sociological methods. **New York**: McGraw-Hill, 1989.

FERREIRA, Ademir Antonio et al. **Gestão Empresarial**: de Taylor aos nossos dias. São Paulo: Pioneira, 1997.

FERGUSON, Marilyn. **A conspiração aquariana**. 12ª ed. Rio de Janeiro: Record: Nova Era, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

JICK, Todd D. Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, 24 (4), dec. 1979, pp. 602-11.

JOSTEIN, Garden. **O livro das religiões**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

KOSHIBA, Luiz e PEREIRA, Denise Manzi Frayze. **História do Brasil**. 5ª ed. São Paulo: Atual, 1987.

KUHN Thomas S. **A estrutura das revoluções científicas**. Ciência / Debates. São Paulo, 1992.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1990.

LAMNECK, Siegfried. Qualitative sozialforschung, Band I, Methodologie, München und Weinheim, Psychologie Verlags Union, 1988. In: SCHÜHLY, Günther F. **Motivação & desenvolvimento**: adolescente brasileiros de camadas populares, questões de socialização e educação. São Paulo: Loyola, 1995.

LOBATO, David Menezes. **Administração Estratégica**: uma visão orientada para a busca de vantagens competitivas. Rio de Janeiro: Editoração, 2000.

MARACAJÁ, Ângelo Rocha. Disponível em <<http://anciv.vila.bol.com.br/index2.html>> Acesso em: 24 de março de 2001.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

MOTTA, Fernando C. Prestes. VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

MOURA, Paulo C. **Construindo o futuro**: o impacto global do novo paradigma. Rio de Janeiro: Mauad Consultoria, 1994.

MUMFORD, Lewis. **A cidade na história**. 3ª ed. São Paulo: Livraria Martins Fontes Editora, 1991.

NGOUNDOU, Anne-Marie. **A natureza das técnicas gerenciais**: a transmutação de ânimo em alma. Campo Grande: UFMS, 1999.

OLIVIER, Marilene. **Administração e pesquisa**. Vitória: UFES, 2001.

OLIVIER, Marilene. **Evolução e paradigmas de gestão**. Vitória: UFES, 2001.

REED, Michael. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: CLEGG, Stewart R; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998, p. 61-98.

SILVA, Francisco de Assis. **História Geral**. São Paulo: Moderna, 1985.

SCHÜHLY, Günther F. **Motivação & desenvolvimento**: adolescente brasileiros de camadas populares, questões de socialização e educação. São Paulo: Loyola, 1995.

SCHUMPETER, Joseph A. **Socialismo, capitalismo e democracia**. Rio de Janeiro: Zehar, 1984.

TOFFLER, Alvin. **A terceira Onda**. 18ª ed. Rio de Janeiro: Record, 1980.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

WEIL, Pierre. **A mudança de sentido e o sentido da mudança**. Rio de Janeiro: Record: Rosa do Tempos, 2000.

WOMACK, James P. **A Máquina que mudou o mundo**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO INTERNO NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO QUALITATIVO NO SERVIÇO DE FISCALIZAÇÃO DO CORPO DE BOMBEIROS DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO NO BRASIL

ALEXANDRE DOS SANTOS CERQUEIRA

*Doutorando em Administração (UFES); Diretor de Operações do Corpo de Bombeiros Militar do ES
alexandreecerqueira1971@yahoo.com.br*

EMERSON WAGNER MAINARDES

*Doutor em Administração na Universidade Beira do Interior - Portugal; Professor da FUCEPE
emerson@fucabe.br*

ARIANA MARCHEZI DE SOUZA

*Doutoranda em Administração (UFES)
arianamds@yahoo.com.br*

MIGUEL CARLOS RAMOS DUMER

*Doutorando em Administração (UFES)
prof.migueldumer@gmail.com*

RESUMO

A aplicação do marketing interno nas organizações é estudada por acadêmicos há várias décadas, embora a literatura existente possua poucas pesquisas em profundidade no setor público. Há um debate latente sobre a relevância do marketing interno no setor público, devido a necessidade da prestação de um serviço melhor a sociedade. Dada a possibilidade da orientação para o mercado interno (OMI) ser um antecedente da satisfação profissional, o objetivo do presente estudo foi identificar quais os indicadores das subdimensões de OMI que se manifestam no serviço de fiscalização do setor público, por meio de pesquisa qualitativa com profissionais que atuam no serviço de fiscalização do Corpo de Bombeiros Militar do Espírito Santo (CBMES). Foi seguido o modelo teórico aplicado por Gounaris (2006) e foram entrevistados 18 bombeiros. A escolha dessa organização deveu-se à importância do serviço desempenhado e a visibilidade na sociedade, dada a relação direta com a vida e o patrimônio do contribuinte e a necessidade de fiscalização de todas as edificações pelo CBMES, com exceção das edificações unifamiliares. Portanto, compreender a satisfação dos bombeiros é relevante para o alcance da excelência nas suas missões. A pesquisa convergiu com a literatura sobre a relação da OMI com a satisfação, demonstrando que os entrevistados apresentaram indicadores para todas as subdimensões de OMI.

Palavras-chave: Orientação para o Mercado Interno. Setor Público. Serviço de fiscalização. Satisfação no Trabalho.

INTERNAL MARKET ORIENTATION IN THE PUBLIC SECTOR: A QUALITATIVE STUDY IN THE INSPECTION SERVICE OF THE FIRE BRIGADE OF THE STATE OF ESPÍRITO SANTO IN BRAZIL

ABSTRACT

The application of internal marketing in organizations is studied by scholars for several decades, although the existing literature has few in-depth research in the public sector. There is a latent debate about the relevance of internal marketing in the public sector, due to the need to provide a better service to society. Given the possibility of internal market orientation (IMO) being a precedent of professional satisfaction, the objective of the present study was to identify which indicators of the IMO subdimensions that are manifested in the public sector inspection service, through qualitative research with professionals who work in the inspection service of the Military Fire Brigade of Espírito Santo (CBMES). The theoretical model applied by Gounaris

(2006) was followed and 18 firefighters were interviewed. The choice of this organization was due to the importance of the service performed and the visibility in the society, given the direct relation with the life and the patrimony of the taxpayer and the necessity of inspection of all the buildings by the CBMES, with the exception of the single-family buildings. Therefore, understanding the satisfaction of firefighters is relevant to achieving excellence in their missions. The research converged with the literature on the relationship between IMO and satisfaction, showing that respondents presented indicators for all sub-IMO dimensions.

Keywords: Internal Market Orientation. Public Sector. Fire Inspection Service. Work Satisfaction.

1 INTRODUÇÃO

As pesquisas em administração pública cresceram rapidamente (ANDREWS; BOYNE, 2010) e, nos últimos anos, pesquisadores em todo o mundo têm se preocupado com o desempenho do setor público (BREWER; HUPE, 2007) e incentivado a adoção de práticas de gestão do setor privado no setor público (ROBERTSON; SENEVIRATNE, 1995). Esta modernização do governo é suportada pelo entendimento de que o setor público deve prestar um serviço mais eficiente e efetivo para o cidadão (CAEMMERER; WILSON, 2011). Ademais, as organizações do setor público têm sofrido com a pressão de diferentes grupos de *stakeholders* e com um aumento substancial da demanda pública (MAWBY; WORTHINGTON, 2002).

Nesse contexto, existe uma discussão permanente sobre a importância e o papel do marketing no setor público (BUTLER; COLLINS, 1995). Na pesquisa de Andrews e Boyne (2010) sobre a melhoria dos serviços públicos foram destacadas descobertas que relacionavam o desempenho organizacional com o comprometimento dos servidores. Portanto, evidenciou-se a valorização do capital humano e, por conseguinte, a necessidade de Orientação para o Mercado Interno (OMI) ao planejamento estratégico das organizações públicas. Logo, a satisfação dos funcionários e o desempenho organizacional mostraram ter uma relação direta com a necessidade da OMI (GOUNARIS, 2006). Farias (2010) ressaltou que a excelência do serviço está relacionada ao desempenho e a motivação dos empregados, uma vez que a satisfação dos funcionários pode interferir na satisfação dos consumidores.

Nesse sentido, Anokise e Ahmed (2009) evidenciaram a importância do papel do empregado no desempenho da organização. Gounaris (2008) indicou que existe relação direta entre a satisfação dos funcionários e a satisfação do cliente externo e a OMI é um antecedente da satisfação profissional. Ainda, existem casos práticos que demonstram os efeitos positivos da OMI na satisfação dos colaboradores no desempenho organizacional, por exemplo, a pesquisa de Gounaris (2006) em hotéis na Grécia, onde foi verificada uma relação direta

entre a OMI e a satisfação dos colaboradores, a pesquisa de Mawby e Worthington (2002) na polícia da Inglaterra, constatando a necessidade do marketing para a transformação da força policial em serviço policial e o Marketing Interno (MI) como um precursor do sucesso do Marketing Externo, e a pesquisa de Mainardes e Cerqueira (2016) no Corpo de Bombeiros Militar, que foi verificada que existem baixos níveis de OMI e, portanto, pode levar a baixos níveis de satisfação no trabalho.

Assim, o presente estudo aborda a OMI no setor público e foram escolhidos os profissionais que atuam no serviço de fiscalização como campo de estudo. Foram pesquisados os bombeiros militares que atuam no setor de segurança contra incêndios e pânico do Corpo de Bombeiros Militar do Espírito Santo (CBMES). Os profissionais desse setor atuam na análise de projetos e vistorias de edificações, sendo relevante a satisfação no trabalho para o desempenho com sucesso e qualidade das missões constitucionais referentes a esse tipo de serviço. O CBMES é uma organização pública estadual pertencente ao setor público de segurança, que tem como uma das missões constitucionais a prestação de serviços de segurança contra incêndios e pânico. Portanto, destaca-se como problema de pesquisa: quais os indicadores das subdimensões de OMI que se manifestam no trabalho dos profissionais de fiscalização do setor público?

Sendo assim, o objetivo foi identificar quais os indicadores das subdimensões de OMI que se manifestam dos profissionais de fiscalização do setor público, por meio de pesquisa qualitativa com profissionais que atuam no serviço de fiscalização do CBMES.

Gounaris (2006) argui que a OMI é um componente importante para o desenvolvimento do MI. No entanto, existem poucas pesquisas no setor público e evidências do seu impacto nas organizações são limitadas (Boyne, 2004), principalmente porque a maioria dos estudos é realizada em organizações públicas nos Estados Unidos e Europa Ocidental e pouco se sabe sobre organizações públicas em países em desenvolvimento (MAWBY; WORTHINGTON, 2002). Os mesmos autores, no estudo sobre a polícia inglesa, enunciam que muitos princípios e técnicas devem emergir do MI.

Espera-se que este estudo traga contribuições teóricas no campo da OMI e sua relação com satisfação no trabalho no setor público, por meio da análise em profundidade dos construtos do modelo de Gounaris (2006).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO INTERNO (OMI)

A definição do que é OMI e o que ela pode fazer para a organização pode ser uma razão para a limitação do uso de MI, devido a confusão que muitas companhias têm sobre o conceito de OMI (GOUNARIS et al., 2004). Conforme Day (1988), tudo deriva da cultura organizacional e durante a década de 90, uma corrente de pesquisadores facilitou o entendimento do paradigma da orientação para o marketing (KOHLE; JAWORSKI, 1990; DALGIC, 1998; GRAY et al., 1998; DAY, 1999), cujos resultados mostram que sem uma cultura organizacional orientada para o mercado, os programas de marketing por si só não são suficientes para produzirem resultados satisfatórios (GOUNARIS, 2006) e, ainda, as aplicações de marketing externo depende de aplicação internamente do marketing (BERRY, 1987).

Fazendo um paralelo, pode ser possível que o MI não seja amplamente adotado devido à ausência de valor cultural nas organizações com relação a OMI, similarmente ao que acontece com relação à resistência cultural intraorganizacional na orientação para o marketing de forma geral. Gounaris (2006) registrou que somente em 2004 foi produzido o primeiro estudo sobre orientação para o mercado interno por Lings (2004), no entanto, o estudo foi teórico. Mais tarde, Lings e Greenley (2005), por meio de teste empírico, focaram no esforço de MI das organizações e Gounaris (2006) apresentou um modelo teórico na sua pesquisa empírica sobre a orientação para o mercado interno em uma rede hoteleira na Grécia.

A orientação para o mercado interno tem como princípio a orientação para o mercado externo (PIERCE, 1995; CONDUIT; MAVONDO, 2001). A base de comprometimento da organização exigida para produzir valor para seu mercado interno por meio do entendimento de suas necessidades pode ser replicado no nível do comprometimento da organização com seus clientes (SLATER; NARVER, 1999). Isso permite uma orientação simétrica e garante o equilíbrio da orientação interna e externa no nível da organização (PITT; FOREMAN,

1999). Por meio da orientação para o mercado interno, o MI torna-se mais eficaz e isso fortalece o posicionamento competitivo no mercado externo (GRONROOS, 1982; AHMED et al., 2003).

Lings (2004) descreveu três pilares de OMI e seus componentes. Gounaris (2006) sugeriu um modelo alternativo para adoção da OMI, baseado no modelo de Lings (2004), no qual foi levada em consideração uma abordagem hierárquica entre os três pilares e seus componentes (Figura 1). O mesmo autor relacionou as subdimensões do modelo de acordo com aspectos importantes da OMI nas organizações: participação na tomada de decisões (GRONROOS, 1982), empoderamento (RAFIQ; AHMED, 2000) e satisfação no trabalho (SCHNEIDER et al., 2003). O resultado do estudo empírico de Gounaris (2006) demonstrou correlação positiva da OMI com os aspectos descritos anteriormente.

Gounaris (2006) escreveu que a satisfação no trabalho é um importante objetivo dos programas de MI e um indicador chave de desempenho, considerando o desempenho da organização versus a OMI. Diante da proposição de que a aplicação do MI pode ser um antecedente do comprometimento organizacional, Abzari et al. (2011) elucidam que os funcionários são os principais atores organizacionais e a OMI é uma ferramenta que propõe ações para educar, informar, recompensar e gerenciar os recursos humanos e assim aumentar o nível da prestação de serviços.

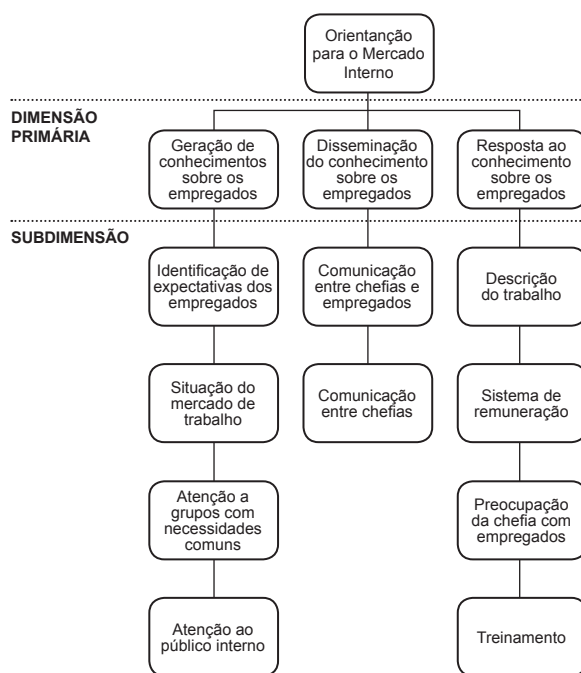


Figura 1 – Modelo de conceituação de OMI de Gounaris (2006) – abordagem hierárquica.

Fonte: Adaptado de Gounaris (2006).

Sob essa ótica, Lings (2000) conclui que o fator de sucesso do marketing interno está associado ao alcance da satisfação dos funcionários. Ademais, Abzari et al. (2011) relatam que, dentre os benefícios oriundos da prática da OMI, é importante destacar a melhoria na qualidade do serviço e a diminuição da taxa de rotatividade do pessoal.

Vale ressaltar que já foi verificado que as atividades de OMI estimulam comportamentos centrais relacionados à atividade-fim, assim como incentivam a melhoria e a prática de comportamentos adicionais voltados, por exemplo, para o exercício da cidadania, conforme verificado no estudo de Abzari e Ghujali (2011) com funcionários do Melli Bank, no Irã. Isso está relacionado à imagem que a organização transmite para o mercado e, sob este prisma, a organização estudada na presente pesquisa assume relevância, já que atua diretamente com a vida e o patrimônio da sociedade. Logo, nota-se que o nível de orientação para o mercado interno pode proporcionar benefícios além do aumento da qualidade dos serviços, obtidos mediante o alcance da motivação dos seus colaboradores.

Abzari et al. (2011) também realizaram um estudo sobre os efeitos da OMI no comprometimento organizacional da indústria hoteleira no Irã e detectaram que esses efeitos ocorrem direta ou indiretamente por meio da orientação para o mercado interno. Nessa pesquisa, a evidência de que a OMI está positivamente relacionada ao comprometimento organizacional foi corroborada, uma vez que a relação entre as variáveis foi significativa. Vale acrescentar que o estudo de Shekary et al. (2012), ao analisar o MI na indústria bancária, por meio de um modelo de equação estrutural entre duas variáveis, obteve resultado similar no que tange ao efeito positivo e significativo no comprometimento dos funcionários.

2.2 O SETOR PÚBLICO E O SERVIÇO DE FISCALIZAÇÃO

Pesquisas no setor público estão sendo motivadas pelo entendimento de que há diferenças nas preferências entre empregados do setor público e privado (PERRY; PORTER, 1982; SNYDER; OSLAND, 1996). A visão tradicional com relação aos funcionários do setor público é de que exista uma grande inflexibilidade e resistência interna para alterar procedimentos burocráticos e revela que estes funcionários tendem a manter os sistemas internos e processos existentes (CLAVER et al., 1999; PARKER; BRADLEY, 2000). Por outro lado, muitos serviços públicos estão alterando suas formas de gestão baseando-se na orientação para o mercado (WALKER et al., 2011). Esse movimento

para a orientação para o mercado tem acontecido há mais de 30 anos, no sentido de oferecer reformas na estrutura burocrática para melhorar a produtividade e desempenho do setor público (HOOD, 1991; LANE, 2000; POLLITT; GEERT, 2004).

Diante desse contexto, é necessário implementar a OMI como suporte para o MI e orientação para o mercado. Mainardes e Cerqueira (2016) entendem que o setor público tem pouca preocupação com a OMI, indicando que agências públicas possuem peculiaridades específicas. Nessa linha, Mawby e Worthington (2002) sugerem que o convencimento de *stakeholders* internos da necessidade do MI é um antecessor necessário.

Até recentemente, apenas poucos serviços públicos faziam parte da ação do serviço de fiscalização do governo central, que incluíam o serviço de polícia, corpo de bombeiros, educação e serviços sociais e, apesar de poucos serviços estabelecidos na década passada, verificou-se grande crescimento nos serviços de fiscalização (BOYNE; DAY; WALKER, 2001). Os autores enumeram que a fiscalização é um dos instrumentos que podem ser usados por uma organização superior para regular o comportamento e desempenho do outro. Ainda, a fiscalização é mais do que uma revisão de documentos no balcão. Uma característica crucial da fiscalização é a visita do local, que os agentes fiscalizadores examinam diretamente os arquivos e a organização. Mas também, há a probabilidade de comunicação direta com o contribuinte (BOYNE; DAY; WALKER, 2001).

Ademais, a fiscalização deve ser capaz de detectar e lidar com a produção e prestação de serviço num padrão mínimo (BOYNE; DAY; WALKER, 2001) e ajudar a aumentar o padrão do serviço, por meio do aumento da qualidade e promoção de aumento de desempenho (DAY et al., 1993). Não obstante, a fiscalização pode ter uma importância simbólica oferecendo conforto ou segurança para os *Stakeholders*, sem considerar o impacto no padrão do serviço (WALKER; SMITH, 1999).

O serviço de fiscalização do CBMES é destinado à verificação das medidas de segurança contra incêndio e pânico nas edificações. A atividade é realizada por meio da apresentação de documentos pelo contribuinte e pela ação presencial do agente fiscalizador do CBMES na verificação das medidas de segurança nas edificações. A fiscalização do CBMES tem previsão em lei, ou seja, é uma obrigação legal e é importante para prevenir incêndios, protegendo os indivíduos e toda a sociedade.

3 METODOLOGIA

Dado que o objetivo da pesquisa foi identificar quais os indicadores das subdimensões de OMI que se manifestam do serviço de fiscalização do setor público, foi utilizada a pesquisa qualitativa, especificamente o estudo de caso. Devido à sua natureza, esse estudo não buscou enumerar ou medir os eventos estudados, ou seja, não se empregou a análise estatística dos dados, já que a coleta dos dados foi feita por meio da interação direta entre o pesquisador e os sujeitos de pesquisa, com o intuito de compreender o fenômeno a partir dos próprios participantes.

A população da pesquisa compôs-se de funcionários do setor público, pois a literatura existente apresenta poucas pesquisas empíricas neste setor (BOYNE, 2004). A escolha do CBMES como campo de estudo deveu-se a sua relevância para a sociedade. A amostra foi composta por agentes fiscalizadores do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Espírito Santo, dada a representatividade desses no serviço de fiscalização do setor público e devido à importância do tipo de serviço executado e a sua visibilidade na sociedade. O CBMES é uma organização pública estadual pertencente ao setor público de segurança, que tem como missões o salvamento de vidas e a redução de prejuízo patrimonial, por meio do serviço de socorro e de fiscalização, para garantir a segurança das edificações e áreas de risco. Portanto, há obrigatoriedade de fiscalização em todas as edificações e áreas de risco, exceto as edificações unifamiliares, sendo o melhor tipo

de organização para a investigação da fiscalização pelo setor público. O trabalho do CBMES é um tipo de serviço que tem relação direta com a vida e o patrimônio do contribuinte, considerado aqui como cliente dos serviços de bombeiro, sendo relevante a satisfação dos seus colaboradores para o desempenho com sucesso das missões elencadas anteriormente.

Vale ressaltar que a escolha por realizar esse estudo embasado no modelo teórico de Gounaris (2006) originou-se das próprias sugestões para a realização de pesquisas futuras segmentadas para grupos diferentes, já que aquele estudo ficou restrito aos funcionários de atendimento de uma rede de hotéis na Grécia, ou seja, do setor privado. Não obstante, a seleção da amostra considerou a escolha de bombeiros que possuíssem distintas características, tanto em termos de graduação hierárquica, quanto ao tempo de profissão. Os critérios de escolha dos entrevistados foram pertencer ao CBMES a pelo menos cinco anos e ter pelo menos dois anos de serviço na atividade de fiscalização. Ademais, os entrevistados fazem parte de todos os níveis de fiscalização, portanto, participaram da pesquisa oficiais, subtenentes, sargentos, cabos e soldados. É importante acrescentar que a opção pelo perfil diferenciado dos participantes permite que haja a presença de múltiplas perspectivas do fenômeno em questão, o que contribui para a redução dos vieses em estudos qualitativos (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007). Na Tabela 1 é apresentado o resumo do perfil e do tipo de serviço executado pelos entrevistados.

Entrevistado	Grau Hierárquico	Idade	Tempo de Serviço no CBMES	Tempo de Serviço na Atividade de Fiscalização
E1	Capitão	32	13	6
E2	Sargento	44	24	5
E3	Sargento	36	18	14
E4	Cabo	40	19	13
E5	Subtenente	42	23	2
E6	Soldado	26	5	2
E7	Capitão	50	29	6
E8	Soldado	24	5	2
E9	Soldado	30	5	2
E10	Capitão	36	11	8
E11	Cabo	28	8	3
E12	Subtenente	40	12	11
E13	Subtenente	40	19	17
E14	Sargento	48	29	6
E15	Sargento	44	24	19
E16	Cabo	26	8	5
E17	Sargento	36	12	11
E18	Soldado	30	5	2

Tabela 1 – Perfil dos Entrevistados

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: Os dados referentes à idade (2ª coluna) e tempo (3ª e 4ª colunas) estão apresentados em anos completos.

Na coleta de dados utilizaram-se as entrevistas em profundidade, com roteiro semiestruturado e a análise documental. Foram realizadas um total de 18 entrevistas, com duração média de 40 minutos entre os meses de julho e dezembro de 2015 e analisados 11 documentos.

O roteiro semiestruturado foi elaborado seguindo os indicadores das subdimensões do modelo teórico de

Gounaris (2006) descritas na Figura 1. As subdimensões foram tratadas como temas para o roteiro das entrevistas. Foi excluída a subdimensão situação do mercado de trabalho por estar direcionada ao setor privado. Ainda, foi incluído o tema satisfação no trabalho para verificar o estado atual da satisfação dos trabalhadores no setor de fiscalização da organização. O Quadro 1 apresenta o roteiro semiestruturado que foi utilizado para conduzir as entrevistas.

Temas do Roteiro	
1	Perfil do entrevistado.
2	Meios que a organização utiliza para identificar as expectativas de seus empregados.
3	Meios que a organização utiliza para dar atenção a grupos com necessidades comuns.
4	Meios que a organização utiliza para dar atenção ao público interno.
5	Como a organização realiza a comunicação entre chefias.
6	Como a organização realiza a comunicação entre chefia e empregados.
7	Como a organização define o trabalho de fiscalização.
8	Meios que a organização utiliza para remuneração, premiação e recompensa.
9	Verificar se há preocupação da chefia com empregados e como isto acontece.
10	Verificar como a organização trata o assunto treinamento.
11	Verificar se há e como é o sentimento de satisfação no trabalho de fiscalização.

Quadro 1 – Roteiro de entrevista

Fonte: Dados da pesquisa.

Após a transcrição e a codificação das entrevistas, utilizou-se a análise de conteúdo. Essa técnica enquadra-se nas pesquisas que buscam referenciar estudos que utilizam teorias fundamentadas, como modelos teóricos, sendo aplicável ao estudo em questão, uma vez que o ponto de partida foi o modelo teórico de Gounaris (2006). A escolha dessa técnica deveu-se também a possibilidade da replicação da teoria de Gounaris (2006) em situações diferenciadas com prováveis contribuições adicionais à teoria de base. Sendo assim, na fase da análise dos dados a codificação baseou-se nas subdimensões de OMI no CBMES a partir da percepção dos entrevistados, bem como na verificação de possíveis novas subdimensões utilizadas pelo CBMES para a OMI.

A análise documental foi realizada por meio de levantamento de documentos internos do CBMES, que se configuram como informações dentro do contexto relatado pelos entrevistados, como relatórios, ordens de serviços, currículo de cursos, planejamento de treinamentos, regulamento disciplinar, legislação de concessão de medalha e normas técnicas. A análise documental teve como objetivo encontrar registros de dados relatados pelos entrevistados com relação aos indicadores de OMI. Foram buscados documentos no setor de instrução e treinamento (CEIB), no setor de pessoal (BM-1), no setor de planejamento operacional (BM-3), no setor de planejamento (BM-6) e no setor de fiscalização (CAT), ou seja, todo o material registrado que poderia auxiliar na triangulação dos dados obtidos nas entrevistas. O Quadro 2 mostra os documentos coletados e analisados.

Nº	Local	Nome	Descrição sumária
1	BM-6	Planejamento Estratégico – 2010/2014	Diretriz estratégica do Comando do CBMES
2	CAT	Norma técnica 01 – Parte 4	Parametrização da vistoria
3	BM-1	Organograma com serviço social e médico	Organograma
4	BM-1	Ordem de serviço de reuniões dos oficiais superiores	Reunião semanal
5	CAT	Cronograma de reunião com vistoriadores	Reunião técnica
6	CAT	Norma técnica 01 – Parte 4	Define regras para vistoria
7	BM-1	Regulamento Disciplinar dos Militares Estaduais (RDME)	Regulamenta procedimentos disciplinares, recompensas e sanções

Nº	Local	Nome	Descrição sumária
8	BM-1	Legislação de concessão de medalha	Concessão de medalha para militares que se destacam ou cumprem algo relevante
9	CEIB	Currículos dos cursos de aperfeiçoamento e de sargentos, habilitação de sargentos e cabos e formação de soldados	Define as matérias e carga horária dos cursos
10	CAT	Requisição de aquisição de Tablets	Documento de solicitação de material
11	BM-1	Programa Pró-Motivar	Programa de motivação desenhado a partir do levantamento das valências motivacionais e a importância de cada valência por meio de pesquisa interna

Quadro 2 – Relação de documentos.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na seleção dos documentos foi levado em consideração a autenticidade, a formalidade e a credibilidade e, ainda, foram considerados os responsáveis pelos documentos, o momento em que foi produzido e quais os objetivos. Na fase de avaliação foi analisado o conteúdo de cada documento e identificado os utilizadores do documento. Nessa última fase, procurou-se localizar nos documentos os aspectos que confirmavam as descrições relacionadas às subdimensões reveladas nas entrevistas, com intuito de indentificar quais os indicadores das subdimensões de OMI que se manifestam no serviço de fiscalização do Corpo de Bombeiros Militar do Espírito Santo.

Os documentos foram identificados pelo nome e localização. A análise dos documentos foi motivada pela conexão dos documentos com os relatos dos entrevistados e a subdimensão específica. Na sequência, foram levantadas as partes dos documentos com conteúdo relevantes relacionados com a subdimensão. Ao final, ocorreram observações de acordo com a interpretação dos pesquisadores.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A Figura 1 permitiu identificar quais os indicadores das subdimensões de OMI que se manifestam no serviço de fiscalização do CBMES, por meio das subdimensões de Gounaris (2006). Não obstante, os entrevistados listaram práticas de OMI relacionadas com as subdimensões de Gounaris (2006) que poderiam ser acolhidas pelo CBMES. Ainda, a análise documental foi relevante para compreender o que revelaram os entrevistados, bem como validar os dados coletados na entrevista por meio da triangulação. Ademais, a análise das entrevistas evidencia que o CBMES possui orientação para o serviço de fiscalização. Nos próximos tópicos, apresentam-se as formas de OMI empre-

gadas pelo CBMES no serviço de fiscalização na percepção dos profissionais desse setor.

4.1 IDENTIFICAÇÃO DE EXPECTATIVAS DOS EMPREGADOS

Os entrevistados revelaram que o planejamento estratégico é um meio de identificar as expectativas dos profissionais devido à verificação das condições físicas e de recursos materiais necessários ao desempenho das atividades. Ainda, o conhecimento do perfil do profissional para identificação das expectativas e a realização de eventos para debates sobre as expectativas e necessidades dos profissionais também são considerados formas de identificação de expectativas dos empregados.

E1: "... mas eu também posso considerar que o planejamento estratégico é uma forma de atender as expectativas de melhores condições de trabalho de seus profissionais..."

E2: "A organização onde eu trabalho nos dá condições de você estar se aperfeiçoando, te dá condições de você fazer cursos fora do meu setor de serviço entendeu, tem várias oportunidades para o profissional. (...)"

As formas que o CBMES utilizam na identificação das expectativas dos empregados se refletem positivamente no setor de fiscalização da organização. No entanto, o E2 relatou que seria necessária uma pesquisa para levantamento das necessidades.

E2: "De forma assim geral (...) meio que falta um pouco da organização diante do tipo de trabalho, ter tipo uma pesquisa (...) é ver o perfil de cada um, diante do perfil do pessoal, do funcionário no caso, por estar se aproximando mais dele para ver as necessidades dele, aproximação do empregador com o funcionário."

O documento analisado nesta subdimensão foi o planejamento estratégico do CBMES, que se apresenta como uma das diretrizes estratégicas a valorização do bombeiro militar e foi observado que o documento é uma premissa institucional para o desenvolvimento de políticas de recursos humanos voltadas para as áreas de capacitação, treinamento e motivação.

4.2 ATENÇÃO A GRUPOS COM NECESSIDADES COMUNS

Neste item foi analisada a Norma Técnica 01 – Parte 4 do Código de Segurança de Incêndio e Pânico (CODESCIP) que se refere à divisão dos níveis de fiscalização de acordo com as exigências e designa o fiscalizador conforme seu nível hierárquico. Observou-se que a referida norma define de forma detalhada as funções dos profissionais de fiscalização, demonstrando atenção aos grupos com necessidade comum, e o CODESCIP reúne em apenas um documento, todas as medidas de segurança que devem ser exigidas. Dessa maneira, agrega confiança ao profissional fiscalizador na tomada de decisão durante a fiscalização. Gronroos (1982) relatou que a participação na tomada de decisão é um fator importante de MI, especialmente para grupos com necessidades comuns. Este documento também reflete uma outra subdimensão que é a descrição adequada do trabalho.

A criação de comitês de desenvolvimento de atividades (CDA) para a produção de trabalhos por grupos específicos, a designação dos profissionais de fiscalização de acordo com a adequação do grau hierárquico, a parametrização do tipo de vistoria e horário flexível para estudantes foram os indicadores percebidos pelos entrevistados nesta subdimensão. Os CDA são formados por grupos de profissionais que desejam pesquisar e contribuir com o desenvolvimento de atividades específicas. As fiscalizações são parametrizadas conforme o nível de exigência das edificações em 3 níveis de vistorias e os profissionais de fiscalização são designados para o nível compatível com seu grau hierárquico.

E1: “A BM6, ela criou os comitês de desenvolvimento de atividades e eu acredito que esses comitês são uma forma interessante da corporação dar atenção aos profissionais que têm uma afinidade maior em determinadas atividades operacionais, então é uma ferramenta interessante da corporação dar atenção a esses grupos que tem interesse comum é a criação do CDA.”

E11: “...para satisfazer a necessidade do momento ali com o determinado grupo, ou seja, com os estudantes, com as mães, da licença maternidade e tem algumas ferramentas que...”

E16: “...eu já precisei dessa e tive quando eu estava estudando, a instituição me possibilitou um horário para estudar por compensação de horário eu tive essa oportunidade de estudar e não fui barrada em hora nenhuma, não fui impedida hora nenhuma. Em relação existe o serviço social que ajuda o pessoal de uma forma bem satisfatória, nunca precisei do serviço ainda, mas os colegas que precisaram foram bem aceitos e tiveram respostas positivas, tem também a seção de saúde...”

4.3 ATENÇÃO AO PÚBLICO INTERNO

Os entrevistados revelaram que existe a disponibilidade de canal aberto de comunicação com o Comandante Geral por meio da ouvidoria, para sugestões, críticas ou comentários, e a disponibilização de serviços de saúde, por meios do setor de clínicas médicas.

E1: “O comandante tem o canal aberto de comunicação à vistoria, qualquer pessoa pode entrar em contato com ele, uma forma de comunicação bem interessante, né?... Qualquer pessoa pode já diretamente expor as dificuldades diretamente a ele. Quanto à atenção ao público interno integra o setor de clínica médica, também é outra ferramenta interessante, nós temos médicos à disposição...”

E15: “No setor de fiscalização, acho que o corpo de bombeiros tem dado, tem olhado para a questão lá do CAT, do centro de atividades técnicas, também dando essa flexibilidade ali para o colaborador, em relação a questão dos horários, entendeu? Por causa da rotatividade ali de vistorias que nós sabemos que é muito grande, então se tem uma flexibilidade ali para o funcionário estar trabalhando um certo horário, indo almoçar e tal.”

Nesta subdimensão, o documento analisado foi o organograma do CBMES, contendo a seção de serviço social implementada em 2007, sendo um dos projetos do Programa Pró-Motivar. Os profissionais de fiscalização fazem parte do efetivo de bombeiros do CBMES e, como tal, estão sujeitos às práticas de OMI praticadas pelo CBMES para todos os empregados. O serviço social atende a todo efetivo do CBMES e é utilizado para demandas nas áreas sociais e psicológicas. A criação desse serviço impacta positivamente, pois demonstra atenção às necessidades pessoais dos empregados.

4.4 COMUNICAÇÃO ENTRE CHEFIAS

A comunicação entre chefias foi destacada pelos entrevistados de duas formas, realização de reuniões entre chefias para deliberar assuntos pertinentes a todos os setores e solicitação de orientação de outras chefias sobre assuntos de algum setor.

E1: “A comunicação entre chefia é realizada em reuniões...”

E3: “Bom, a comunicação de chefias, entre chefias eu não consigo dar uma opinião mais clara porque a gente não acaba participando das reuniões a gente sabe que existe as reuniões anuais os planejamentos existem as reuniões dos chefes dos setores...”

Para a comunicação entre chefias foram buscadas as atas de reuniões que relatam assuntos como promoção, aumento salarial, alocação dos bombeiros conforme o local de residência, treinamento, entre outros. Esse documento demonstra que, por meio das reuniões, estabelece-se uma comunicação entre chefias que demonstra preocupação em solucionar demandas dos empregados. Essa subdimensão alcança todos os empregados e, portanto, também os profissionais de fiscalização.

4.5 COMUNICAÇÃO ENTRE CHEFIA E EMPREGADOS

Nas entrevistas referentes à esta subdimensão, foi observado que os profissionais de fiscalização sentem-se bastante valorizados, o que possivelmente influencia diretamente na satisfação deste trabalhador. Nessa subdimensão foram destacadas a utilização de ferramentas de internet e videoconferência, bem como de reuniões presenciais, a disponibilidade da chefia para ouvir os subordinados e a definição das tarefas regulamentares.

E3: “Hoje a nossa chefia imediata tá tendo esse retorno com a gente, de chamar, chamar os sargentos, chamar um grupo de soldados, de conversar e de abrir ao debate de conversar. Hoje tá tendo, hoje a gente não pode reclamar disso. Nosso chefe imediato tem ouvido os seus subordinados e os colaboradores têm tratado muito bem e está sendo muito bom isso daí. Não tenho o que reclamar.”

E14: “No CAT é boa, a porta do comando está sempre aberta, eu venho aqui e converso, a comunicação aqui é ótima. A forma de comunicação ela me dá satisfação.”

A comunicação entre chefia e empregados é realizada por meio de reuniões mensais com todo o

efetivo do setor de fiscalização e os documentos analisados foram as atas de reuniões técnicas. Esse documento relata a comunicação de procedimentos técnicos que devem ser adotados pelos profissionais de fiscalização conforme as diretrizes da chefia do setor.

4.6 DESCRIÇÃO ADEQUADA DO TRABALHO

A descrição do trabalho relatada pelos entrevistados foi por meio das normas técnicas (NT) previstas no Código de Segurança contra incêndio e pânico, da descrição das atividades de fiscalização não rotineiras em ordem de serviço, da realização de reunião antes de atividades de fiscalização não rotineiras e da descrição das tarefas por meio de normas internas.

E3: “Bom, hoje quando a gente vai fazer alguma atividade é algum tipo de fiscalização que não seja comum, por exemplo, uma blitz, uma atividade temática, antes de a gente ir para o campo é feito uma ordem de procedimento um caminho para você percorrer, é feito um bate-papo antes e são tiradas algumas dúvidas antes...”

E8: “Acredito que está descrito, a gente tem as NT com cada item que tem que ser cobrado da maneira que tem que ser cobrada rigorosamente criterioso...”

E9: “As regras são bem definidas, o quê que eu tenho que fazer e o quê que o vistoriador tem que fazer, até onde ele pode ir e até onde o que é direito e o que é dever acho que está bem tranquilo sim, depois da partida da aplicação da nova norma, das questões do poder de polícia e até onde o vistoriador pode cobrar...”

O serviço de fiscalização segue as normas do Código de Segurança contra Incêndio e Pânico (CODESCIP) de 2010, que é formado por uma lei, um decreto e 20 normas técnicas (NT) e as regras e procedimentos dos profissionais de fiscalização estão previstas na parte 4 da NT 01. Foi observado que este documento confirma de forma bem direta a prática desta subdimensão na OMI pela organização. Assim, de maneira formal, o profissional de fiscalização sente-se seguro no exercício de suas atividades e reflete positivamente na satisfação no trabalho.

4.7 SISTEMA DE REMUNERAÇÃO, PREMIAÇÃO E RECOMPENSA

Nesta dimensão foi analisado o Regulamento Disciplinar dos Militares Estaduais, que dispõe

sobre as recompensas para os bombeiros. Este documento é uma ferramenta utilizada nas organizações militares para manter a disciplina e hierarquia no serviço. Esta ferramenta tem alcance geral, ou seja, para todos os bombeiros. Na parte das recompensas, é previsto dispensa de até 8 dias pela prática de algum serviço relevante ou comportamentos diferenciados.

O sistema de remuneração é definido pelo Estado, haja vista que os bombeiros são funcionários públicos estaduais, portanto a política salarial não é definida pelo CBMES. Não obstante, os entrevistados declaram que existe a concessão de recompensas de acordo com o previsto no regulamento disciplinar por atos mercedores de tal benefício, que podem ser elogios registrados em assentamentos funcionais e dispensas de até oito dias do serviço. Ademais, os bombeiros fiscalizadores podem ser agraciados com medalhas por bons serviços prestados ou conduta meritória.

E1: “Uma forma que a gente tem utilizado para reconhecer e premiar aqueles que se destacam dos demais, se pensa na recompensa quando a gente observa que militares se empenham além do necessário, a gente reconhece através do boletim e dispensa por alguns dias, mantendo a quantidade de dias limitados durante um ano.”

E16: “...a gente tem aqui são elogios, existem medalhas também que são dadas por tempo de serviço, dez anos, vinte anos e tem as folgas como dispensa recompensas...”

Este tipo de ferramenta, que influencia o desempenho dos profissionais de fiscalização, tem efeito positivo no indivíduo e na organização. No primeiro caso, é a satisfação no trabalho e, quanto à organização, é a melhoria na produtividade, que é um fator importante no setor público (HOOD, 1991; LANE, 2000; POLLITT; GEERT, 2004).

4.8 PREOCUPAÇÃO DA CHEFIA COM EMPREGADOS

Nesta dimensão, buscaram-se os documentos de atendimento pelo serviço social de profissionais de fiscalização e foram constatados diversos atendimentos. Os entrevistados relataram a disponibilidade de serviços assistenciais, para atendimento social e psicológico aos bombeiros e iniciativas pessoais da chefia para atendimento de necessidades e problemas pessoais e profissionais dos empregados. Os entrevistados expuseram que os chefes no setor de fiscalização demonstram preocupação com as demandas de seus empregados.

E2: “No meu setor de trabalho sempre ou no caso eu trabalho diretamente com o capitão ele sempre está querendo ser informando das necessidades do profissional, tipo assim tem aquele *link* do empregador e do funcionário sempre estão em contato diariamente para saber a necessidade, entendeu? Aí é o que eu falei anteriormente, existe este contato.”

E18: “... há satisfação sim porque a gente tem acesso à chefia, que cada chefia se envolve mais com o seu imediato, analise se envolve mais com os projetos, a chefia da vistoria se envolve com os vistoriadores. Eu vejo que há esse diálogo e há satisfação tanto do chefe para o subordinado quanto do subordinado para o chefe também.”

Os entrevistados revelam que existe alguma subjetividade, que varia conforme cada chefia. No entanto, esse comportamento demonstrando preocupação é normal entre as chefias, pois existe variação de amplitude de acordo com o chefe. Na percepção dos profissionais de fiscalização, este comportamento demonstra comprometimento da organização com o trabalhador (SLATER; NARVER, 1999).

4.9 TREINAMENTO

O CBMES investe bastante em treinamento e, assim, tem boa orientação nesta subdimensão, destacando-se em relação a outras subdimensões, provavelmente pela característica militar da organização e pelo tipo de serviço prestado à sociedade. Os entrevistados revelaram que os treinamentos são direcionados para as necessidades individuais e são relacionados com necessidades de grupos comuns e estes profissionais de fiscalização recebem treinamento específico para as atividades de fiscalização.

E4: “Nos cursos de formação existem as matérias relacionadas a questões de vistorias, no curso de formação de cabo, no curso de formação de sargentos.”

E6: “...a instrução melhorou muito para atualizar toda a parte da fiscalização, então foi quase toda a semana treinamento, às vezes até por vídeo conferencia mesmo, em reunião sempre tinha uma parte da reunião para discutir problemas de normas...”

Neste item foram selecionados os currículos dos cursos de formação de soldados e oficiais e os cursos de habilitação de cabos e sargentos, nos quais estão inseridas as disciplinas inerentes ao serviço de fiscalização. Foi observado que o

treinamento para capacitar os profissionais de fiscalização segue o mesmo rigor dos treinamentos para as atividades operacionais. Esse tipo de postura organizacional possivelmente transforma a força da administração pública de fiscalização em serviço de fiscalização consciente (MAWBY; WORTHINGTON, 2002).

4.10 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Os profissionais de fiscalização entrevistados relataram que há satisfação no trabalho e que o CBMES é preocupado em criar esta satisfação, por meio de diretrizes estratégicas previstas no Planejamento estratégico, aquisição de materiais e equipamentos adequados, e também aquisição de *tablets* para o serviço de fiscalização e informatização do sistema de vistorias (SIAT). São meios da satisfação utilizados pelo CBMES na perspectiva do serviço de fiscalização.

E3: “Hoje existem, nós já passamos no corpo de bombeiros que o militar não tinha fardamento hoje já tem até pagamento obrigatório a gente não tem que adquirir, tem a questão da entrega, mas a corporação tem se preocupado com seus equipamentos no trato do seu colaborador diário. Tem se preocupado, a gente não pode reclamar que a corporação não está investindo na qualidade do trabalho. A qualidade de vida acaba sendo meio peculiar, mas complicado, mas no dia a dia a corporação tem investindo sim.”

E3: “Por exemplo, ter adquirido os novos *tablets*, essa ferramenta dá condição ao vistoriador no local onde estiver ele usar internet para localizar endereços, relatar vistorias, fazer fotos de situações e debater no seu local de serviço, isso traz a sensação de valor a cada vistoriador. A gente chega no lugar e o pessoal fala caramba vocês estão bem... É legal isso aí, então você se sente confortável com isso aí.

Coisa que antigamente a gente não tinha. Tem investido sim.”

E4: “Sim. Eu acho que sim. Tem buscado sim melhorar, pois teve uma mudança aí de relação à informatização, isso tá buscando uma melhoria para seus colaboradores e para seus contribuintes. A instituição tem buscado também em relação a materiais sofisticados para que possam melhorar também o serviço de seus colaboradores.”

Com relação à satisfação no trabalho, foi buscado analisar o Programa de Motivação e a Pesquisa de Clima desenvolvida pelo Departamento de Recursos Humanos. Estas ferramentas demonstraram que o CBMES desenvolve práticas para a melhoria da satisfação no trabalho. Foi relatado pelos profissionais de fiscalização que as ferramentas tecnológicas são fatores importantes para a valorização do trabalhador, como a utilização de *tablets* nas fiscalizações. Schneider et al. (2003) enumerou que a satisfação no trabalho é um aspecto importante nas organizações. Wagner, Dainty, Hague, Tuck e Ong (2008) relataram que a utilização de novas tecnologias muda as habilidades dos empregados e tem implicação direta na satisfação no trabalho. Segundo Rubenowitz e Rundblad (1987), em pesquisa realizada com trabalhadores do setor de transportes da Suécia para obter conhecimento do impacto de novas tecnologias na produtividade e satisfação no trabalho, houve um ganho de produtividade e melhoria na satisfação.

4.11 ANÁLISE GERAL

O quadro 3, por meio da análise dos resultados das entrevistas, revela os indicadores de OMI do CBMES nas subdimensões analisadas e na satisfação no trabalho na percepção dos profissionais de fiscalização desta organização.

Subdimensões	Indicadores
Identificação de expectativas dos empregados	- Debates sobre as expectativas e necessidades dos profissionais. - Planejamento estratégico que visa atender as expectativas dos profissionais. - Individualização do perfil do profissional.
Atenção a grupos com necessidades comuns	- Designação dos profissionais de fiscalização de acordo com a adequação do cargo. - Horário flexível para estudantes - Criação de comitês de desenvolvimento de atividades (CDA), para a produção de trabalhos científicos ou não por grupos específicos.
Atenção ao público interno	- Acompanhamento pelo serviço social - Disponibilidade de canal aberto de comunicação com a chefia por meio da ouvidoria. - Disponibilização de serviços de saúde.

Subdimensões	Indicadores
Comunicação entre chefias	- Criação do Alto Comando para resolução de assuntos gerais - Realização de reuniões entre chefias para deliberar assuntos pertinentes a todos os setores. - Solicitação de orientação de outras chefias sobre assuntos inerentes a dos setores.
Comunicação entre chefia e empregados	- Disponibilidade da chefia para escutar os profissionais. - Ferramentas da internet, vídeo conferência e reuniões presenciais. - Recebimento de informações sobre as tarefas definidas nos regulamentos.
Descrição adequada do trabalho	- Descrição das tarefas por meio de manual. - Descrição das atividades excepcionais de fiscalização por meio de documento detalhado. - Realização de reunião antes das atividades excepcionais de fiscalização para transmissão da descrição do serviço. - Descrição das tarefas por meio de normas internas.
Sistema de remuneração, premiação e recompensas	- Concessão de dispensas do serviço. - Concessão de recompensas de acordo com o regimento. - Concessão de premiações. - Plano de carreira com sistema de promoções bem definidos.
Preocupação da chefia com empregados	- Disponibilidade de serviços assistenciais, para atendimento social e psicológico. - Iniciativas pessoais da chefia que representam preocupação com empregados.
Treinamento	- Treinamentos direcionados para as necessidades individuais. - Treinamentos relacionados com necessidades de grupos comuns. - Treinamento específico para as atividades de fiscalização.
Satisfação no trabalho	- Aquisição de materiais e equipamentos adequados. - Aquisição de novas tecnologias para o serviço de fiscalização. - Informatização do sistema de fiscalização.

Quadro 3 – Descrição dos indicadores de OMI do serviço de fiscalização.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na pesquisa foram relatados 23 indicadores para as nove subdimensões. A pesquisa com esta amostra do setor público converge com a literatura sobre a relação da OMI com a satisfação, pois verificou-se relatos que revelam a existência de indicadores no serviço de fiscalização do CBMES relacionados com as subdimensões de Gounaris (2006).

Outra abordagem importante que se deve fazer é que o modelo de Gounaris (2006) foi testado com empregados de atendimento de uma rede de hotéis, uma amostra do segmento de marketing de serviços do setor privado. Esta pesquisa foi realizada no segmento de serviços de fiscalização do setor público, que possui peculiaridades específicas da administração pública, tais como contratação por meio de concursos, estabilidade de emprego, ausência de premiações financeiras, ausência de mecanismos de verificação de desempenho e excesso de burocracia (PERRY; PORTER, 1982; SNYDER; OSLAND, 1996; MAWBY; WORTHINGTON 2002; WALKER et al., 2010).

Portanto, verificou-se que no modelo de Gounaris (2006) são 43 indicadores para as dez subdimensões, sendo que na pesquisa com o serviço de

fiscalização no CBMES foram relatados 23 indicadores para nove subdimensões. Ainda observou-se que a satisfação no trabalho revelada pelos entrevistados relacionou-se em grande parte pelo investimento do CBMES em novas tecnologias e aquisição de novos materiais, equipamentos e viaturas empregados nas atividades de fiscalização.

Conectando com a literatura relacionada com o emprego de OMI pelas organizações no sentido de melhorar o nível de satisfação dos empregados e, consequentemente, buscar a satisfação dos clientes (GOUNARIS, 2006) verificou-se que o CBMES entende que a satisfação dos clientes, que no caso da atividade de fiscalização da administração pública são os contribuintes, preocupa-se com a orientação do mercado interno, por meio de evidências já relatadas anteriormente.

Ainda devido à necessidade de melhorar a produtividade e desempenho do serviço público de fiscalização (POLLITT; GEERT, 2004) e o crescimento do serviço de fiscalização (BOYNE; DAY; WALKER, 2001), o CBMES investiu em novas tecnologias e processos para a atividade de fiscalização de segurança contra incêndio e pânico. Dentre os exemplos observou-se o lançamento do

Código de Segurança Contra Incêndio e Pânico do Estado do Espírito Santo, com a definição mais clara dos procedimentos de fiscalização. Sendo assim, deu-se maior confiança aos profissionais de fiscalização, devido a descrição detalhada dos procedimentos no momento da ação fiscalizatória, além de propiciar maior agilidade nas fiscalizações, com a utilização de *tablets* integrados ao sistema. Essas iniciativas foram ferramentas importantes e valorizam o profissional de fiscalização, sendo relatado pelos entrevistados como fatores de satisfação no trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como objetivo identificar quais os indicadores das subdimensões de OMI que se manifestam no setor de fiscalização do setor público e indicou que na percepção destes profissionais há OMI praticada pelo CBMES. Ainda foi constatado que o modelo de Gounaris (2006) tem limitações para a aplicação no setor público, pois foram revelados apenas 23 indicadores relacionados a nove subdimensões. No entanto, verificou-se que todas as nove subdimensões apresentaram indicadores.

É importante destacar que o estudo foi realizado com uma amostra do setor público de apenas uma organização pública, e que este órgão público apresenta peculiaridades inerentes ao serviço de fiscalização, o que indica a possibilidade de comportamentos internos diferenciados com relação à OMI.

Embora o setor público esteja relacionado à prestação de serviços, a administração pública apresenta configurações diferentes do setor privado (PERRY; PORTER, 1982; SNYDER; OSLAND, 1996), sendo essa uma limitação deste estudo. Outra limitação foi a pouca heterogeneidade da amostra do setor público, pois apenas uma organização pública foi pesquisada, bem como se apresenta como uma organização que possui regras internas diferenciadas dentro do setor público por tratar-se de um órgão militar.

Diante do contexto, o principal achado da pesquisa refere-se à percepção de que os profissionais de fiscalização entendem que o CBMES se preocupa com seu Mercado Interno. Nessa linha, Mawby e Worthington (2002) abordaram a importância de um direcionamento sério na implementação do marketing para a transformação da força policial em serviço policial e destacam o marketing interno como um antecessor do sucesso do marketing externo. Farias (2010) ressaltou que a excelência do serviço está relacionada ao desempenho

dos empregados e o marketing interno almeja a motivação desses colaboradores, uma vez que a satisfação no contexto dos clientes internos pode interferir no sucesso no contexto dos clientes externos. Gounaris (2006) evidenciou a necessidade da orientação para o mercado interno, devido a existir uma relação direta entre o comprometimento dos clientes internos e o desempenho das organizações. Portanto, há evidências de que o desempenho do serviço de fiscalização seja influenciado positivamente pela presença de Orientação para o Mercado Interno.

Para futuras pesquisas, primeiramente, sugere-se pesquisar uma amostra diferente no setor público ou uma amostra com várias organizações nesse setor. Também se sugere que seja pesquisada a relação de orientação do mercado interno com o desempenho das organizações do setor público, tendo como pressuposto intermediário a satisfação no trabalho.

A pesquisa apresenta contribuições teóricas e práticas. Espera-se que este estudo traga contribuições teóricas para a literatura com relação à orientação do mercado interno no setor público e, principalmente, no serviço de fiscalização. O quadro 3 apresenta a principal contribuição, haja vista que no estudo de Gounaris (2006) no setor privado, considerando-se nove subdimensões, foram levantados 39 indicadores, enquanto que neste estudo no setor público foram levantados 23 indicadores. Ademais, é requerido que os 23 indicadores sejam testados quantitativamente. Além disso, o estudo poderá trazer contribuições práticas para outras organizações da administração pública, por meio do conhecimento de como é a orientação para o mercado interno do Corpo de Bombeiros Militar do Espírito Santo e o entendimento da sua relação com a satisfação no trabalho, bem como para empresas que possuem funcionários com similaridades relacionadas à organização pesquisada, como escalas de serviço, trabalho emergenciais, treinamentos operacionais ou hierarquia rígida, por exemplo, bombeiros profissionais industriais, bombeiros civis, bombeiros voluntários, médicos, enfermeiros, funcionários de plataformas e comissários de bordo.

REFERÊNCIAS

ABZARI, Mehdi; GHORBANI, Hassan; MADANI, Fatemeh Alsadat. The effect of internal marketing on organizational commitment from market-orientation viewpoint in hotel industry in Iran. **International Journal of Marketing Studies**, v. 3, n. 1, p. 147, 2011.

- ABZARI, Mehdi; GHUJALI, Tohid. Examining the impact of internal marketing on organizational citizenship behavior. **International Journal of Marketing Studies**, v. 3, n. 4, p. 95, 2011.
- ANDREWS, Rhys; BOYNE, George. **Better Public Services**: the moral purpose of public management research? Discussants: Christopher Hood, Owen Hughes and Don Kettl. 2010.
- ANOSIKE, Uchenna Paschal; AHMED, Pervaiz Khalid. Internal marketing: focus on practice. **International Journal of Management Practice**, v. 3, n. 4, p. 369-382, 2009.
- BERRY, Leonard L. The employee as customer. **Journal of retail banking**, v. 3, n. 1, p. 33-40, 1981.
- BERRY, Leonard. Big ideas in services marketing. **Journal of Consumer Marketing**, v. 3, n. 2, p. 47-51, 1986.
- BOYNE, George A. Explaining public service performance: does management matter? **Public Policy and Administration**, v. 19, n. 4, p. 100-117, 2004.
- BOYNE, George; DAY, Patricia; WALKER, Richard. The evaluation of public service inspection: a theoretical framework. **Urban Studies**, v. 39, n. 7, p. 1197-1212, 2002.
- BREWER, G.; HUPE, P. Working both sides of the street: Bringing together policy and organizational perspectives on public service performance. In: **9th Public Management Research Association Conference**, University of Arizona, October. Available at pmranet.org. 2007.
- BUTLER, Patrick; COLLINS, Neil. Marketing public sector services: concepts and characteristics. **Journal of Marketing Management**, v. 11, n. 1-3, p. 83-96, 1995.
- CAEMMERER, Barbara; WILSON, Alan. An exploration of the service orientation discrepancy phenomenon in a public sector context. **The Service Industries Journal**, v. 31, n. 3, p. 355-370, 2011.
- CONDUIT, Jodie; MAVONDO, Felix T. How critical is internal customer orientation to market orientation?. **Journal of business research**, v. 51, n. 1, p. 11-24, 2001.
- DALGIC, Tevfik. Dissemination of market orientation in Europe: a conceptual and historical evaluation. **International Marketing Review**, v. 15, n. 1, p. 45-60, 1998.
- DAY, George S. Misconceptions about market orientation. **Journal of Market-Focused Management**, v. 4, n. 1, p. 5-16, 1999.
- DAY, Patricia; HENDERSON, David; KLEIN, Rudolf. **Home rules: regulation and accountability in social housing**. York: Joseph Rowntree Foundation, 1993.
- DE FARIAS, Salomão Alencar. Internal Marketing (IM): a literature review and research propositions for service excellence. **Brazilian Business Review**, v. 7, n. 2, p. 99-115, 2010.
- EISENHARDT, Kathleen M.; GRAEBNER, Melissa E. Theory building from cases: opportunities and challenges. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 1, p. 25-32, 2007.
- GOUNARIS, Spiros P. Internal-market orientation and its measurement. **Journal of Business Research**, v. 59, n. 4, p. 432-448, 2006.
- GOUNARIS, Spiros P.; AVLONITIS, George J.; PASTATHOPOULOU, Paulina. Managing a firm's behavior through market orientation development: some empirical findings. **European Journal of Marketing**, v. 38, n. 11/12, p. 1481-1508, 2004.
- GOUNARIS, Spiros. Antecedents of internal marketing practice: some preliminary empirical evidence. **International Journal of Service Industry Management**, v. 19, n. 3, p. 400-434, 2008.
- GRAY, Brendan et al. Developing a better measure of market orientation. **European Journal of Marketing**, v. 32, n. 9/10, p. 884-903, 1998.
- GRONROOS, Christian. Strategic management and marketing in the service sector helsingfors: Swedish school of economics and business administration. **Marketing Research Orientation Upward Communication Gap**, v. 1, 1982.
- HOOD, Christopher. A public management for all seasons? **Public Administration**, v. 69, n. 1, p. 3-19, 1991.
- KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. **The Journal of Marketing**, p. 1-18, 1990.
- KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J.; KUMAR, Ajith. MARKOR: A measure of market orientation. **Journal of Marketing Research**, p. 467-477, 1993.

LANE, Jan-Erik. **New public management**. Taylor & Francis US, 2000.

LINGS, Ian N. Internal market orientation: construct and consequences. **Journal of Business Research**, v. 57, n. 4, p. 405-413, 2004.

LINGS, Ian N. Internal marketing and supply chain management. **Journal of Services Marketing**, v. 14, n. 1, p. 27-43, 2000.

LINGS, Ian N.; GREENLEY, Gordon E. Measuring internal market orientation. **Journal of Service Research**, v. 7, n. 3, p. 290-305, 2005.

MAINARDES, Emerson Wagner; CERQUEIRA, Alexandre Santos. Measuring the internal-market orientation in the public sector. **Public Organization Review**, v. 16, n. 2, p. 179-197, 2016.

MAWBY, Rob C.; WORTHINGTON, Steve. Marketing the police—from a force to a service. **Journal of Marketing Management**, v. 18, n. 9-10, p. 857-876, 2002.

PARKER, Rachel; BRADLEY, Lisa. Organisational culture in the public sector: evidence from six organisations. **International Journal of Public Sector Management**, v. 13, n. 2, p. 125-141, 2000.

PERRY, James L.; PORTER, Lyman W. Factors affecting the context for motivation in public organizations. **Academy of Management Review**, v. 7, n. 1, p. 89-98, 1982.

PIERCY, Nigel F. Customer satisfaction and the internal market: marketing our customers to our employees. **Journal of Marketing practice: Applied marketing science**, v. 1, n. 1, p. 22-44, 1995.

PITT, Leyland F.; FOREMAN, Susan K. Internal marketing role in organizations: a transaction cost perspective. **Journal of Business Research**, v. 44, n. 1, p. 25-36, 1999.

POLLITT, Christopher; BOUCKAERT, Geert. **Public management reform: a comparative analysis**. Oxford University Press, USA, 2004.

RAFIQ, Mohammed; AHMED, Pervaiz K. Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. **Journal of Services Marketing**, v. 14, n. 6, p. 449-462, 2000.

ROBERTSON, Peter J.; SENEVIRATNE, Sonal J. Outcomes of planned organizational change in the public sector: a meta-analytic comparison to the private sector. **Public Administration Review**, p. 547-558, 1995.

SCHNEIDER, Benjamin et al. Which comes first: employee attitudes or organizational financial and market performance?. **Journal of Applied Psychology**, v. 88, n. 5, p. 836, 2003.

SHEKARY, Gholam Abas et al. The impact of internal marketing on organizational commitment in banking industry through structural equation modeling. **Interdisciplinary journal of Contemporary Research in Business**, v. 3, n. 9, p. 18-28, 2012.

SLATER, Stanley F.; NARVER, John C. Market-oriented is more than being customer-led. **Strategic Management Journal**, p. 1165-1168, 1999.

SNYDER, Monteze M.; OSLAND, Joyce. Public and private organizations in Latin America: a comparison of reward preferences. **International Journal of Public Sector Management**, v. 9, n. 2, p. 15-27, 1996.

WAGNER, Helen et al. The effects of new technology adoption on employee skills in the prosthetics profession. **International Journal of Production Research**, v. 46, n. 22, p. 6461-6478, 2008.

WALKER, Richard M. et al. Market orientation and public service performance: new public management gone mad?. **Public Administration Review**, v. 71, n. 5, p. 707-717, 2011.

WALKER, Richard M.; SMITH, Robert SG. Regulatory and organisational responses to restructured housing association finance in England and Wales. **Urban Studies**, v. 36, n. 4, p. 737-754, 1999.

PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL – ESTUDO DE CASO DA EMPRESA LABORATÓRIO CREMASCO

BÁRBARA IAISA ROCHA BARBOSA VILELA

*Graduanda de Gestão de Recursos Humanos.
barbaraiaisa.psico@gmail.com*

DÉBORA SANTOS DO NASCIMENTO

*Graduanda de Gestão de Recursos Humanos.
deborasantosnascimento16@gmail.com*

JAIANE LASCOSCK

*Graduanda de Gestão de Recursos Humanos.
anelascosck@gmail.com*

JANAINA PERINI SERRA

*Graduanda de Gestão de Recursos Humanos.
janainapserra@gmail.com*

YNGREDI PEREIRA DA SILVA

*Graduanda de Gestão de Recursos Humanos.
yngredip@gmail.com*

FERNANDA MAYER DOS SANTOS SOUZA

*Mestre em Administração; Pós-graduada em Marketing e Gestão Pública.
fernanda.mayer@cetfaesa.com.br*

RESUMO

Este trabalho enfatiza a importância da pesquisa de clima organizacional no ambiente de trabalho e como pode contribuir na busca para identificar oportunidades de melhoria. Tem como objetivo identificar o clima organizacional da empresa Laboratório Cremasco. Classifica-se como descritivo quantitativo e qualitativo por investigar, diagnosticar e fazer levantamento de dados coletados para maior compreensão e análise do trabalho. Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa classifica-se como bibliográfica e estudo de caso. A pesquisa ocorreu em uma empresa do ramo laboratorial, com intuito de obter resultados do clima organizacional da instituição. Foram identificados níveis satisfatórios, apresentando um clima agradável, que proporciona um ambiente confortável e prazeroso para os colaboradores que atuam na área da saúde, que normalmente apresenta problemas internos e externos que influenciam diretamente no clima organizacional.

Palavras-chave: Pesquisa de Clima Organizacional. Clima Organizacional. Satisfação.

CLIMATE RESEARCH ORGANIZATION - CASE STUDY COMPANY LABORATÓRIO CREMASCO

ABSTRACT

This work emphasizes the importance of organizational climate survey in the workplace and how you can contribute in the quest to identify opportunities for improvement. It aims to identify the organizational climate of the company Laboratório Cremasco. It is classified as quantitative and qualitative descriptive to investigate, diagnose and to survey data collected for greater understanding and analysis of the work. As for the technical procedures research is classified as literature and case study. The research took place in a company laboratory branch, in order to obtain results of the organizational climate of the institution. Satisfactory levels have been identified, with a pleasant climate, providing a comfortable and pleasant environment for employees who work in health care, which usually presents internal and external problems that directly influence the organizational climate.

Keywords: Organizational weather research. Organizational climate. Satisfaction.

1 INTRODUÇÃO

É bastante diversificado o termo clima organizacional quando se trata de pesquisa em administração. Diversos pesquisadores do comportamento humano nas organizações já questionaram o tema, ainda que de maneira implícita, desde a década de 1930 (ROCHA; PELOJO; AÑEZ, 2013).

Para Oliva, Pearl e Falchi (2007):

O clima organizacional é um conceito importante para descrever as percepções das pessoas em relação às organizações em que trabalham, porque depende da satisfação e motivação dos funcionários. A pesquisa de clima organizacional, portanto contribui para esse diagnóstico, identificando os fatores que influenciam na motivação dos funcionários e a percepção sobre a organização e o ambiente em que está inserido (OLIVA; PEARL; FALCHI, 2007, p.16).

Este estudo tem como objetivo geral identificar o clima organizacional da empresa Laboratório Cremasco. Sabe-se que, “clima origina-se do grego *klima* significando inclinação, pode-se dizer que o clima organizacional é a tendência a respeito das necessidades dos indivíduos que atuam dentro da empresa” (BERGAMINI; CODA, 1997, p. 18).

Sendo a pesquisa de clima organizacional uma ferramenta de avaliação do nível de satisfação do ambiente de trabalho, para atender ao objetivo geral foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Mensurar a satisfação dos funcionários quanto as variáveis do trabalho, comunicação, remuneração e carreira e relacionamento interpessoal com a gestão.
- Relatar como estas variáveis influenciam no clima organizacional.

A metodologia utilizada quanto ao objetivo foi a pesquisa descritiva. A pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987).

Quanto à abordagem foi utilizada a pesquisa quantitativa e qualitativa, que segundo Gil (2008) tem por objetivo investigar, diagnosticar e fazer levantamento de dados coletados para maior compreensão e análise do trabalho. Quanto aos procedimentos técnicos a pesquisa classifica-se como bibliográfica, que tem como propósito de for-

necer fundamentação teórica, permitindo conhecer o que já foi estudado sobre o assunto pesquisado e estudo de caso.

Um estudo de caso visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe.

O estudo de caso pode decorrer de acordo com uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes, ou uma perspectiva pragmática, que visa simplesmente apresentar uma perspectiva global, tanto quanto possível completa e coerente, do objeto de estudo do ponto de vista do investigador (FONSECA, 2002, p. 33).

Para o desenvolvimento da pesquisa foram aplicados questionários aos colaboradores do Laboratório Cremasco, situado no município de Cariacica, com perguntas de múltipla escolha. Essa é a forma mais utilizada para coletar dados, pois possibilita medir com melhor exatidão o que deseja pesquisar. Para análise dos dados levantados foi feito o método estatístico, que são apresentados de forma percentual, expostos por meio de figuras gráficas e tabulações simples. Com isto obteve-se um entendimento das variáveis observadas de forma a tratar as informações necessárias para interpretar o problema em questão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para Moura (1990) a cultura é um sistema de crenças e valores compartilhados e que interagem com as pessoas, as estruturas e mecanismos de controle para produzir as normas de comportamento características daquela organização.

A cultura organizacional é um conceito desenvolvido por pesquisadores para explicar os valores e as crenças de uma organização. De um modo geral, ela é vista como as normas e atitudes comuns de indivíduos e grupos dentro de uma organização. Com esse conjunto de entendimentos mútuos, a Cultura Organizacional controla a maneira como os indivíduos interagem uns com os outros dentro do ambiente laboral, bem como com clientes, fornecedores e outras partes interessadas existentes fora dos limites da empresa.

Segundo Schein (1989) a cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que

um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Estes pressupostos básicos funcionam bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

O clima trata-se de um fenômeno temporal que se refere aquele dado momento. Já a cultura é decorrente de práticas recorrentes ao longo do tempo. O clima organizacional é de certa forma o reflexo da cultura da organização, ou melhor, o reflexo dos efeitos dessa cultura, na organização como um todo. Luz (2003, p.13) afirma que o “clima é resultante da cultura das organizações, de seus aspectos positivos e negativos”.

De uma forma simples, a cultura organizacional pode ser entendida como sendo o conjunto de atributos físicos e psicossociais de uma organização que caracteriza o seu modo de ser e determina a sua identidade.

Várias pesquisas sugerem que uma Cultura Organizacional saudável e vigorosa é capaz de proporcionar vários benefícios como vantagem competitiva derivada de inovação e serviço ao cliente, maior desempenho dos empregados, coesão da equipe e alto nível de alinhamento na busca da realização de objetivos. A cada dia se torna indispensável o conhecimento do que ocorre nas empresas, o clima em que se encontram os colaboradores envolvidos na organização.

Pesquisas apontam que é bastante discutido o fato de que as pessoas não vivem isoladas, nem são autossuficientes. Elas estão continuamente se relacionando umas com as outras em ambientes diferentes a fim de se ajustarem a uma variedade de situações para satisfazerem suas necessidades físicas e emocionais. Por isso, é importante avaliar o comportamento das pessoas e o seu relacionamento dentro do ambiente organizacional.

Em estudos de clima organizacional consegue-se avaliar o grau de satisfação ou insatisfação dos colaboradores, suas expectativas e interesses, suas necessidades e todas as outras variáveis que envolvem o desempenho de uma equipe de trabalho em uma organização.

Desta forma, Luz (2003) enfatiza que a importância de conhecer o que os funcionários pensam sobre a empresa e qual a sua atitude em relação aos diferentes aspectos da mesma. Só assim é possível

melhorar a qualidade do ambiente de trabalho, a qualidade de vidas dos colaboradores no ambiente organizacional e, conseqüentemente, a qualidade dos serviços prestados pela empresa.

Para tornar mais compreensível a abordagem do tema em questão, é importante conhecer algumas definições de Clima Organizacional. Segundo Champion (1985, p. 10):

Pode-se definir clima organizacional como sendo as impressões gerais ou percepções dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho; embora nem todos os indivíduos tenham a mesma opinião, pois não tem a mesma percepção o clima organizacional reflete o comportamento organizacional, isto é, atributos específicos de uma organização, seus valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho.

Chiavenato (1992) complementa que o conceito de clima organizacional relacionando o ambiente interno da organização com o ambiente humano, sendo a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional percebida.

Coda (2003, p. 11) enfatiza o conceito de clima organizacional ressaltando que:

[...] é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como políticas de RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa.

Tendo visto os pontos anteriores, compreende-se que as organizações possuem pessoas com opiniões diferentes por se tratar de um ambiente humano, que influencia diretamente no clima organizacional, que pode ser retratado por meio de uma pesquisa de clima. A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta objetiva e segura, isenta de comprometimento com a situação atual, em busca de problemas reais na gestão dos Recursos Humanos.

A análise, o diagnóstico e as sugestões, proporcionados pela pesquisa são valiosos instrumentos para o sucesso de programas voltados para a melhoria da qualidade, aumento da produtividade e adoção de políticas internas. Já os clientes, a empresa e os funcionários são beneficiados com um clima organizacional favorável. A recíproca também é verdadeira, ou seja, todos perdem com um clima organizacional desfavorável.

Para que o clima de uma organização seja satisfatório primeiro é necessário identificar os problemas

que ocorrem na organização, pois esses influenciam direta e indiretamente nos comportamentos, na motivação, na produtividade do trabalho e também na satisfação das pessoas envolvidas com a organização.

Com relação à pesquisa de clima, conclui-se que não há uma pesquisa padrão, cada empresa adapta o questionário a sua realidade, linguagem e cultura de seus funcionários.

Para que a empresa tenha sucesso na mensuração do clima organizacional é necessária credibilidade no processo, sigilo e confiança.

3 ESTUDO DE CASO – LABORATÓRIO CREMASCO

O Laboratório Cremasco foi fundado em 1978, inicialmente denominado Laboratório Barnard, e em 1989 passou a se chamar Laboratório Cremasco. Esse empreendimento possui em 107 funcionários, sendo divididos em corpo clínico: farmacêuticos bioquímicos, médicos patologistas e técnicos de laboratório; cargos de atendimento e também administrativos: gerentes, supervisores, analistas e assistentes. O objetivo do laboratório é a promoção da saúde coletiva, tendo como valores: ética profissional, bem-estar no ambiente de trabalho e no atendimento personalizado, sempre focando na inovação tecnológica da área de saúde e na sustentabilidade atual.

Em 1999, o Laboratório Cremasco iniciou o processo de preparação para a Certificação do seu Sistema de Gestão da Qualidade e em 2003 conquistou o Certificado de Acreditação através do DICQ (Sistema Nacional de Acreditação).

A fim de controlar a qualidade dos exames realizados em todas as áreas, o Laboratório Cremasco também participa de um Programa de Qualidade “PNCQ” (Programa Nacional de Controle de Qualidade), patrocinado pela “SBAC” (Sociedade Brasileira de Análises Clínicas). A implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade em 2003 concretizou a mudança estratégica do Laboratório Cremasco, trazendo uma nova visão, um novo conceito no mercado, nova metodologia de trabalho e uma nova direção multidisciplinar.

Quanto a Gestão de Pessoas, o Laboratório Cremasco desenvolve estratégias que sustentem uma gestão participativa promovendo recrutamento e seleção, integração, desempenho, análise de cargos, treinamento e desenvolvimento

organizacional, benefícios sociais e relações trabalhistas. Essas etapas criam laços estreitos entre os níveis de relacionamento interno e externo, desde o quadro funcional até os clientes e fornecedores. O Laboratório Cremasco tem como objetivo potencializar seu capital humano, despertando talentos e desenvolvendo lideranças para obtenção de melhores resultados para clientes e a organização.

Para o desenvolvimento da pesquisa foram aplicados questionários aos colaboradores do Laboratório Cremasco situado no município de Cariacica, no dia 25 de abril de 2016, com perguntas de múltipla escolha.

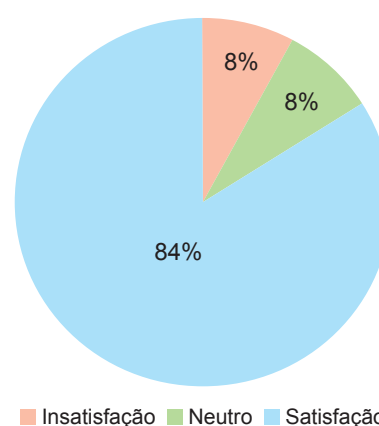
O questionário foi dividido em quatro variáveis (trabalho, comunicação, remuneração e carreira e relacionamento interpessoal com a gestão) sendo feitas cinco perguntas por variáveis. Do total de 107 funcionários, 25 responderam a pesquisa.

3.1 RESULTADOS DA PESQUISA

Trabalho

1. O meu trabalho me dá um sentimento de realização profissional.

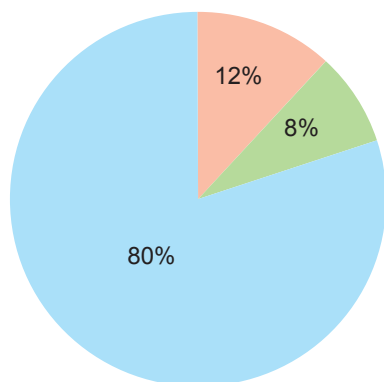
Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
0	2	2	16	5



Fonte: Elaborado pelos autores, baseado nos dados coletados.

2. As condições físicas de trabalho na empresa são satisfatórias (ruído, temperatura, higiene, mobiliário e espaço).

Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
2	1	2	11	9

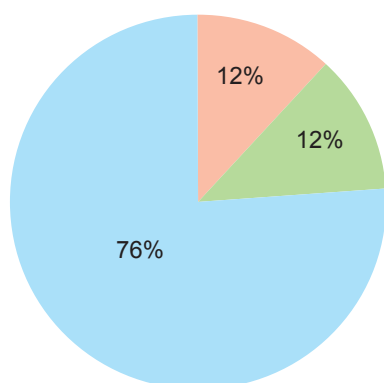


Insatisfação Neutro Satisfação

Fonte: Elaborado pelos autores, baseado nos dados coletados.

3. Recebo o conhecimento devido quando realizo um bom trabalho.

Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
0	3	3	14	5

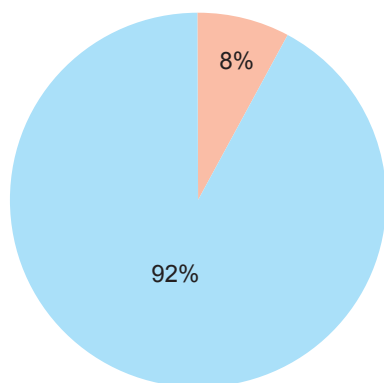


Insatisfação Neutro Satisfação

Fonte: Elaborado pelos autores, baseado nos dados coletados.

4. Eu indicaria um amigo para trabalhar na minha empresa.

Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
0	2	0	10	13

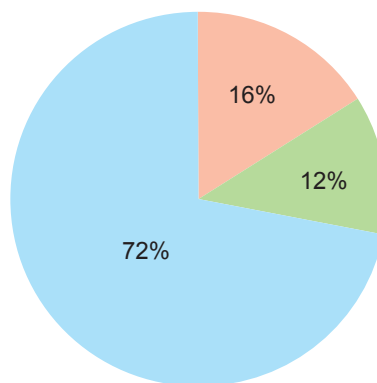


Insatisfação Satisfação

Fonte: Elaborado pelos autores, baseado nos dados coletados.

5. Eu me sinto satisfeito em relação ao volume de trabalho que realizo.

Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
0	4	3	12	6



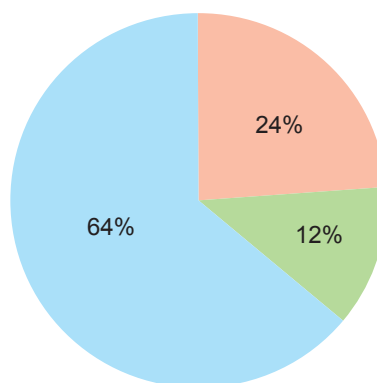
Insatisfação Neutro Satisfação

Fonte: Elaborado pelos autores, baseado nos dados coletados.

Comunicação

6. A Direção da minha empresa se comunica de forma adequada com os colaboradores.

Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
2	4	3	8	8

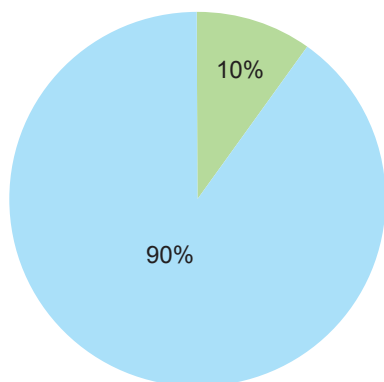


Insatisfação Neutro Satisfação

Fonte: Elaborado pelos autores, baseado nos dados coletados.

7. A empresa é aberta a receber e reconhecer as críticas, opiniões e contribuições dos colaboradores.

Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
0	5	2	10	8

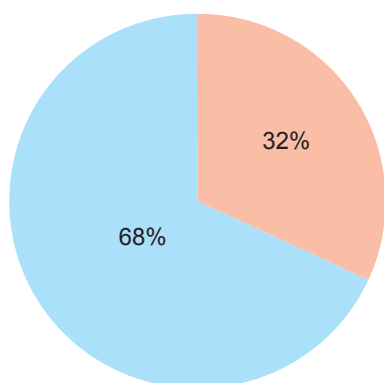


■ Neutro ■ Satisfação

Fonte: Elaborado pelos autores, baseado nos dados coletados.

8. Recebo orientações claras e objetivas sobre o meu trabalho.

Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
1	7	0	11	6

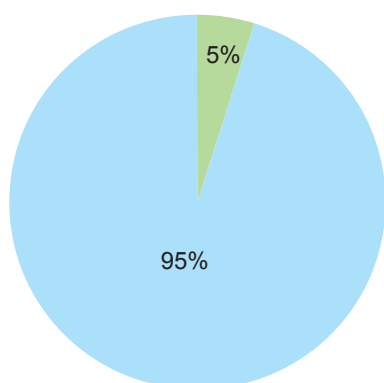


■ Insatisfação ■ Satisfação

Fonte: Elaborado pelos autores, baseado nos dados coletados.

9. Os meios de comunicação na empresa (memorandos, quadro de avisos, e-mails) são claros, úteis e me mantêm informado.

Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
1	3	1	12	8

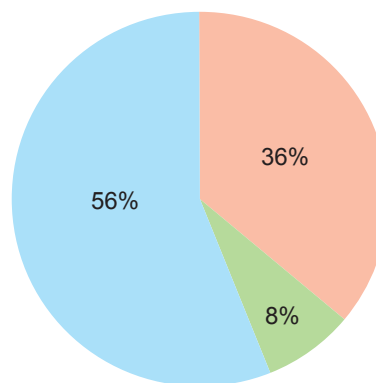


■ Neutro ■ Satisfação

Fonte: Elaborado pelos autores, baseado nos dados coletados.

10. A comunicação entre colaboradores de diferentes setores flui adequadamente.

Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
3	6	2	10	4



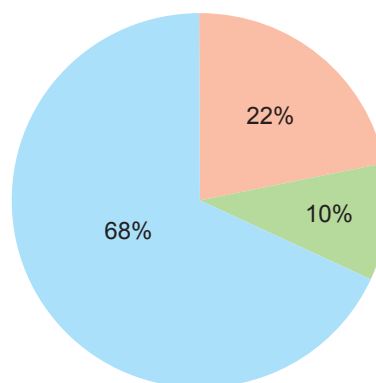
■ Insatisfação ■ Neutro ■ Satisfação

Fonte: Elaborado pelos autores, baseado nos dados coletados.

Remuneração e Carreira

11. Considero minha remuneração adequada ao trabalho que faço.

Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
3	3	3	15	4

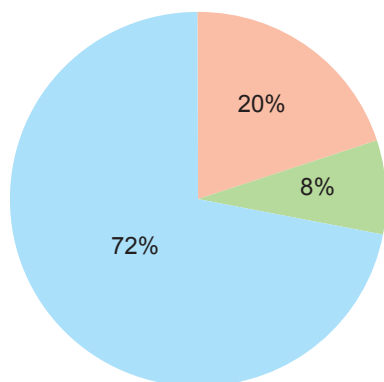


■ Insatisfação ■ Neutro ■ Satisfação

Fonte: Elaborado pelos autores, baseado nos dados coletados.

12. Entendo que a empresa remunera adequadamente os colaboradores.

Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
1	4	2	14	4

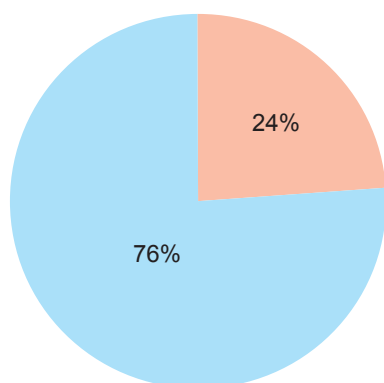


Insatisfação Neutro Satisfação

Fonte: Elaborado pelos autores, baseado nos dados coletados.

13. Recebo treinamento e capacitação suficiente para o bom desempenho de meu trabalho.

Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
1	5	0	18	1

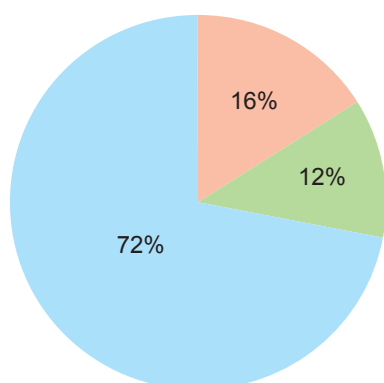


Insatisfação Satisfação

Fonte: Elaborado pelos autores, baseado nos dados coletados.

14. Sinto-me apto para assumir maiores ou mais responsabilidades.

Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
1	3	3	13	5

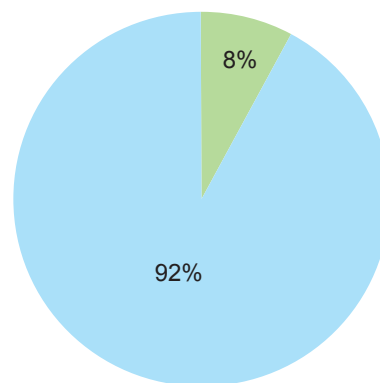


Insatisfação Neutro Satisfação

Fonte: Elaborado pelos autores, baseado nos dados coletados.

15. A empresa oferece oportunidades para o meu desenvolvimento e crescimento profissional.

Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
1	1	2	13	8



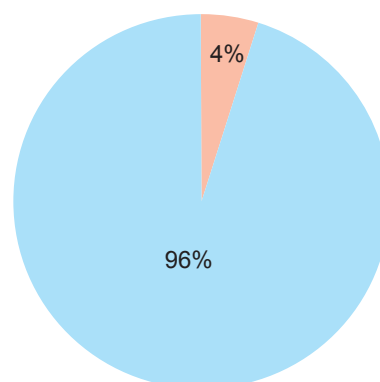
Neutro Satisfação

Fonte: Elaborado pelos autores, baseado nos dados coletados.

Relacionamento Interpessoal com a Gestão

16. Eu me sinto respeitado pelo meu gestor.

Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
0	1	0	17	7

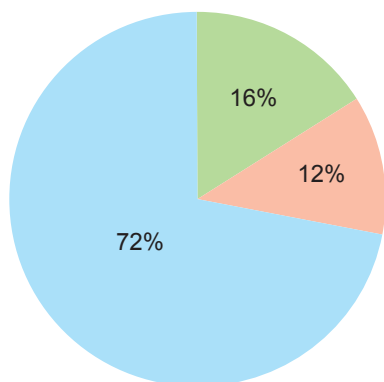


Insatisfação Satisfação

Fonte: Elaborado pelos autores, baseado nos dados coletados.

17. Meu gerente imediato leva em consideração minhas críticas, ideias e sugestões.

Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
0	3	4	8	10

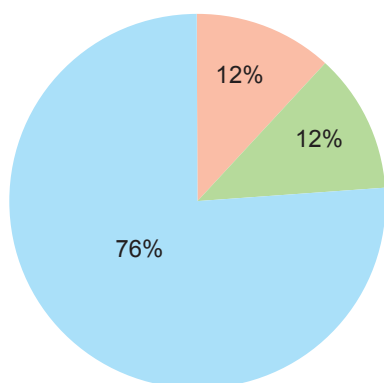


Insatisfação Neutro Satisfação

Fonte: Elaborado pelos autores, baseado nos dados coletados.

18. Tenho liberdade suficiente para fazer o que for necessário para proporcionar um bom serviço ao cliente.

Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
0	3	3	10	9

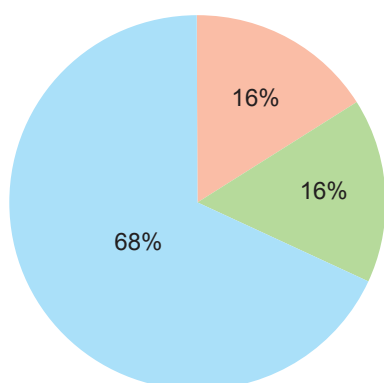


Insatisfação Neutro Satisfação

Fonte: Elaborado pelos autores, baseado nos dados coletados.

19. Meu gestor estimula o trabalho em equipe.

Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
0	4	4	9	8

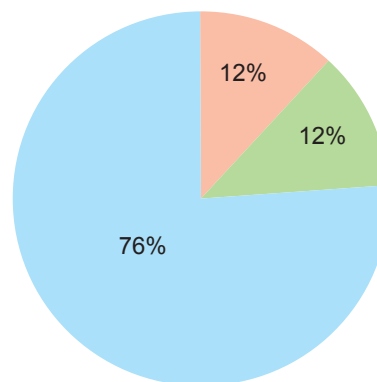


Insatisfação Neutro Satisfação

Fonte: Elaborado pelos autores, baseado nos dados coletados.

20. Existe respeito, cooperação e ajuda mútua entre os colegas do meu setor, somos um grupo integrado.

Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	10	9



Insatisfação Neutro Satisfação

Fonte: Elaborado pelos autores, baseado nos dados coletados.

4 ANÁLISES DE DADOS

Depois de aplicado o questionário da pesquisa e ter sido feita a tabulação e resultados demonstrados em forma de gráficos, pode-se analisar como os colaboradores percebem o clima da empresa.

Observa-se que a maioria dos colaboradores participantes sente-se realizados profissionalmente, demonstrando grande satisfação com as condições físicas do local em que habitualmente trabalham. Vê-se também que essa mesma maioria indicaria um amigo para trabalhar na empresa, pois eles estão satisfeitos com o volume de trabalho que costumam receber e sentem-se valorizados como profissionais, pois quando realizam um bom trabalho têm o devido reconhecimento.

Eles dizem que a comunicação com os gestores é de forma clara e têm liberdade para expor suas opiniões, críticas e contribuições para melhorias no processo de desenvolvimento da empresa. Porém, há uma porcentagem relevante que menciona insatisfação quando se trata do relacionamento entre os grupos/colegas.

Percebe-se também que, a maioria diz que a empresa paga um bom salário e remuneração aos colaboradores, adequados a cada cargo delegado. Em sua maioria, os colaboradores afirmam que a empresa oferece capacitação e treinamento para que seus profissionais tenham sempre um melhor desenvolvimento no trabalho, com isso sentem-se aptos a assumir cargos de mais responsabilidade,

afirmando também que a empresa oferece chances de crescimento profissional.

Quando o assunto tratado é relacionamento interpessoal, há respeito entre os colegas e também com os gestores, sendo demonstrado que todos têm liberdade para fazer tudo que estiver ao alcance para que o cliente esteja sempre satisfeito, pois o gestor estimula a todos a trabalharem em equipe, ou seja, as equipes se mantêm integradas, com respeito e colaboração mútua.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da pesquisa teórica, foram colhidas informações sobre o Clima Organizacional como fator contribuinte para a satisfação dos colaboradores e resultados eficazes para as organizações. Principalmente hoje, e cada vez mais, as empresas estão tomando conhecimento dessa importância. A pesquisa teórica apontou os índices de satisfação no clima organizacional tendo em vista os benefícios para os colaboradores e para a empresa.

Conclui-se que, a comunicação grupal aponta níveis divergentes, sendo que a maioria considera o relacionamento interpessoal satisfatório e a outra parte demonstrou insatisfação relevante referente ao relacionamento entre os grupos.

Com base nos índices conclui-se que a maioria dos respondentes consideram satisfatórios os *feedbacks* passados pelos gerentes, dando ênfase à satisfação e à relação de comunicação entre subordinado e gestor. Estar em um ambiente receptivo, amigável e agradável gera motivação e melhora o desempenho dos funcionários, pois estarão mais confiantes e seguros pelo clima organizacional favorável, porém se estiverem em um ambiente negativo, adverso e desagradável é provável que esses funcionários sintam-se retraídos e tenham mais dificuldade em realizar suas tarefas, resultando em baixa produtividade pelo clima organizacional desfavorável.

Sendo assim, o clima influencia nas atitudes e comportamentos. E a empresa deve estar atenta para conhecer o clima proporcionado pela organização, encontrando formas de melhorar continuamente os seus processos visando alcançar melhores resultados.

O clima detectado no Laboratório Cremasco, por meio do formulário de pesquisa, foi bom. Os colaboradores possuem realização profissional, consideram satisfatórias as condições físicas de trabalho, recebem o devido conhecimento para

realizações de um bom trabalho, indicariam um amigo para trabalhar na empresa, sentem-se satisfeitos com a quantidade de trabalho que realizam, e parte considerável dos colaboradores acredita que a diretoria se comunica de forma adequada com os funcionários. A empresa recebe críticas e opiniões de seus colaboradores, os funcionários demonstram no requisito orientação clara e objetiva sobre o trabalho exercido a necessidade de haver melhorias, os meios de comunicação são claros e objetivos, o indicador mais insatisfatório ficou por conta da comunicação entre colaboradores de diferentes setores, nesse ponto percebe-se que não flui adequadamente. Outra questão em baixa é a remuneração, pois boa parte dos entrevistados relata que a remuneração não é adequada para o trabalho exercido.

Já quanto às responsabilidades, os respondentes sentem-se capazes para assumir novas responsabilidades na instituição e a maioria considera que a empresa oferece oportunidades para seu crescimento profissional. E no requisito fazer o que for necessário para proporcionar um bom serviço ao cliente, a maioria se considera livre o suficiente para exercer um bom trabalho, no geral o superior estimula o trabalho em equipe e existe respeito mútuo, cooperação e ajuda entre colegas e gestor para realização de serviços de qualidade.

A pesquisa de clima organizacional é um investimento para alcançar seus objetivos e assim a empresa alcançou resultados considerados satisfatórios, já os que requerem melhorias serão trabalhados para que seja obtido êxito na próxima pesquisa de clima.

REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas:** passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Makron Books, 1992.
- CODA, Roberto; LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional.** Rio de Janeiro. Qualitymark, 2003.
- CHAMPION, Dean J. **A sociologia das organizações.** São Paulo: Saraiva, 1985.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional.** Rio de Janeiro. Qualitymark, 2003.

MOURA, PAULO. **Conceito e mecanismos de estudos da Cultura Organizacional** [online]. Rio de Janeiro: 1990. Disponível em: <https://www.passeidireto.com/arquivo/3387974/cultura> Acessado em: 9 fev. 2016.

OLIVA, E.C. PERAL, N.R.; FALCHI, K.S. **Ações implementadas pós-pesquisa do clima organizacional na multibras S/A Eletrodomésticos**. I Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. Anais do Congresso. Natal/RN. 13 a 15 junho 2007.

PIANA, M. C. **A construção do perfil do assistente social no cenário educacional** [online]. São Paulo: Editora UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009. 233 p. ISBN 978-85-7983-038-9. Available from SciELO Books. Disponível em: <http://books.scielo.org/id/vwc8g/pdf/piana-9788579830389-06.pdf> Acessado em: 21 abr. 2016.

PIKINA, Tonia Alves de Melo. **Cultura Organizacional**. Contexto de mudança organizacional. [online].

Brasília. 2008. Disponível em: http://www.infoescola.com/administracao_/cultura-organizacional/ Acessado em: 20 maio 2016.

ROCHA, L. C. S.; PELOGIO, E. Alves; AÑEZ, M.E. M. **Cultura e clima organizacionais**: um estudo em indústrias de laticínios do Estado do Rio Grande do Norte. Gest. Prod. vol. 20 no. 2 São Carlos Apr./June 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/gp/v20n2/v20n2a14.pdf> Acessado em: 20 abr. 2016.

SCHEIN, Edgar H. **Chegando a uma nova consciência da cultura organizacional**. [online]. Análise da Gestão Sloan . Inverno, p. 3-16, 1984. Disponível em: <http://www.referencialteorico.com.br/blog/definicao-de-cultura-organizacional> Acessado em: 9 fev. 2016.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE CONFORME ISO 9001. UMA ANÁLISE DAS PRINCIPAIS DIFICULDADES DE APLICAÇÃO POR MEIO DE UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

JOSÉ VIEIRA NETO

*Especialista em Gestão Industrial - FDV; Analista Técnico no IEL
jvieira@findes.org.br*

JEAN CARLOS MARIANI

*Especialista em Gestão de Obras na Construção Civil- FAESA; Mestrando em Engenharia e Desenvolvimento - UFES
jean.mariani@aluno.ufes.br*

LEONARDO PETRI SALARINI

*Especialista em Gestão de Obras na Construção Civil - FAESA
leosalarini@hotmail.com*

RESUMO

Frente a um mercado onde as características principais são competitividade dinâmica e atenção à qualidade, destaca-se como tripé do sucesso empresarial buscar a garantia de qualidade dos produtos, redução de custos e competitividade. Diante dessas considerações, e buscando identificar aspectos pontuais, inerentes à gestão da qualidade, esta pesquisa visa apontar as principais dificuldades que as organizações identificaram durante a implantação e operação do sistema de gestão da qualidade orientada pela certificação ISO 9001. As principais dificuldades foram identificadas por intermédio de pesquisa da literatura entre os anos de 2000 e 2016, período que ocorreram mudanças substanciais e levou a uma revolução na implementação e operação de sistema de gestão. A metodologia utilizada é uma revisão da literatura com base em uma busca eletrônica na *Web*, *ScienceDirect*, *Scopus* e CAPES bancos de dados, ao todo foram avaliados 46 artigos que tratassem sobre a implantação e operação do sistema gestão da qualidade ISO 9001. Identificou-se que a principal dificuldade entrada pelas organizações está relacionada à resistência dos colaboradores, com 50% das citações encontradas, seguida com 15% das dificuldades relacionadas a documentação do processo. De forma mais ampla, a pesquisa lança luz sobre as principais barreiras que as empresas irão encontrar durante a implementação e operação do sistema de gestão da qualidade.

Palavras-chave: Gestão da qualidade. Dificuldade de implantação. Qualidade.

QUALITY MANAGEMENT SYSTEM ACCORDING TO ISO 9001. AN ANALYSIS OF THE MAIN DIFFICULTIES OF APPLICATION THROUGH A SYSTEMATIC REVIEW OF THE LITERATURE

ABSTRACT

Facing a market where the main features are dynamic competitiveness and quality attention, stands out as the tripod business success seek to guarantee product quality, reduce costs and competitividade. Face with these considerations, and seeking to identify specific aspects inherent in quality management, this research aims to point out the main difficulties that organizations identified during the implementation and operation of the quality management system guided by ISO 9001. the main difficulties were identified through the literature search between the years 2000 and 2016 , a period that occurred substantial changes and led to a revolution in the implementation and management system operation. The methodology used is a literature review based on an electronic search on the Web, ScienceDirect, Scopus and CAPES databases in total were evaluated 46 articles that dealt on the implementation and operation of ISO quality management system 9001. It was identified that the main difficulty input by organizations is related to resistance of employees, with 50% of citations found, then 15% of difficulties related to the

process documentation. More broadly research into the light on how key barriers that companies like to find during an implementation and operation of the quality management system.

Keywords: *Quality management. Difficulty of implantation. Quality.*

1. INTRODUÇÃO

A necessidade em produzir melhores produtos, reduzir custos e exceder a expectativa dos clientes quanto à qualidade e competitividade empresarial têm sido preocupações das empresas que buscam atingir um bom posicionamento no mercado.

A busca pela qualidade em produtos e serviços já não é vista somente como estratégia de diferenciação, essa passa a ser condição de manutenção da empresa no mercado. A implantação de um sistema de gestão da qualidade baseado nas normas ISO pode contribuir significativamente para o alcance das metas da empresa, pois o seu objetivo é garantir que produtos e serviços atendam as necessidades e às expectativas dos clientes externos e internos (OLIVEIRA, 2004).

No atual cenário, a qualidade não se refere apenas a um serviço ou produto com características especiais, mas com grande importância à qualidade do processo como um todo, abrangendo o que acontece em toda a empresa. Logo, se torna de suma importância a implementação de um sistema de gestão da qualidade, a partir do qual a organização conseguirá obter melhores resultados de seus procedimentos e o estabelecimento de diretrizes que orientem cada função da empresa.

Os sistemas de gestão da qualidade (SGQ) são ferramentas interessantes para esta geração de vantagem, pois eles desenvolvem um padrão de melhoria a partir da motivação do quadro de colaboradores, do controle de processos, da identificação de requisitos e atendimento das necessidades dos clientes (CALARGE; LIMA, 2001).

A implementação da ISO 9001 em organizações envolve mudanças multifacetadas nas relações de trabalho e operações organizacionais, causando uma profunda diferença na forma como a qualidade é percebida e medida (DICK et al., 2002).

Conforme a pesquisa realizada por Battikha (2003) utilizar corretamente este instrumento de gestão da qualidade é condição fundamental para que deles se obtenha seus potenciais resultados. Porém, é comum encontrar dificuldades no seu entendimento conceitual, resistência ao seu uso, baixa disponibilização de recursos para seu desenvolvimento e manutenção, treinamento

inadequado ou mesmo desconhecimento de sua existência.

Independentemente das razões por que as empresas decidem implementar medidas de certificação e as dificuldades que as mesmas enfrentam, o fato de que as empresas estão satisfeitas com a decisão de obter a certificação e não descontinuar é indiscutível, ou seja, vale a pena (JONES, 2000).

Contudo, não há estudos anteriores que se analisam de forma direta as dificuldades de aplicação do sistema de qualidade por meio de revisão sistemática da literatura. A revisão da literatura visa relatar o conhecimento atual sobre um tema publicado anteriormente por meio de pesquisa da literatura, fornecendo ao leitor uma visão abrangente sobre o assunto (GREEN et al., 2006).

O objetivo deste artigo é levar o leitor a se atualizar com a literatura atual sobre o tema e formar a base para um outro objetivo, como justificção para futuras pesquisas na área. A fim de preencher esta lacuna na literatura, o presente trabalho analisa as principais dificuldades de aplicação da ISO 9001 por meio de revisão sistemática de literatura entre os anos 2000 a 2016, período que ocorreram mudanças substanciais que levaram a uma revolução na implementação e operação de sistema de gestão.

A presente pesquisa está estruturada em seis seções: na primeira seção apresentam-se a introdução, a importância da implantação do sistema de qualidade, as justificativas, o problema da pesquisa e o objetivo proposto. Na segunda seção é apresentada a fundamentação teórica para o desenvolvimento da pesquisa, abordando os temas sistema de gestão da qualidade, ISO e suas revisões.

A terceira seção aborda os procedimentos metodológicos que foram utilizados para o desenvolvimento da pesquisa, descrevendo os instrumentos utilizados na coleta de dados quanto as dificuldade de aplicação da ISO 9001. Na quarta seção são apresentados os resultados obtidos com base no instrumento de coleta de dados, definido na seção anterior, em seguida é realizada a análise dos resultados. Na quinta seção são apresentadas as conclusões da pesquisa e sugestões para outros trabalhos de conclusão de curso.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

Conforme relatório ISO (2016), um sistema de gestão da qualidade pode ser definido como um conjunto de procedimentos que a organização precisa seguir a fim de alcançar seus objetivos, ou como um processo de sistematização como as coisas são feitas. No início, a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) foi particularmente relevante nos setores de alta atividade exigentes, como o automotivo e na indústria aeronáutica, mas que rapidamente se estendeu a todas os setores de atividades, tornando-se um requisito comum de qualquer empresa em todo o mundo e um fator de competitividade e sobrevivência (SANTOS; MENDES; BARBOSA, 2011).

Os procedimentos bem definidos e documentados, como prescreve o sistema de gestão da qualida-

de, melhoram a consistência da produção. Isso significa que todos os processos são descritos de forma clara e de fácil compreensão para todos colaboradores (PRIEDE, 2012).

No sistema de gestão da qualidade, os defeitos são capturados mais cedo e são corrigidos a um custo menor, isto é, um importante benefício. O procedimento é bem descrito, sendo possível identificar problemas numa fase precoce. Neste caso nós não controlamos apenas o resultado, mas também todo o processo, o que eleva à redução de custo.

Reduzir os custos de produção por causa do menor número de produtos não-conformes, menor número de retrabalho, redução das taxas de rejeição, processos simplificados e menos erros, é o que busca alcançar o processo. Ao analisar os custos de qualidade, a empresa pode identificar locais onde otimizar os custos, como mostra gráfico da figura 01.

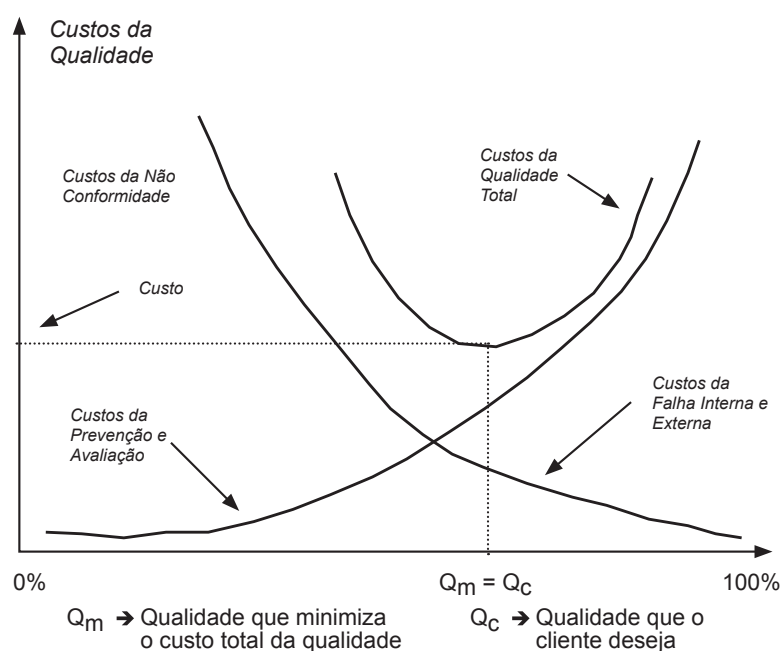


Figura 01 – Modelo Juran dos custos de qualidade máxima

Fonte: JURAN, 1980, adaptado pelos próprios autores.

Segundo Priede (2012), os custos associados com a qualidade são divididos em duas categorias: custos devido à má qualidade e os custos associados com a melhoria da qualidade. Custos de prevenção e custos de avaliação são os custos associados com a melhoria da qualidade, enquanto os custos de falhas internas e externas estão associados à má qualidade. A administração deve compreender esses custos para criar estratégia de melhoria da qualidade.

A questão sobre a necessidade de gestão da qualidade é muito urgente nos dias de hoje, porque a concorrência global está crescente e os empresários procuram mais ferramentas de competitividade, a fim de sobreviver. Sistemas de gestão de qualidade são uma das ferramentas mais eficazes para as empresas a aumentarem a competitividade (PRIEDE, 2012).

Melhoria no processo e otimização de custos da qualidade proporcionam oportunidade à empresa aumentar o lucro ao mesmo preço, conforme mostra figura 02:

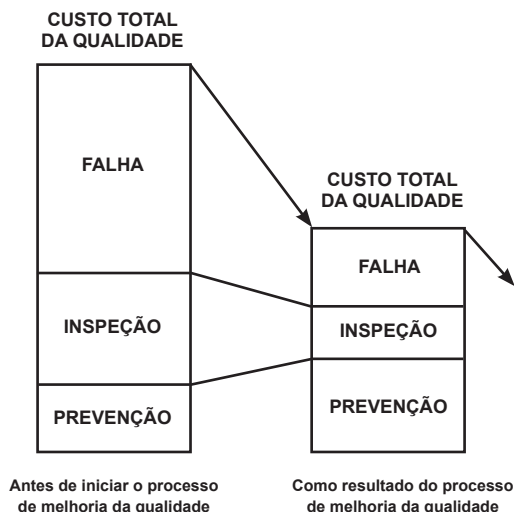


Figura 02 – Redução de custos com qualidade

Fonte: PRIEDE, 2012, adaptado pelos próprios autores.

Em pesquisa por Santos et al. (2011) a um total de 426 empresas portuguesas certificadas, os resultados sugerem que a principal motivação para a certificação do sistema de qualidade foram melhoria da qualidade, melhoria da imagem da empresa, vantagem de marketing, oferecer autonomia aos trabalhadores e redução de custos.

A forte competitividade do mercado mundial tem causado a qualidade para tornar-se uma demanda crescente de mercados e clientes. Empresas foram obrigadas a abrir as suas portas para a cultura de qualidade, uma mensagem que é frequentemente associada com a ISO 9001 (CASADESUS, 2001).

Há muitas razões fornecidas por empresas quando justificam a sua decisão de obter o certificado ISO 9001. A exigência dos clientes e o acesso a novos mercados têm sido, tradicionalmente, as principais razões (ESCANCIANO et al., 2001).

Pesquisa realizada por Santos et al. (2011) em Portugal, enviou questionário a 300 pequena e média empresas com certificado de sistema de gestão da qualidade, onde 162 empresas estavam localizadas na região centro de Portugal (incluindo a área de Lisboa), 114 na região norte (incluindo a área do Porto) e 24 em regiões localizada ao sul de Lisboa. Entretanto, 80 empresas retornaram ao questionário, mas apenas 46 foram validadas, representando, assim, o tamanho da amostra do território português.

Dessas 46 empresas, 20 (43%) eram do comércio/setor de atividade serviços, 17 (37%) do setor Industrial, 5 (11%) do setor da Eletricidade/telecomunicações e 4 (9%) do área de construção. A pesquisa concluiu que a principal barreira encontrada foi: dificuldades de mudar a cultura da empresa.

Outra pesquisa realizada por Simon et al. (2012), na Espanha, país em sétimo lugar no ranking mundial com 36.005 organizações certificadas ISO 9001 (ISSO; 2014), comparou respostas obtidas em 176 organizações localizadas no país espanhol em 2006 (KARAPETROVIĆ; CASADESUS, 2009), com um novo estudo empírico realizado de fevereiro a julho de 2010, utilizando um questionário enviado às mesmas 176 empresas, ambas realizados com o mesma metodologia.

Em 2006, as dificuldades mais citadas pelas empresas foram dificuldades quanto aos recursos humanos, seguido pela falta de suporte tecnológico. Em 2010, os resultados mudaram um pouco, como as dificuldades mais citadas mantêm-se dificuldades quanto aos recursos humanos, seguido pela falta desmotivação dos funcionários (SIMON, 2015).

Ainda de acordo com o mesmo autor, esses resultados são especialmente relevantes, como eles mostram a importância de motivar e implicando os recursos humanos a fim de alcançar a implantação bem sucedida do sistema.

Em outro estudo, as principais dificuldades encontradas com a adoção do padrão ISO 9001 incluem: falta de envolvimento da alta gestão durante o processo de implementação (SAMPAIO et al., 2009; AL-NAJJAR, 2011 *apud* NUNHES; MOTA; OLIVEIRA, 2016); resistência dos funcionários (MAGD; NABULSI, 2012 *apud* NUNHES; MOTA; OLIVEIRA, 2016) longo e burocrático processo de documentação (ZENG et al., 2007, Boiral, 2011 *apud* NUNHES; MOTA; OLIVEIRA, 2016).

Durante o processo de implantação do sistema de qualidade, a aplicação dos procedimentos por parte dos funcionários está relacionada às dificuldades mais encontradas (ZUTSHI; SOHAL, 2005; ASIF et al., 2009 *apud* BERNARDO et al., 2015).

Segundo Gunnlaugsdottir (2010) e Borial (2011), na Islândia e Canadá verificaram-se que o principal desafio está relacionado no cumprimento da norma quanto ao controle de registros e documentos.

Nas indústrias na cidade de Hong Kong sobre a implantação de sistema de qualidade, Chin et al. (2000) apontam a falta de apoio da alta gerência das empresas como a maior dificuldade. Em pes-

quisa realizada com empresas de construção civil certificadas destacam-se os seguintes problemas encontrados como falta de apoio total e desconfiança da alta direção (LO, 2002).

Em pesquisa realizada em empresas certificadas de Blumenau-SC verificou-se que a maior dificuldade encontrada está relacionada a resistência interna (OLIVEIRA, 2004). Analisando rotinas administrativas e acadêmicas realizadas nos departamentos do centro de ensino estudado, entre as limitações e dificuldades encontradas por Martens (2012), destacaram-se entre elas elevados custos na implantação.

Ao analisar as barreiras na implementação da norma ISO em empresas de manufatura da Indonésia constatou-se por Amar e Zain (2002) que problemas relacionados aos recursos humanos dificultavam a implementação da ISO.

Constatou-se como dificuldade os altos custos relacionados ao processo de auditorias ao realizar estudo em empresas da Arábia Saudita (MAGD, 2006). O mesmo autor em estudo realizado em 2010 lista como barreiras à implementação, dentre outros fatores, a falta de treinamento e experiência de auditores (MAGD, 2010).

Em entrevistas semiestruturadas com 12 funcionários do Departamento de Oficinas de Manutenção envolvidos diretamente ou indiretamente com o processo de certificação ISO 9000 na Companhia do Metropolitano de São Paulo – Metrô, verifica-se que a falta de contato com os gestores do processo como a principal dificuldade identificada pelos funcionários (NETO; SILVA, 2004).

Estudo similar realizado por Al-Najjar e Jawad (2011) foram elaborados em empresas certificadas pela ISO 9001 na cidade de Bagdá e destacaram entre a maior barreira no processo de implementação da norma o comprometimento dos gestores.

Realizou-se uma pesquisa na filial da empresa IMBEL, em Itajubá (Minas Gerais), e a maior dificuldade encontrada foi excesso de documentação (NORA, 2003). Em estudo em empresas chinesas abordaram problemas relacionados aos prazos com as maiores barreiras para uma certificação (ZENG et al., 2005).

Dentre os problemas e desafios identificados por Wahid e Corner (2009) destacam-se os relacionados às atitudes das pessoas. Em estudo de casos múltiplos com cinco empresas de pequeno e médio porte, sendo as três primeiras do litoral Norte de São Paulo (terraplanagem e construção civil), operações portuárias de médio porte, transportes rodoviários de

carga, manutenção industrial em Mogi das Cruzes (SP) e a quinta, de equipamentos para cozinhas industriais, em Itaquaquetuba (SP). A maior dificuldade na implantação da ISO averiguada no estudo foi a resistência dos funcionários (SILVA, 2013).

Em entrevista realizada em 100 empresas pelo INMETRO (2005) foram constatadas as principais dificuldades para a obtenção da certificação do SGQ, como mostra a figura 03: mudança da cultura da empresa (25%), resistência dos funcionários (21%), capacitação dos funcionários (13%), burocracia (8%), interpretação das normas (3%), outras (13%) e nenhuma (18%).

Dificuldades Implantação da ISO (%)

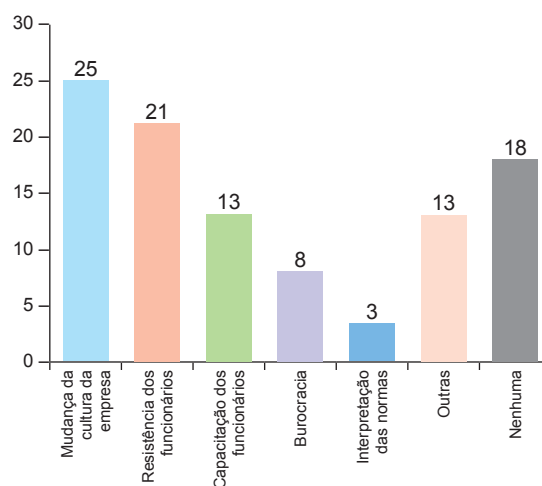


Figura 03 – Pesquisa INMETRO sobre dificuldades na implantação da ISO 9001

Fonte: INMETRO "Pesquisa de credibilidade das certificações ISO 9001, 2005".

Estudos realizados por Souza e Tanabe (2006) as empresas do setor metal-mecânico da cidade de Maringá-PR encontraram fatores complicadores provenientes principalmente do setor de recursos humanos, como resistência dos funcionários, entre as principais dificuldades de implantação da ISO 9001.

Em artigo publicado na revista *International Journal of Quality & Reliability Management*, relaciona-se resistência a mudança como a principal dificuldade (POKSINSKA; EKLUND; DAHLGAARD, 2006, LAGROSEN; BACKSTRON; LAGROSE, 2007).

Conforme Ferreira e Salgado (2007), os escritórios de arquitetura disseram que houve dificuldades na implantação do SGQ. Os motivos mais citados foram: conciliar o desenvolvimento das tarefas do dia a dia de cada funcionário com a produção dos documentos necessários.

Por meio do método *survey*, avaliou-se os principais aspectos da implementação dos programas

de qualidade em empresas utilizando o anuário das maiores e melhores empresas do periódico Valor Econômico, ano-base 2003 e 2004, para selecionar as 1000 empresas participantes, com retorno de 198 empresas nos questionários enviados. Como resultado identifica-se a complexidade documental das operações como a principal dificuldade (PINTO et al., 2006).

De acordo com Aggelogiannopoulos (2007), as dificuldades relacionadas aos recursos humanos foram relatadas em trabalho realizado em pequena empresa do ramo alimentício na Grécia. As principais barreiras relatadas por Sampaio et al. (2012) estão relacionadas à resistência por parte dos recursos humanos.

Um estudo de caso realizado em Campina Grande (Paraíba) com o intuito de identificar os benefícios, as dificuldades e as alternativas encontradas pela empresa, cita-se que a maior dificuldade foi registrar e manter os arquivos que a norma estabelece (PERDIGÃO; PERDIGÃO, 2012).

Conforme Pinto et al. (2006) destacam-se como a principal causa do insucesso dos programas de qualidade ISO 9001 o recurso financeiro destinado à implantação. Outros estudos apontam que a principal dificuldade são os custos consideráveis com auditores e consultores (CORBETT; MONTES-SANCHO; KIRSCH, 2005).

As principais dificuldades verificadas por Tarawneh (2000) estão ligadas a resistência à mudança dos colaboradores. A dificuldade mais expressiva identificada em pesquisa realizada por Maekawa (2013) está relacionada à resistência dos funcionários.

Estudo realizado em uma amostra de 110 organizações espanholas que adotaram o padrão ISO 9001 em sua fase inicial foram entrevistados em 1999 e, 12 anos depois, em 2011. Os resultados fornecem evidência que a complexidade do processo de implantação da ISO 9001 surge principalmente pela dificuldade em estudá-la (ALLUR; HERAS; CASADESÚS, 2014).

Após a análise de pesquisa, a dificuldade mais destacada está relacionada à resistência dos recursos humanos (SALOMONE, 2008; ABAD et al., 2014; REBELO et al., 2014).

2.2 ISO – INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION

A ISO, que deriva do grego ISOS, cujo significado é “igual”, constitui uma organização não governa-

mental, com sede na Suíça, que desenvolve as normas internacionais voluntárias, que pretende incutir boas práticas nas organizações, ajudando-as a tornarem mais eficientes e eficazes (PEREIRA et al., 2014).

É uma norma certificável aceita em todo o mundo, composta por requisitos que visam garantir a qualidade dos produtos e serviços e, consequentemente, a relação mais eficaz entre o fornecedor e o cliente (BOIRAL, 2011).

A ISO teve origem em 1946, quando delegados de 25 países se reuniram no Instituto de Engenheiros Civis em Londres e decidiram criar uma nova organização internacional “para facilitar a coordenação internacional e unificação dos padrões industriais” (ISO, 2013) tendo iniciado as operações em fevereiro de 1947.

Com mais de 1,1 milhões de licenças de emissão global, a ISO 9001 é o padrão utilizado em todo o mundo. Estabelece requisitos a serem seguidos pelas empresas para demonstrar que elas são capazes de proporcionar aos seus clientes produtos e serviços de qualidade. No Brasil, a ISO identificou 18.201 organizações certificadas em 2014 (ISO, 2014).

Assim, de acordo com Tarilet et al. (2012) os três benefícios mais frequentemente analisados por investigadores estão a melhoria da eficiência, maior satisfação do cliente e melhorias nas relações com os empregados. Gestão da qualidade é a prática de negócios que podem beneficiar as empresas. Como vários estudos empíricos têm mostrado, a implementação de QM (Huarng Chen, 2002; Kaynak, 2003; Parastet et al., 2011) pode efetivamente ter uma influência positiva no desempenho da empresa.

Realizando pesquisa, a partir de 65 referências bibliográficas entre 2000 e 2008, encontram-se como principais benefícios da ISO 9001: eficiência (produtividade, redução de retrabalho, cumprimento de prazos de entrega), maior satisfação do cliente (redução de queixas, etc) e melhoria nos resultados dos empregados (satisfação, equipe, comunicação) (BERNARDO, et al., 2015).

Os principais benefícios que as empresas portuguesas obtiveram com a certificação a que se refere ter sido, entre outros, estão a melhoria dos “procedimentos”, efeito benéfico sobre a “imagem da empresa”, a melhoria dos produtos/serviços de qualidade, aumento da “satisfação do cliente”, a melhoria da “entrega no prazo”; melhoria da “motivação” dos trabalhadores na produtividade

e redução dos “custos de produção” (SANTOS; MENDES; BARBOSA, 2011).

Permite, ainda, o desenvolvimento do trabalho em equipe, o aproveitamento de resíduos e o combate ao desperdício, a sistematização de todas as atividades mediante medidas direcionadas à racionalização e otimização de tarefas, bem

como a educação e treinamento do pessoal e a conscientização das pessoas no que diz respeito à importância da qualidade (CARVALHO; PALADINI, 2012).

Em pesquisa realizada por Sampaio (2011) destacam-se, como mostra a tabela 01, os principais benefícios internos e externos resultantes da ISO 9001.

Benefícios externos	Benefícios internos
– Acesso a novos mercados; – Melhoria da imagem da empresa; – Aumento da quota de mercado; – Ferramenta de Marketing; – Melhoria da relação com os clientes; – Aumento da satisfação dos clientes; – Melhoria da comunicação com o cliente.	– Aumento da produtividade; – Redução da porcentagem de produtos não conformes; – Maior conscientização para o conceito da qualidade; – Clarificação de responsabilidades e obrigações; – Melhorias ao nível de entrega; – Melhorias organizacionais internas; – Redução das não conformidades; – Redução do número de irregularidades; – Melhorias DNA comunicação interna; – Melhoria na qualidade dos produtos; – Vantagem competitiva; – Motivação dos colaboradores; – Redução dos níveis de sucata.

Tabela 01 – Benefícios mais comuns resultantes da certificação ISO 9001

Fonte: SAMPAIO, 2011, p. 31

Uma revisão da literatura realizada permitiu compilar muitos benefícios diferentes, tais como: atrair novos clientes; aumentar a fidelidade do cliente; aumentar a satisfação do cliente; melhorar a compreensão das necessidades do cliente e expectativas; aumentar as vendas; aumentar a sua quota no mercado; aumentar a exportação; aumentar a produtividade, melhorar a empresa de imagem no mercado; melhorar a qualidade dos produtos e/ou serviços, redução de custos e redução das auditorias de clientes; diminuir a taxa de incidentes, rejeições não conformidades e reclamações, aumentar a rentabilidade; melhorar o uso do tempo e dos recursos, definição clara das responsabilidades; aumentar a sua formação,

aumentar a sua participação na gestão da empresa; melhorar o ambiente de trabalho; diminuir o absentismo; estabelecer uma cooperação acordos com fornecedores; e reduzir acidentes (ESCANCIANO et al., 2001).

2.2.1 Revisões da ISO 9001

No campo de Sistemas de Gestão da Qualidade a primeira edição da ISO foi publicada em 1987, que foi submetida a uma impressionante carreira em todo o mundo, seguindo sucessivas revisões em 1994, 2000, 2008 e 2015, conforme resumo da tabela 2.

Ano	Conformidade	Título
1987	ISO 9001: 1987 Contendo também as ISO 9002 e 9003.	Sistemas da qualidade - Modelo para garantia da qualidade: ISO título na concepção/desenvolvimento, produção, instalação e serviços.
1994	ISO 9001: 1994 Pequenas alterações.	Sistemas de qualidade - Modelo para garantia da qualidade na design, desenvolvimento, produção, instalação e serviços.
2000	ISO 9001: 2000 Grande revisão da ISO 9001 foi publicada. E retirada das ISO 9002 e 9003;	Sistemas de gestão da qualidade - Requisitos

Ano	Conformidade	Título
2008	ISO 9001: 2008 Alterações menores	Sistemas de gestão da qualidade - Requisitos
2015	ISO 9001: 2015 Publicação da 5ª edição com profundas alterações, usando como base a "High Level Structure" – Estrutura de Alto Nível	Sistemas de gestão da qualidade - Requisitos

Tabela 02 – Desenvolvimento de normas de gestão da qualidade

Fonte: WILSON; CAMPBELL, 2016.

Em 1994 continha 20 princípios que orientaram o processo de qualidade. Esses elementos foram simplificados na ISO 9001:2000 para oito: foco no cliente; liderança; envolvimento das pessoas; processo de abordagem; abordagem de sistema para gestão; melhoria contínua; abordagem factual para tomada de decisões e relacionamento mútuo com fornecedores.

Por vezes, o reexame limitou-se alguns esclarecimentos de definições e linguagem, outras vezes, como em 2000, as mudanças foram substanciais e levaram a uma revolução na implementação e operação de sistemas de gestão. É o caso da revisão 2015, quando no dia 15 de setembro de 2015 a ISO publicou a quinta versão, substancialmente alterado a partir do anterior, tanto em forma como em conteúdo (BARRY et al., 2016).

Em 1987, BS 5750 foi adotado pela ISO e intitulado ISO 9001: 1987. Continha 20 princípios que orientaram o processo de qualidade. Em 1994 houve revisão e esses elementos foram simplificados na ISO 9001:2000 para oito, a saber: foco no cliente; Liderança; envolvimento das pessoas; processo de abordagem; abordagem de sistema para gestão; melhoria contínua; abordagem factual para tomada de decisões; e relacionamento mútuo com fornecedores (WILSON; CAMPBELL, 2016). Princípios vigentes também na ISO 9001:2008.

Em sua quinta versão, a ISO 9001:2015 reformulou seus princípios reduzindo-os a sete, conforme seguem citados abaixo, sendo utilizado como base para a política de qualidade e considerado em relação a gestão do conhecimento, com o intuito de contribuir para o desenvolvimento da política de qualidade (LAVRAT, 2015).

- Foco no cliente: o principal objetivo da gestão Qualidade é satisfazer os requisitos clientes e se esforçar para chegar na frente de expectativas.

Um melhor entendimento de quais funcionários estão envolvidos para atingir os objetivos de qualidade mais eficaz e eficiente. E para

conseguir esses a partir de uma perspectiva do conhecimento requer linhas claras de comunicação e consulta.

- Responsabilidade de gestão/liderança: em todos os níveis, líderes estabelecem unidade de propósito e direção da organização e criam as condições em que os funcionários são envolvidos para chegar os objetivos de qualidade mais eficaz e eficiente. Gestão compromete formalmente de forma exemplar como o estabelecido no processo de certificação.

Um líder deve fornecer visão estratégica, comunicação, motivação, gerar mudança e dirigir agenda do conhecimento (CLEVELAND, 1985; DEBOWSKI, 2006). Além disso, para ser bem sucedido, gestão do conhecimento do sistema deve começar no topo e permeia toda a organização (DETENNE et. al., 2004).

- Engajamento de pessoas: o terceiro princípio sustenta que todas as pessoas em uma organização precisam ser competentes e envolvidas, além da necessidade de se reforçar as suas habilidades e conhecimento.

Competência foi definida como a capacidade de aplicar conhecimentos e habilidades para alcançar os resultados pretendidos (ISO de 2015, 3.3.10), e as organizações são obrigadas a assegurar que a competência é baseada em educação adequada, formação ou experiência (ISO, 2015) e as provas adequadas de competência precisam estar documentadas.

- Abordagem de processo: esse princípio descreve como a obtenção de um desempenho consistente e de qualidade exige que todos os diversos controles, interações, processos e recursos para serem entendidos e geridos como um sistema de gestão de qualidade total.

Resultados consistentes e previsíveis da abordagem de processo são obtidos de uma forma mais eficaz e eficiente quando as atividades são

compreendidas e gerenciadas como processos inter-relacionados que operam como um sistema coerente. Consistência é necessário entre estratégias, objetivos e ações para manter uma gestão interna mais eficaz e eficiente.

- Melhoria: esse princípio explica que, para garantir a sobrevivência bem sucedida, é necessário para uma organização ser sensível à mudança interna e externa. O sucesso de uma organização depende um desejo constante de melhoria. Motivação intrínseca é importante, pois permite uma melhora deste sistema em movimento.
- Tomada de decisões baseada em evidências: decisões com base na análise e avaliação de dados e informações são mais propensos para produzir os resultados desejados. Uma decisão tomada é um processo complexo com incerteza e subjetividade. Melhor gestão de risco pode dar mais objetividade e confiança compartilhada pelos fatos. Deve basear-se no exame objetivo e avaliação de “dados e informações”.
- Gestão das relações com as partes interessadas: esse princípio diz respeito à necessidade de construir relacionamentos com as partes interessadas, tais como fornecedores, parceiros, agentes, etc.

A discussão em foco no cliente sublinhou a importância de explorar além dos limites da organização para adquirir conhecimentos e fornecedores, sendo reconhecido como fontes valiosas de visão e orientação (KOTABE et al., 2003).

As partes interessadas também são valiosas fontes de conhecimento que pode orientar a elaboração de políticas (RIEGE; LINDSAY, 2006). Para desempenho duradouro é fundamental gerenciar suas relações com o partes interessadas. Uma compreensão comum das oportunidades e restrições por meio de *feedback* e escuta do cliente permite aumentar a capacidade para criar valor.

3 METODOLOGIA

Este artigo é uma revisão da literatura em que o objetivo é identificar as principais dificuldades encontradas nas organizações para aplicação da ISO 9001 a partir de busca eletrônica a artigos, teses, jornais e revistas acadêmicas, selecionados na base de dados do *ScienceDirect* - segundo a CAPES, utilizado por mais de 15 milhões de pesquisadores, cerca de 13.000 instituições acessam a base mundialmente que possui 12 milhões de

artigos em texto completo, aproximadamente 2.300 títulos da coleção de revistas, contendo 25% de toda a informação científica publicada mundialmente - *Scopus* - de acordo com a CAPES, é o maior base de dados de resumos e citações de literatura revisada, com mais de 21.900 títulos de aproximadamente 5.000 editores em todo o mundo, há mais de 54 milhões de registros que remontam a 1823, dos quais 84% possuem referências anterior a 1996 - e periódicos CAPES, todos atualizados diariamente.

A estratégia de pesquisa utilizada a seguinte termos nos títulos, palavras-chave ou resumos dos artigos: “*Difficulty of quality management system*”; “*Application ISO*”; “ISO 9001” e “*Difficulties*”; “ISO” e “*Barriers*” e, finalmente, “ISO” e “*Application*”.

Os resultados foram refinados por trabalhos acadêmicos publicados apenas entre 2000 e 2016, período que ocorreram mudanças substanciais e levou a uma revolução na implementação e operação de sistema de gestão.

Foram visualizados 128 trabalhos acadêmicos. Em seguida, utilizou-se a ferramenta “localizar”, *Adobe Reader PDF*, realizando busca da palavra “*Difficulties*” ou “*Difficultés*” “dificuldade” no documento e correlacionando-os a ISO 9001.

Por fim, foram selecionados 46 trabalhos acadêmicos, os mesmos foram analisados e citados no decorrer desta pesquisa. Finalmente, serão realizadas as considerações finais que irão descrever as principais dificuldades encontradas, assim como auxiliarão as organizações sobre as principais barreiras que irão encontrar durante a implementação e operação do sistema de gestão da qualidade. Este artigo é um contributo conceitual realizado por meio de revisão da literatura, que precisa ser complementado com a pesquisa empírica.

4 ANÁLISE DE DADOS

As principais dificuldades de aplicação do sistema de gestão da qualidade conforme ISO 9001 citadas pelos autores estudados neste artigo são: burocracia, custos de implantação, dificuldade da disseminação da cultura da qualidade na empresa, documentação, empresa de consultoria, entendimento da norma, falta de envolvimento da alta gerência, prazo para atendimento a requisitos normativos e resistência dos colaboradores.

Percebe-se que não são citados como dificuldade por nenhum dos autores estudados a ausência de

incentivo por parte da gestão pública e o apoio financeiro das instituições bancárias para auxílio no processo de implantação de sistema da qualidade nas empresas.

Ações de políticas públicas que visam incentivar a implantação de sistema da qualidade nas empresas são de suma importância para o desenvolvimento industrial com qualidade. Segundo Priede (2012), os procedimentos regidos pelo sistema de gestão da qualidade melhoram a consistência da produção, ou seja, favorecem a produção de bens e serviço de forma organizada, consciente e seguindo regulamentos pré-estabelecidos.

Visto que os gestores públicos encontram dificuldades relacionadas aos impactos ambientais, vale ressaltar outra característica relevante do sistema de gestão da qualidade, como citado por Carvalho (2012), o aproveitamento dos resíduos e o combate ao desperdício.

O apoio no financiamento dos custos de implantação do sistema de gestão da qualidade seria de grande valia para as empresas, visto que os custos de implantação foi a terceira maior dificuldade encontrada.

Dentre as dificuldades de aplicação do sistema de gestão da qualidade conforme ISO 9001 destaca-se, nas referências estudadas neste artigo, a resistência por parte dos colaboradores, citada por 23 autores dos 46 analisados.

A dificuldade quanto à resistência por parte dos colaboradores, deve-se principalmente pela necessidade dos colaboradores seguirem um conjunto de ações previamente definidos, como afirma o relatório ISO (2016), descrevendo que o sistema de gestão da qualidade é um conjunto de procedimentos que a organização define e precisa seguir a fim de alcançar seus objetivos, ou seja, um processo de sistematização como as coisas são feitas.

Outro fator relevante que contribui para resistência por parte dos colaboradores é descrito por Dick *et al.* (2002) é o fato de que a implementação do sistema de qualidade em organização envolve mudanças multifacetadas nas relações de trabalho e operações organizacionais. Todo processo que implica em mudanças passa por uma resistência a ser superada.

As dificuldades relacionadas à documentação foi a segunda maior dificuldade citada pelos autores. Isso se deve ao fato de que o sistema da qualidade implica em procedimentos bem

definidos e documentados. Vale deixar claro que o objetivo do sistema de gestão da qualidade não é gerar documentos, mas sim gerar ações por parte dos envolvidos que contribua para a melhoria dos procedimentos e qualidade dos produtos/serviços, benefício para a imagem da empresa, aumento da satisfação do cliente, melhoria da motivação dos envolvidos, entre outros benefícios.

O treinamento dos envolvidos no sistema, ajustes internos e externos da instituição e consultorias são alguns dos fatores que geram custos de implantação, sendo a terceira maior dificuldade citada pelos autores. Os custos devem ser considerados como um importante e necessário investimento a ser realizado pela empresa. Como citado na revisão de literatura descrita neste artigo, os benefícios internos e externos a serem alcançados são de fundamental importância para a sobrevivência da empresa no atual mercado.

Segundo Casadesus (2001), as empresas estão sendo obrigadas a abrir as suas portas para a cultura de qualidade. A necessidade de gestão da qualidade é urgente nos dias de hoje, pois as exigências dos clientes e a concorrência global estão crescentes. Com isso os empresários estão à procura de mais ferramentas de competitividade, para sobreviver no mercado.

Os sistemas de gestão da qualidade são uma das ferramentas mais eficazes para as empresas aumentarem a competitividade e proporcionarem um produto de melhor qualidade para o cliente com redução nos custos de produção. Independentemente das razões pelas quais as empresas decidem implementar sistemas de qualidade e os custos que serão gerados, o fato de que as empresas estão satisfeitas com a decisão de implementar um sistema de gestão e não descontinuar é indiscutível, ou seja, vale a pena.

A falta de envolvimento da alta gerência e os custos de implantação ocupam a terceira dificuldade mais citada pelos autores. O comprometimento de forma exemplar da alta gestão, conforme o estabelecido no processo, é de extrema importância para a implantação e manutenção do sistema da qualidade. O envolvimento da alta gestão visa estabelecer unidade de propósito e direção da organização, criando condições em que os funcionários são envolvidos para chegar aos objetivos de qualidade mais eficaz e eficiente. A alta gerência deve fornecer visão estratégica, comunicação, motivação e contribuir para gerar as mudanças necessárias.

É necessário o engajamento de todos os envolvidos no processo, ou seja, todas as pessoas que fazem parte da organização precisam estar envolvidas e comprometidas com a gestão da qualidade. Além disso, para a implantação ser bem sucedida, a gestão da qualidade do sistema deve começar no topo e permeia toda a organização.

As demais dificuldades encontradas estão relacionadas à cultura da qualidade com 6,5% das citações, empresas de consultoria com 4,3%, burocracia e entendimento da norma com 2,2 %. Foram dificuldades pouco citadas e estão relacionadas de forma direta com as dificuldades já mencionadas anteriormente.

Principal dificuldade encontrada	Autores
Resistência dos colaboradores	SAMPAIO et al. (2012) SILVA (2013) RAMOS (2004) REBELO et al. (2014) ABAD et al. (2014) SALOMONE (2008) WAHID; CORNER (2009) LEITE (2005) POKSINSKA; EKLUND; DAHLGAARD (2006) SOUZA; TANABE (2006) LAGROSEN; BACKSTRON; LAGROSE (2007) UJIHARA et al. (2006) OLIVEIRA et al. (2010) KARAPETROVIČ; CASADESUS (2009) MAGD; NABULSI (2012) ZUTSHI; SOHAL 2005 AGGELOGIANNPOULOS; DROSINOSE; ATHANASOPOULOS (2007) AMAR; ZAIN (2002) ASIF et al. (2009) TARAWNEH (2000) OLIVEIRA (2004) MAEKAWA; CARVALHO; OLIVEIRA (2013) SIMON (2015)
Dificuldade da disseminação da cultura da qualidade na empresa	INMETRO (2005) SANTANA (2006) SANTOS; MENDES; BARBOSA (2011)
Custos na implantação	MARTENS (2012) PINTO; CARVALHO; HO (2006) MAGD (2006) SAMPAIO et al. (2009)
Falta de envolvimento da alta gerência	AL-NAJJAR (2011) CHIN et al. (2000) NETO; SILVA (2004) LO (2002)
Prazo para atendimento a requisitos normativos	ZENG et al. (2005)
Documentação	BOIRAL (2011) GUNNLAUGSDOTTIR (2010) ZENG et al. (2007) FERREIRA e SALGADO (2007) NORA (2003) PERDIGÃO; PERDIGÃO (2012) Pinto et al. (2006)
Estudar/entender a norma	ALLUR; HERAS; CASADESÚS (2014)
Burocracia	OLIVEIRA et. al. (2011)
Empresa de consultoria	CORBETT; MONTES-SANCHO; KIRSCH (2005) MAGD (2010)

Tabela 03 – Relação de dificuldades encontradas.

Fonte: Próprios autores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após realização da revisão de quarenta e seis literaturas, identificam-se vinte citações referentes a dificuldades quanto à resistência dos colaboradores, ou seja, 50% das principais dificuldades.

A segunda dificuldade mais citada no decorrer da pesquisa está relacionada com a documentação, sete citações foram encontradas, um total de 15% das principais dificuldades.

Os resultados da pesquisa fornecem evidências claras que a maior barreira que precisa ser vencida pela organização durante processo de implantação da ISO 9001 está relacionada à resistência dos colaboradores.

Esse resultado era esperado, devido ao fato de os colaboradores, que são o principal recurso da organização, estarem estritamente ligados à participação, à prática e à aplicação do processo de implantação do sistema de gestão da qualidade.

Curiosamente, um dos maiores benefícios obtidos foi a maior conscientização dos empregados em relação à qualidade, ou seja, uma vez vencida a resistência dos funcionários, esse aspecto se converte em benefício para a organização (MAEKAWA; CARVALHO; OLIVEIRA, 2013).

Outro dado importante verificado na pesquisa está no fato de que as empresas devem prestar atenção ao implementarem a sua primeira certificação, pois as dificuldades encontradas terão um efeito considerável sobre a integração do sistema com outras certificações que a organização visar alcançar futuramente (SIMON *et al.*, 2012).

Embora o caráter voluntário da norma ISO 9001 ter certificação de um sistema da qualidade de acordo com essa norma, ela é essencial para as empresas que querem ser reconhecidas por sua qualidade e assim sobreviverem em um mercado cada vez mais competitivo.

REFERÊNCIAS

- ABAD, J., DALMAU, I., VILAJOSANA, J. **Proposta taxonômica para os níveis de integração de sistemas de gestão com base em evidências empíricas e benefícios corporativos derivados**. J. Clean. Prod. 78, p. 164-173, 2014
- AGGELOGIANNOPOULOS, D.; DROSINOS, E.; ATHANASOPOULOS, P. **Implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) de acordo com a família ISO 9000 em uma adega de pequeno porte grega: Um estudo de caso**. Food Control v.18,n.9, p.1077-1085, 2007.
- ALLUR, E., HERAS-SAIZARBITORIA, I. and CASADESÚS, M. **Internalização da ISO 9001: um estudo longitudinal**. Industrial Management & Data Systems, Vol. 114 No. 6, p. 872-885, 2011.
- AL-NAJJAR, S. M.; JAWAD, M. K. Barreiras e equívocos na implantação da ISO 9001: um estudo empírico. **International Journal of Business Administration**, 2, p. 118-131, 2011.
- AL-NAJJAR, S.M., **ISO 9001 implementation barriers and misconceptions: na empirical study**. Int. J. Bus. Adm. 2, p.1923-4007, 2011.
- AMAR, K., ZAIN; Z. M. **Barreiras à implementação de TQM nas manufaturas da Indonésia**. The TQM Magazine, 14(6), p. 367-372, 2002.
- ASIF, M., BRUIJN, E., FISSCHER, O., SEARCY, C., STEENHUIS, H. **Processo de design integrado em sistemas de gestão integrado**. Int. J. Qual. Reliab. Manag. 26 (3), p.261-282, 2009.
- BERNARDO, M., SIMON, A., TARÍ, J.J., MOLINA-AZORÍN, J.F. Benefícios da integração de sistemas de gestão: uma revisão da literatura. **Journal of Cleaner Production**, 2015.
- BOIRAL, O. **Gerenciando com sistemas ISO: Lições da prática**. Long Range Planning, 44(3), p.197-220, 2011.
- CARNWELL, R., DALY, W. **Estratégias para a construção de uma revisão crítica da literatura**. Nurse Educ. Pract. 1, p.57-63, 2001.
- CHIN, K. W.; POON, G. K. K.; PUN, K. F. **Os problemas críticos na manutenção do sistema ISO 9000: indústrias de fabricação de Hong Kong**. WorkStudy, 49 (3): p.89-96, 2000.
- CORBETT, C. J.; MONTES-SANCHO, M. J.; KIRSCH, D.A. O impacto financeiro da certificação ISO 9000 nos Estados Unidos: Uma análise empírica. **Management Science**, v. 51, n. 7, p. 1046-1059, 2005.
- DICK G., GALLIMORE K., BROWN J. A. **ISO 9000 acreditação fazer uma profunda diferença para a qualidade de serviço maneira é percebida e medida?** Serviço de Gestão de Qualidade, Vol. 12, p. 30-43, 2002.

ALLUR, E.; HERAS-SAZARBITORIA I.; CASADESÚS M. **Internalização da ISO 9001**: Um estudo longitudinal, *Gestão Industrial & Data Systems*, Vol 114 (6) p.872 -885, 2014.

ESCANCIANO C.M, SÁNCHEZ FERNÁNDEZ E.F, ORDÁS. **A relação entre o custo e os benefícios de que a certificação ISO 9000**. Evolution of integrated management systems research on the *Journal of Cleaner Production*: Identification of contributions and gaps in the literature. Vol. 7, p.135-146, 2001.

FERREIRA, C.S.C; SALGADO, S.S. Impacto da ISO 9001:2000 nos aspectos gerenciais dos escritórios de arquitetura: estudos de caso em empresas certificadas. **Revista Gestão & Tecnologia de Projetos**, vol.2, n.1, maio 2007.

GILBERTO SANTOS, FÁTIMA MENDES. JOAQUIM BARBOSA. Pesquisa realizada em Portugal, por Certificação e integração de sistemas de gestão: a experiência dos portugueses pequenas e médias empresas, **Journal of Cleaner Production**, 2015, Universidade do Minho, Portugal.

GREEN, B.N., JOHNSON, C.D., ADAMS, A. **Escrevendo literatura narrativa para revistas e jornais**: segredos do comércio. J. Chiropr. M.ed. 5, p. 101-117, 2006.

GUNNLAUGSDÓTTIR, J. **Sistema de qualidade certificado. Incentivos e Desafios**. Instituto de Investigação em Ciências Sociais, 2010.

INMETRO (Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia). Pesquisa de credibilidade das certificações ISO 9001, 2005.

ISO 9001, 2015. **Sistemas de Gestão da Qualidade e Requisitos**.

ISO SURVEY 2014 - **Relatório ISO**. Disponível em <http://www.iso.org/iso/iso-survey>. Acesso em: 12 set 2016.

JONES, K. **Sem arrependimentos sobre a certificação ISO**. Aparelhos eléctricos, Vol. 53, p. 35-37, 2000.

JURAN, J. M., GRZYNA, F. M. **Quality planning and analysis**. 2.a Ed. New York: McGraw-Hill, 1980.

Karapetrovic, S., Casadesus, M. A implementação do ambiente com outros sistemas de gestão padronizados: escopo, sequência, tempo e

integração. **Journal of Cleaner Production** 17, p. 533–540, 2009.

KIM, Y. **ISO – Tornando as empresas competitivas**. Quality in Manufacturing, November-December: 26, 1994.

LAGROSEN, Y.; BACKSTRON, I.; LAGROSEN, S. Gestão da qualidade e saúde: Uma ligação dupla. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 24, n. 1, p.49-61, 2007.

LEITE, D.C.M. **Método para implantação de um sistema de gestão da qualidade baseado na norma ISO 9001:2000**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 136 p., 2005.

LIPOVATZ, D.; STENOS, F.; VAKA, A. Implementação da ISO 9000 nas empresas gregas. **International Journal of Quality & Reliability Management**, 16, p.534-51, 1999.

LO, T. Y. **Cultura de Qualidade**: um produto de motivação dentro da organização. Jornada auditoria gerencial, Vol. 17, n.5, p. 272-276, 2002.

MAEKAWA, R.; CARVALHO, M.M.; OLIVEIRA, O. J. Um estudo sobre a certificação ISO 9001 no Brasil: mapeamento de motivações, benefícios e dificuldades. **Revista Gestão de Produção**, São Carlos, v. 20, n. 4, p. 763 -779, 2013

MAGD, D., NABULSI, F. **A eficácia da ISO 9000 em um mercado emergente como uma ferramenta de gestão de processos de negócios**: o caso dos Emirados Árabes Unidos. *Procedia Econ. Finance* 3, p.158-165, 2012.

MAGD, H. Implantação do Sistema de Gestão da Qualidade no Egito: perspectivas da ISO 9000. **Global Business and Management Research: An International Journal**, p. 57-68, 2010.

MAGD, H. Uma investigação da adoção da ISO 9000 na Arábia Saudita. **Managerial Auditing Journal**, 21, p.132-174, 2006.

MARTENS, A. E. Estudo de viabilidade de implantação de um sistema de gestão da qualidade conforme requisitos da ISO 9001: 2008 no centro de Ciências Agrárias da USFC. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 5, n. 1, p. 104-119, 2012.

MO, J. P. T; CHAN, A. M. S. Estratégia para o sucesso da implementação da ISO 9000

em pequenas e médias empresas. **The TQM Magazine**, Wagon Lane, v.9, n.2, p.135-145, 1997.

NETO, D. A. S. e SILVA, D. Um estudo do Processo de Certificação ISO no Departamento de Oficinas da Companhia do Metropolitano de São Paulo. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios – FECAP**, n. 15, ano 6, p. 55-67, 2004.

NORA, J. A. F. **Análise da transição para um sistema de gestão da qualidade ISO 9001:2000 na Indústria de Material Bélico do Brasil**. 100 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UNIFEI, Itajubá, 2003.

NUNHES, T. V.; MOTTA, L. C. F.; OLIVEIRA, O. J. São Paulo State University - UNESP, Av. Dr. Ariberto Pereira da Cunha, Guaratingueta, São Paulo, Brasil, 2016.

OLIVEIRA, H. J. **Análise da adoção dos princípios de gestão da qualidade nas empresas catarinenses certificadas na Norma NBR/ISO 9001:2000**. 101 f. Dissertação (Mestrado)-Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGAD do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2004.

OLIVEIRA, J. A.; NADAE, J.; OLIVEIRA, O. J.; SALGADO, M. H. Um estudo sobre a utilização de sistemas, programas e ferramentas da qualidade em empresas do interior de São Paulo. **Revista Produção**, v. 21, n. 4, p. 708-723, out./dez. 2011.

OLIVEIRA, J. C. N.; OLIVEIRA, O. J.; MAEKAWA, R. T. Um estudo sobre o grau de utilização de programas e ferramentas da qualidade em empresas industriais da região de Bauru/SP. XXX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - **Maturidade e desafios da Engenharia de Produção: competitividade das empresas, condições de trabalho, meio ambiente**. São Carlos, SP, Brasil, 12 a 15 de outubro de 2010.

PERDIGÃO, J. G. L.; PERDIGÃO, M. L. P. B. A Certificação da qualidade ISO 9001 na construção civil: Um estudo de caso na construtora CIPRESA na cidade de Campina Grande-PB. VII SEPRONE. **A Engenharia de Produção frente ao novo contexto de desenvolvimento sustentável do Nordeste: coadjuvante ou protagonista**. Mossoró-RN, 26 a 29 de junho de 2012.

PINTO, S. H. B.; CARVALHO, M. M.; HO, L. L. **Implementação de programas de qualidade: um**

survey em empresas de grande porte no Brasil. **Gestão & Produção**, v. 13, n. 2, p. 191-203, 2006.

PINTO, S. H. B.; CARVALHO, M. M.; LEE HO, L. Implementação de Programas de Qualidade: Um Survey em Empresas de Grande Porte no Brasil. **Revista Gestão e Produção**, 2006.

POKSINSKA, B.; EKLUND, J.A.E.; DAHLGAARD, J.J. ISO 9001:2000 em pequenas empresas – oportunidades perdidas, benefícios e fatores influentes. **International Journal of Quality and Reliability**, 23: 5, p. 490-512, 2006.

QUAZI, H. A. AND PDIBJO S. R. Uma viagem em direção a gestão da qualidade total através da certificação ISO 9000 - um estudo sobre as empresas de pequeno e médio porte em Cingapura. **International Journal of Quality & Reliability Management**, 15, P. 489-508, 1998.

RAMOS, M.Y. **Impactos organizacionais da adoção de normas ISO 9000**: estudos de casos na cadeia de embalagens PET para bebidas. Dissertação (Pós-graduação em administração) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - Departamento de Administração, São Paulo, 2004.

REBELO, M. F., SANTOS, G., SILVA, R. **Um modelo genérico para a integração de sistemas de gestão da segurança, de qualidade e meio ambiente**. TQM J. 26, p. 143-159, 2014.

SALOMONE, R. **Sistemas integrados de gestão**: experiências em organizações italianas. J. Clean. Prod. 16, p.1786-1806, 2008.

SAMPAIO, P., SARAIVA, P., RODRIGUES, A. G. **Pesquisa certificação ISO 9001**: perguntas, respostas e abordagens. Int. J. Qual. Reliab. Manag.26,p. 38-58, 2009.

SAMPAIO, P.; SARAIVA, P.; MONTEIRO, A. Certificação ISO 9001: Mitos versus verdades. **International Journal of Quality & Reliability Management**, 29 Iss:8, p. 891-914, 2012.

SANTANA, A. B. **Proposta de avaliação dos sistemas de gestão da qualidade em empresas construtoras**. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos. Universidade de São Paulo, São Carlos, 2006.

SILVA JUNIOR, M. T. **Benefícios e dificuldades na adoção de um Sistema de Gestão da Qualidade no Rio Grande do Norte**. Dissertação

de mestrado- Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Tecnologia. Programa de Pós-Graduação Engenharia da Produção, 2013.

SILVA, M. E. **Uma proposta de procedimento estruturado para implementação de SGI – Sistema de Gestão Integrado**. Dissertação de mestrado - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Nove de Julho - UNINOVE, 2013.

SIMON, A., KARAPETROVIC, S., CASADESUS, M. **Evolução dos sistemas integrados de gestão em empresas espanholas**. J. Clean. Prod. 23, p.8-19, 2012.

SOUSA-POZA, A., ALTINKILINC, M., SEARCY, C. Implementando um sistema de gestão da qualidade ISO 9001 na pequena e média empresa. **International Journal of Engineering**, 3, p. 220-228, 2009.

SOUZA, J. P. e TANABE, C. H. Barreiras a implantação da norma ISO 9001:2000 em empresas do setor metal-mecânico da região de Maringá/PR. In: CADERNO DE ADMINISTRAÇÃO. V. 14, N.2, p. 46-56, jul./dez. 2006.

TANG, S.L.; KAM, C.W. Uma pesquisa sobre a implementação da ISO 9001 em consultorias de engenharia em Hong Kong. **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 16, p.562 – 574, 1999.

TARAWNEH, M. ISO 9000: Benefícios e dificuldades: Um estudo aplicado em Indústrias Jordanianas. Dirasat: **Management Science**, v. 27, n. 2, 2000.

TARÍ JJ, MOLINA-AZORÍN JF, HERAS I., 2012. Benefícios das normas ISO 9001 e ISO 14001: uma revisão da literatura. **Journal of Engenharia e Gestão Industrial**, Vol. 5, p. 297-322.

UJIHARA, H. M; CARDOSO, A. A; CHAVES, C. A. **Implantação de sistema de gestão da qualidade em empresa de pequeno porte**: avaliação de resultados. XIII SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, 6 a 8 de novembro de 2006.

WAHID, R. Ab.; CORNER, J. Fatores críticos de sucesso e problemas na manutenção da ISO 9000. **International Journal of Quality & Reliability Management**. Vol. 26, p.881 – 893, 2009.

WRIGHT, T.IMS- As vantagens de um único sistema de gestão integrado de qualidade, saúde e segurança e meio ambiente. **The Quality Assurance Journal** 4, p.137-142, 2000.

ZENG, S. X.; TAM, C. M.; TAM, V. W. Y.; DENG, Z. M. Implementação de sistemas de gestão ambiental ISO 14001 em indústrias selecionadas da China. **Journal of Cleaner Production**, Amsterdam, v. 13, n. 7, p. 645-656, 2005.

ZENG, S., SHI, J., LOU, G. **Um modelo sinérgico para a implementação de um sistema integrado de gestão**: um estudo empírico na China. J. Clean. Prod. 15 (18), p.1760-1767, 2007.

ZUTSHI, A., SOHAL, A. Sistema integrado de gestão: as experiências de três organizações australianas. **Journal Manuf. Technol. Manag.**, p. 211-232, 2005.

UMA SEQUÊNCIA DIDÁTICA PARA O ENSINO DE MATEMÁTICA VIA MODELOS DE PROGRAMAÇÃO LINEAR

RÔMULO AUGUSTO MACHADO NETTO

*Licenciado em Matemática
prof.romulonetto@gmail.com*

LUCIANO LESSA LORENZONI

*Doutor em Engenharia Elétrica
lucianolessalorenzoni@gmail.com*

OSCAR LUIZ TEIXEIRA DE REZENDE

*Doutor em Engenharia Agrícola
oscarltr@gmail.com*

RESUMO

Pesquisas em educação matemática apontam a necessidade de trabalhar conteúdos matemáticos de maneira mais contextualizada, crítica e reflexiva a fim de possibilitar o desenvolvimento das potencialidades dos estudantes e tornar o processo de ensino-aprendizagem mais interessante e significativo. Este artigo apresenta uma proposta de sequência didática que possa contribuir com o processo de ensino-aprendizagem de conteúdos matemáticos, que são abordados ao longo do Ensino Médio, por meio de uma atividade de modelagem matemática, mais especificamente, trabalhando com modelos de Programação Linear.

Palavras-chave: Programação Linear. Modelagem Matemática. Sequência Didática.

A DIDACTIC SEQUENCE FOR THE TEACHING OF MATHEMATICS VIA LINEAR PROGRAMMING MODELS

ABSTRACT

Research in mathematics education points to the need to work mathematical content in a more contextualized, critical and reflexive way in order to enable the development of students' potentialities and make the teaching-learning process more interesting. This article presents a proposal for a didactic sequence that can contribute to the teaching-learning process of mathematical contents, which are addressed throughout High School, through a mathematical modeling activity, more specifically, working with Linear Programming models.

Keywords: Linear Programming. Mathematical Modeling. Didactic Sequence.

1 INTRODUÇÃO

Discussões acerca da necessidade de se estabelecer novas práticas pedagógicas no ensino da Matemática tem se tornado cada vez mais frequentes no cenário da educação matemática. Pesquisas fortalecem argumentos que a educação matemática deve ser mais crítica, reflexiva e acessível a todos os sujeitos da aprendizagem (D'AMBROSIO, 1996; SKOVSMOSE, 2001; BAS-SANEZI, 2006). Segundo Skovsmose (2000), ao

longo dos anos, o ensino da Matemática tem ocorrido de forma tradicional, pautado no paradigma do exercício, que valoriza a transmissão massiva de conteúdos, com aulas expositivas, seguidas de listas de exercícios, voltadas prioritariamente para a memorização de certo conteúdo ou até mesmo a memorização do processo que realizou para chegar em determinada solução.

Como alternativa ao ensino tradicional, este trabalho consiste em apresentar uma proposta

metodológica para o ensino de conteúdos matemáticos via modelos de Programação Linear no Ensino Médio, sob a perspectiva da Modelagem Matemática. Acreditamos que os modelos de Programação Linear, com alguma adaptação de linguagem e exploração direcionada para o Ensino Médio, possam contribuir, de maneira significativa, no processo de ensino-aprendizagem de objetos matemáticos, inerentes a esses modelos.

Segundo Lorenzoni e Rezende (2015) a Programação Linear possibilita abordar situações-problemas, construindo modelos descritivos de fenômenos naturais e fazendo conexões dentro e fora da matemática e o seu uso como recurso metodológico nas aulas de Matemática do Ensino Médio pode contribuir, significativamente, para desenvolver, ampliar e consolidar as competências e habilidades a serem desenvolvidas em Matemática, previstas nas orientações complementares aos Parâmetros Curriculares Nacionais do Ensino Médio (PCN).

Os objetivos do Ensino Médio em cada área do conhecimento devem envolver, de forma combinada, o desenvolvimento de conhecimentos práticos, contextualizados, que respondam às necessidades da vida contemporânea, e o desenvolvimento de conhecimentos mais amplos e abstratos, que correspondam a uma cultura geral e a uma visão de mundo. Para a área das Ciências da Natureza, Matemática e Tecnologias, isto é particularmente verdadeiro, pois a crescente valorização do conhecimento e da capacidade de inovar demanda cidadãos capazes de aprender continuamente, para o que é essencial uma formação geral e não apenas um treinamento específico. (BRASIL, 2006)

2 MODELAGEM MATEMÁTICA

Neste trabalho assumimos a concepção de Bassanezi (2006) que diz que a modelagem matemática consiste na arte de transformar problemas da realidade em problemas matemáticos e resolvê-los interpretando suas soluções na linguagem do mundo real.

Para Bassanezi (2006) quando se procura refletir sobre uma porção da realidade na tentativa de explicar, de entender ou de agir sobre ela, o processo usual é selecionar, no sistema, argumentos ou parâmetros considerados essenciais e formalizá-los através de um modelo matemático. No nosso caso trabalharemos com modelos de programação linear.

Para Bassanezi (2006) a aprendizagem realizada por meio da modelagem facilita a combinação dos aspectos lúdicos da matemática com seu potencial de aplicações. Para ele a modelagem Matemática, sob o prisma da educação matemática, mostra-se importante durante o seu processo e para ele

[...] importante não é chegar imediatamente a um modelo bem sucedido, mas caminhar seguindo etapas em que o conteúdo matemático vai sendo sistematizado e aplicado [...]. Mais importante do que os modelos obtidos são o processo utilizado, a análise crítica e sua inserção no contexto sociocultural. O fenômeno modelado deve servir de pano de fundo ou motivação para o aprendizado das técnicas e conteúdos da própria matemática. As discussões sobre o tema escolhido favorecem a preparação do estudante como elemento participativo na sociedade em que vive. Bassanezi (2006, p. 38):

Barbosa (2003) destaca ainda os seguintes argumentos para a implementação da modelagem matemática como ferramenta de ensino-aprendizagem: motivação, facilitação da aprendizagem, preparação para utilizar a matemática em diferentes áreas do conhecimento, desenvolvimento de atividades gerais de exploração e compreensão do papel sociocultural da matemática.

Nas seções 3 e 4 vamos apresentar brevemente a área de Programação Linear e um exemplo, já que, a atividade proposta será baseada num modelo de programação linear.

3 PROGRAMAÇÃO LINEAR

O termo Programação Linear foi cunhado pelo matemático da força aérea dos Estados Unidos, George B. Dantzig (1914 – 2005) por volta de 1947, enquanto trabalhava desenvolvendo um planejamento para um programa de fornecimento logístico.

Um modelo de otimização é considerado um modelo de Programação Linear quando todas as expressões que o caracterizam são lineares e as variáveis de decisão associadas são contínuas.

Os problemas de Programação Linear podem ser representados matematicamente de forma geral da seguinte maneira:

Otimizar (Maximizar ou Minimizar)

$$Z = f: (x_1, x_2, x_3, \dots, x_n)$$

Onde

$$Z = c_1x_1 + c_2x_2 + \dots + c_nx_n$$

Sujeito a:

$$g_i(x_1, x_2, x_3, \dots, x_n) \leq b_i \text{ com } i = 1, 2, 3, \dots, m$$

Onde as g_i são restrições do tipo:

$$a_{11}x_1 + a_{12}x_2 + \dots + a_{1n}x_n \leq b_1$$

$$a_{21}x_1 + a_{22}x_2 + \dots + a_{2n}x_n \leq b_2$$

.

.

.

$$a_{m1}x_1 + a_{m2}x_2 + \dots + a_{mn}x_n \leq b_m$$

e

$$x_j \geq 0 \text{ com } j = 1, 2, 3, \dots, n$$

Em que f é a função objetivo; g_i as restrições do problema; b_i parâmetros conhecidos e x_j as variáveis de decisão.

As variáveis de decisão são desconhecidas e serão determinadas na solução do modelo e os parâmetros representam as variáveis controladas do sistema. Já as restrições caracterizam as condições que limitam as variáveis de decisão e suas relações para assumirem valores factíveis ou viáveis. A função objetivo define a medida de efetividade do sistema. Observe que tanto a função objetivo como as restrições são expressões matemáticas em função das variáveis de decisão.

Os problemas de Programação Linear são normalmente resolvidos pelo Método Simplex (Dantzig, 1951) ou Pelo Método de Pontos Interiores (Karmakar, 1984). Esses métodos aplicam-se a qualquer que seja o porte¹ do Problema de Programação Linear (PPL), independentemente do número de variáveis de decisão e do número de restrições. Todavia, estes métodos utilizam conhecimentos matemáticos, geralmente ensinados em níveis superiores ao nosso Ensino Médio. Por outro lado, para problemas de pequeno porte com duas ou três variáveis, pode-se utilizar o Método do Gráfico para resolver tais problemas. Neste método utilizamos conhecimentos matemáticos os quais são trabalhados no Ensino Médio. Como nosso trabalho é uma proposta pedagógica des-

tinada a tal segmento, utilizaremos o método do gráfico para a resolução do PPL.

4 EXEMPLO - PROBLEMA DOS COOKIES

4.1 DESCRIÇÃO DO PROBLEMA

Alunos de escolas costumam arrecadar fundos para a formatura através da venda de cookies de dois sabores, chocolate e leite ninho, pelo preço de R\$ 3,00 e R\$ 4,00 respectivamente. Os cookies consistem basicamente da massa, contendo açúcar e farinha, e do recheio, que pode ser de chocolate ou leite ninho. Para o preparo do cookie de chocolate, são necessários 50g de açúcar, 60g de farinha e 50g de chocolate. Já para o preparo do de leite ninho, são necessários 30g de açúcar, 90g de farinha e 40g de leite ninho. Por dia, os alunos dispõem de 750g de açúcar, 1,8kg de farinha, 600g de chocolate e 400g de leite ninho para realizar o preparo dos cookies. Desconsiderando os custos de produção, elaborar um modelo de programação linear associado ao problema e maximize a receita obtida com a venda dos cookies.

4.2 REPRESENTAÇÃO MATEMÁTICA DO PROBLEMA

Considere x a quantidade de cookies de chocolate e y a quantidade de cookies de leite ninho a serem fabricados. Logo, o modelo de programação linear associado é:

$$\text{Max Receita} = 3.x + 4.y$$

Sujeito a:

$$50.x + 30.y \leq 750 : R1 \text{ (açúcar)}$$

$$60.x + 90.y \leq 1800 : R2 \text{ (farinha)}$$

$$50.x \leq 600 : R3 \text{ (chocolate)}$$

$$40.y \leq 400 : R4 \text{ (leite ninho)}$$

$$x, y \geq 0 : R5 \text{ (condições de não negatividade)}$$

4.3 RESOLUÇÃO PELO MÉTODO GRÁFICO

Resolver esse problema é encontrar um ponto que dentre todos os viáveis (aqueles que satisfazem simultaneamente a todas as restrições – quantidades de açúcar, farinha, chocolate e leite ninho) o que nos leva ao maior valor para a função objetivo (receita). Encontraremos esse ponto por meio do método gráfico com o auxílio do *software Geogebra*. O primeiro passo é encontrar a região viável

¹ O termo "porte" aqui utilizado, faz referência a quantidade de variáveis de decisão e restrições que o problema possui. Assim, quanto mais variáveis de decisão e restrições, maior o porte do problema de Programação Linear.

do problema. Devemos, inicialmente, verificar os pontos que satisfazem simultaneamente a todas as restrições do problema. Na figura 1 temos destacada essa região.

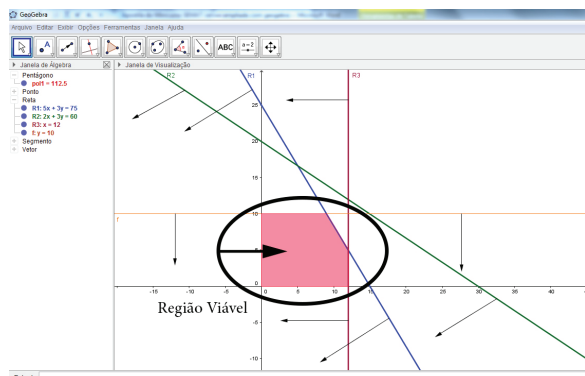


Figura 1 – Região Viável

O próximo passo é a análise da função objetivo juntamente com a região viável. Sabemos que solução ótima do problema é dentre os pontos viáveis aquele que maximiza o valor da função objetivo. Vamos estudar o comportamento da função objetivo igualando-a a C da seguinte forma $3x + 4y = C$. Observe que temos uma família de curvas, mais especificamente retas. Queremos a última curva de nível que corta a região viável no sentido de crescimento. Na Figura 2 temos a curva de nível para $C=0$ e, na Figura 3, a curva que nos leva a solução ótima. Observe que a solução ótima é a interseção entre as retas R_1 e R_4 , ou seja, a solução do sistema linear

$$\begin{cases} 50x + 30y = 750 \\ 40y = 400 \end{cases}$$

que é o ponto (9, 10). Com isso devem ser fabricados 9 cookies de chocolate e 10 cookies de leite ninho para alcançar a receita máxima de 67 reais.

Uma descrição detalhada da programação linear e do método gráfico pode ser encontrada em Lorenzoni e Rezende (2015).

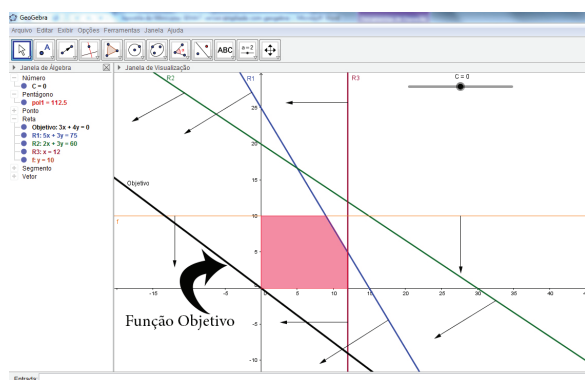


Figura 2 – Esboço da função Objetivo

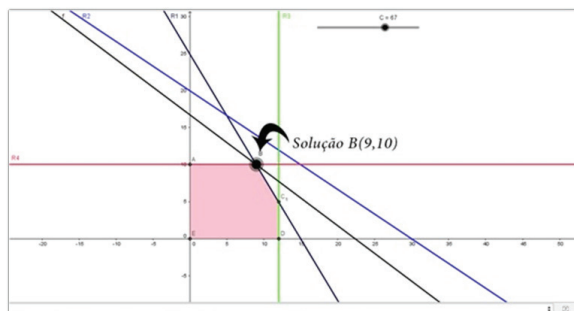


Figura 3 – Solução ótima do problema

Para aprofundar na utilização do geogebra na resolução de modelos de programação linear veja Simeone e Schimiguel (2014).

Para a solução do PPL via método gráfico são necessários o conhecimento a respeito de diversos conceitos matemáticos tais como ponto, reta, coeficiente angular, posição relativa entre retas, plano, semiplano e sistema linear que serão explorados na sequência didática apresentada a seguir.

4 SEQUÊNCIA DIDÁTICA

Segundo Zabala (1998), sequência didática é

um conjunto de atividades ordenadas, estruturadas e articuladas para a realização de certos objetivos educacionais, que têm um princípio e um fim conhecidos tanto pelos professores como pelos alunos. Através da sequência didática é possível analisar as diferentes formas de intervenção e avaliar a pertinência de cada uma delas.

A estrutura utilizada para a construção da sequência didática é a proposta por Guimarães e Giordan (2011). A sequência foi organizada em 6 aulas de 50 minutos desenvolvidas de acordo com as dimensões tipológicas dos conteúdos (conceituais, procedimentais e atitudinais) pautadas em Coll (1998) e elaborada com base nos critérios estabelecidos por Zabala (1998) a saber: permitem determinar os conhecimentos prévios dos estudantes em relação aos novos conteúdos de aprendizagem; são significativas e funcionais para os estudantes; se preocupam com o nível de desenvolvimento de cada aluno, observando habilidades subjetivas na execução de tarefas; representam um desafio alcançável para os alunos, considerando suas competências atuais e permitindo seu avanço, a partir da interação com o professor e/ou alunos mais experientes, que contribuirão na evolução de seu desenvolvimento psicológico e na criação de zonas de desenvolvimento proximal; provocam conflito cognitivo e promovem a atividade intelectual do discente,

estabelecendo relações entre novos conteúdos e conhecimentos prévios; são motivadoras em relação à aprendizagem dos novos conteúdos; estimulam a autoestima e o autoconceito em relação

às aprendizagens que se propõem e desenvolvem a autonomia dos alunos em suas aprendizagens. No quadro 1, apresentamos a proposta de Sequência Didática.

SEQUÊNCIA DIDÁTICA (SD)			
Título:		Utilizando os modelos de PL para o ensino-aprendizagem de conteúdos matemáticos no ensino médio.	
Público-alvo:		Atividade proposta para uma turma de 1º, 2º ou 3º ano do Ensino Médio.	
Problematização:		Os modelos de Programação Linear podem potencializar e dar significado ao ensino de conteúdos matemáticos. A partir de um problema próximo da realidade do aluno, representá-lo por meio de um modelo de programação linear e investigar os objetivos matemáticos necessários para a sua resolução.	
SEQUÊNCIA DIDÁTICA (SD)			
Objetivos Gerais:		Construir um ambiente de Modelagem Matemática propício para o desenvolvimento de conteúdos matemáticos a partir de modelos de Programação Linear.	
A U L A	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTEÚDOS	DINÂMICAS PEDAGÓGICAS
1	Apresentar os conceitos de Modelagem Matemática. Verificar os conhecimentos prévios dos estudantes acerca de modelos matemáticos.	Conceituais: Modelos Matemáticos, Exemplos de modelos utilizados no mundo da matemática. Atitudinais: Debates, diálogos interativos com o professor e colegas sobre o tema apresentando conhecimentos que dominam e adquiridos após a exibição dos vídeos.	O professor apresentará o tema “Modelagem Matemática” e solicitará que os alunos externem seus conhecimentos sobre Modelos Matemáticos. Após a discussão, o professor, como forma de introdução e motivação para o desenvolvimento dessa sequência didática, apresentará o vídeo sobre Modelagem Matemática que foi produzido nesta pesquisa. O vídeo por ser encontrado no endereço: www.youtube.com.br/watch?v=Useoh7SOBok
2	Apresentar os conceitos gerais da Pesquisa Operacional e Programação Linear e os seus importantes problemas que circulam por muitos campos do conhecimento. Verificar os conhecimentos prévios dos estudantes acerca de conteúdos utilizados na programação linear	Conceituais: Números e Operações, Interpretação de gráficos, História da Matemática. Atitudinais: Debates, diálogos interativos com o professor e colegas a respeito do tema, apresentando conhecimentos que detêm e adquiridos após a exibição do vídeo.	O professor, apresentará os conceitos gerais sobre Pesquisa Operacional e Programação Linear com o vídeo produzido nesta pesquisa, que se encontra em: www.youtube.com.br/watch?v=mjql5s_-xfQ Após a apresentação do vídeo, o professor deve indagar sobre a resolução dos problemas apresentados, no intuito de verificar se algum aluno tem uma ideia de resolução.
3	Estabelecer dados do mundo real com a linguagem matemática; Construir um modelo matemático, relacionado ao problema. Desenvolver estratégias para a solução do modelo proposto.	Conceituais: Programação Linear, Função Polinomial do 1º grau, Sistemas Lineares, Sistema Cartesiano e construção de gráficos. Atitudinais: Atuação em grupos e o trabalho cooperativo. Incentivo a participação em debates, de interação com o professor e colegas acerca dos modelos e a resolução dos mesmos.	O professor apresentará um problema de programação linear. Recomendamos o problema dos cookies apresentado na seção 3. Os estudantes devem entender o problema e construir um modelo de programação linear. Após a construção do modelo, o professor deve motivar a discussão sobre a resolução do modelo nas discussões da aula passada. O professor deve prezar a liberdade de pensamento do aluno acerca da resolução.

A U L A	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTEÚDOS	DINÂMICAS PEDAGÓGICAS
4	Simplificar e estruturar o modelo relacionado ao problema; Analisar os processos matemáticos no caminho da resolução do modelo; Interpretar e Validar os resultados obtidos.	Conceituais: Programação Linear, Função Polinomial do 1º grau, Equação da Reta, Matrizes e Determinantes, Sistemas Lineares, Sistema Cartesiano e construção de gráficos. Atitudinais: Reflexão sobre os caminhos da resolução de um problema de Programação Linear. Análise, da estruturação, da resolução do modelo até a validação das soluções, juntamente com os estudantes.	A aula deve iniciar com a discussão dos estudantes mediada pelo professor acerca da resolução que cada um propôs para o problema Nesta aula o professor deve estar preparado para interpretar a intervenção em discussões sobre a resolução do problema. Após a discussão, o professor poderá apresentar a resolução via método do gráfico. Dando detalhes de cada passo e o conteúdo matemático utilizado para o mesmo. Entre os conteúdos, que são utilizados, estão: Função Polinomial do Primeiro Grau, Equação da Reta e suas propriedades, Sistemas de Equações e Inequações Lineares, e até mesmo Matrizes e Determinantes.
5	Introduzir os estudantes ao software GeoGebra, apresentando desde suas possíveis aplicabilidades a suas ferramentas. Utilizar tecnologias para auxiliar o ensino-aprendizagem da matemática. Esboçar o modelo de Programação Linear através do método do gráfico; Resolver o modelo, a partir do software.	Conceituais: Compreensão das ferramentas do software GeoGebra e aplicação das mesmas tendo como referência o problema proposto. Procedimentais: Resolução do problema de Programação Linear por Meio do GeoGebra. Atitudinais: Discussão sobre o software educacional Geogebra e suas aplicabilidades que auxiliam o método do gráfico.	Para trabalhar com o software GeoGebra, o professor pode conduzir os alunos até a sala de informática, na qual podem utilizar os computadores e trabalhar com o software. Nesta aula o professor pode introduzir os conceitos e a aplicabilidade do programa. Após essa breve explanação sobre o Software, o professor passará outro problema (.....) para que os alunos utilizem as ferramentas do GeoGebra para a resolução do problema via método do gráfico.
6	Apresentar os trabalhos desenvolvidos pelos alunos; Discutir sobre cada problema proposto pelos alunos, incluindo a sua solução; Escutar sugestões dos alunos para repensar as atividades realizadas e também como forma de avaliação por parte dos alunos.	Conceituais: Utilização de todos os conceitos até aqui adquiridos através das atividades, como por exemplo, o que é um Problema de Programação Linear (PPP), os conceitos matemáticos utilizados na resolução de um PPP. Procedimentais: Os alunos, no final das atividades tem a tarefa de criar um PPP com referência no seu cotidiano e apresentar com a solução para o professor e a turma. Atitudinais: Apresentação dos trabalhos desenvolvidos pelos alunos. Motivar o debate entre os alunos e refletir sobre os problemas propostos e suas resoluções. Reflexão sobre a aprendizagem	Na 6ª aula sobre Programação Linear, ocorrerá a avaliação desta atividade. A avaliação que propomos é um trabalho, que pode ser qualificado de diversas formas, depende do contexto escolar que a turma está inserida. Uma possível proposta, é que o trabalho deve consistir em, formalizar/criar um problema de programação linear, com referência na realidade de cada estudante. Além de estruturar o problema, o aluno deverá resolvê-lo e interpretar suas soluções. É de grande utilidade que esse trabalho englobe não somente o problema e sua resolução, mas, uma parte direcionada ao contexto do problema. Porque o aluno pensou neste problema? Porque resolvê-lo? Etc. O trabalho poderá ser dividido em duas partes, a apresentação e o trabalho escrito. Ao final das apresentações o professor, deverá debater sobre as atividades ali realizadas e discutir sobre aprendizagens que foram proporcionadas.

A U L A	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTEÚDOS	DINÂMICAS PEDAGÓGICAS
	Avaliação	A avaliação permeia todo o processo de desenvolvimento da sequência didática proposta. Podem ser realizadas observações dos alunos desde o momento da compreensão do problema até a validação das soluções. Uma possível avaliação no final da atividade poderá ser um trabalho escrito e apresentado à turma. O trabalho pode ser organizado em grupos para que ocorra uma maior interação entre os participantes. No trabalho final poderá ser cobrado uma formalização de um problema com referência na realidade dos alunos, além de sua resolução e apresentação à turma.	
	Referencial Bibliográfico:	Vídeos Utilizados: www.youtube.com.br/watch?v=Useoh7SOBok e www.youtube.com.br/watch?v=mjql5s_-xfQ LORENZONI, L. L.; REZENDE, O. L. T. O Uso da Programação Linear no Ensino Médio para Facilitar o Ensino-Aprendizagem de Conceitos Matemáticos. In: RICARDO SHITSUKA; DORLIVETE MOREIRA SHITSUKA. (Org.). Estudos e Práticas de Aprendizagem de Matemática e Finanças com Apoio de Modelagem. 1aed. Rio de Janeiro: EDITORA CIENCIA MODERNA, 2015, v. 1, p. 27-40.	

Quadro 1 – Sequência didática formulada

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A introdução de modelos de Programação Linear, apesar de não ser um conteúdo formalmente contemplado no Ensino Médio, possibilita aos alunos lidar com a Matemática de forma contextualizada a partir de situações próximas da sua realidade. Outro fato relevante é que a Programação Linear permite trabalhar conteúdos presentes no currículo do Ensino Médio, tais como ponto, reta, coeficientes angular e linear da reta, posição relativa entre retas, sistema cartesiano, plano, semiplanos e sistemas lineares.

A medida que desenvolvemos a atividade de modelagem os conteúdos matemáticos vão sendo explorados, sistematizados e aplicados. Assim, acreditamos que a modelagem é uma estratégia pedagógica que permite valorizar todo o processo de aprendizagem e não somente a solução final do problema.

Entendemos que a sequência didática proposta nesse artigo possa ser aplicada tanto para a introdução dos conteúdos matemáticos (ponto, reta, plano, semiplano, sistemas lineares, ...) quanto para a sua fixação e aplicabilidade.

Essa sequência foi aplicada em duas oportunidades na forma de minicurso. Um deles para alunos de Licenciatura em Matemática e o outro para professores de Matemática da rede estadual do Espírito Santo. Os cursistas, de maneira geral, avaliaram como positiva e viável a proposta e demonstraram interesse na sua aplicação.

Vale ressaltar os vídeos educacionais sobre Modelagem Matemática e Programação Linear produzidos no âmbito desta pesquisa e inseridos na sequência didática, os quais podem ser utilizados também de forma independente para uma apresentação geral dos referidos temas.

REFERÊNCIAS

- BARBOSA, J. C. **Modelagem matemática e a perspectiva sociocrítica**. São Paulo: SBEM, 2003.
- BASSANEZI, R. C. **Ensino-aprendizagem com modelagem matemática: uma nova estratégia**. 3ª ed. São Paulo: Contexto, 2006.
- BRASIL. **Parâmetros Curriculares Nacionais / PCN: ensino médio: Ciências da natureza, matemática e suas tecnologias / Secretaria de Educação Básica**. – Brasília: Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica, 2006. 135 p. (Orientações curriculares para o ensino médio; volume 2).
- COLL, C. **Aprendizagem escolar e construção do conhecimento**. São Paulo: Artmed, 1986.
- D'AMBROSIO, U. **Educação Matemática: da teoria à prática**. Papirus Editora, 1996.
- Dantzig, G.B. Application of the Simplex Method to the Transportation Problem," in **T.C. Koopmans**

(ed.), Activity Analysis of Production and Allocation, John Wiley & Sons, New York, 1951.

GUIMARÃES, Y. A. F.; GIORDAN, M. Instrumento para construção e validação de sequências didáticas em um curso a distância de formação continuada de professores. **VIII Encontro Nacional de Pesquisa em Educação em Ciências**. Campinas, 2011.

KARMAKAR, N. A new polynomial time algorithm for linear programming, **Combinatoria**, 4, 1984.

LORENZONI, L. L.; REZENDE, O. L. T. O Uso da Programação Linear no Ensino Médio para Facilitar o Ensino-Aprendizagem de Conceitos Matemáticos. In: RICARDO SHITSUKA; DORLIVETE MOREIRA SHITSUKA. (Org.). **Estudos e Práticas de Aprendizagem de Matemática e Finanças com Apoio de Modelagem**. 1ª ed. Rio de Janeiro: EDITORA CIENCIA MODERNA, 2015, v. 1, p. 27-40.

SIMEONE, L. E.; SCHIMIGUEL, J. Pesquisa operacional: resolução de problemas utilizando a ferramenta solver do excel da microsoft e o software geogebra. **CIENTÍFICA CET-FAESA**: Rev. da Faculdade de Tecnologia FAESA. Vitória, Ano 5, nº 6, p. 69-77, Jul. / Dez. 2014.

SKOVSMOSE, Ole. **Educação Matemática Crítica** – A questão da democracia. Campinas: Papyrus, 2001.

SKOVSMOSE, Ole. Cenários para Investigação. **Bolema**. São Carlos, v. n. 14, p. 66-91, 2000.

ZABALA, A. **A prática Educativa**: como ensinar. Porto Alegre: Artmed, 1998.

AGRADECIMENTOS

À Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Espírito Santo – FAPES pelo apoio.

UM ESTUDO COMPARATIVO SOBRE O AVANÇO CONCEITUAL DA ABORDAGEM TEÓRICA EM REDES INTERORGANIZACIONAIS: UTILIZAÇÃO DA BIBLIOMETRIA EM PUBLICAÇÕES INTERNACIONAIS

FELIPE ANDREÃO RONCHI
Mestrando em Administração (UFES)
felronchi@gmail.com

MARIANA AMORIM DE AMARAL
Mestre em Administração (UFES)
mariana.amorim.amaral@gmail.com

RESUMO

O presente artigo oferece uma análise sobre a configuração conceitual dos estudos sobre redes publicadas em periódicos internacionais entre 2007 e 2014. De tal modo, o objetivo deste artigo é observar a evolução e fazer um apanhado do campo de estudos sobre redes interorganizacionais. Além disso, foram identificados três tipos de abordagens metodológicas e as abordagens teóricas, utilizando-se a bibliometria, que o presente tema pode oferecer no que diz respeito ao potencial diálogo entre os vários ramos das ciências sociais aplicadas. Foi possível observar as modificações na forma de análise do tema redes nos últimos 30 anos, a partir de uma comparação com estudos anteriores, realizados por Oliver e Eber (1998), bem como Puffal e Puffal (2014). As análises indicam que o campo temático pesquisado continua sendo fragmentado e que algumas abordagens teóricas nessa análise comparativa diminuíram sua frequência de estudos nos últimos tempos, sendo elas: decisão, custos de transação, contingência, ecologia das populações, institucional, dependência de recursos, política e poder. Enquanto os estudos envolvendo as teorias de estratégia, evolução, estruturação e agência aumentaram sua representatividade, especialmente a abordagem teórica de redes sociais. Entretanto, não foi encontrada publicação científica com a teoria da organização industrial. Da mesma forma que as análises dos estudos anteriores, as técnicas quantitativas foram as mais utilizadas.

Palavras-chave: Redes. Redes Interorganizacionais. Bibliometria.

A COMPARATIVE STUDY ON THE CONCEPTUAL BREAKTHROUGH APPROACH THEORETICAL INTERORGANIZATIONAL NETWORK: BIBLIOMETRICS USE IN INTERNATIONAL PUBLICATIONS

ABSTRACT

This article offers an analysis of the conceptual configuration of the studies published about network and interorganizational networks in international journals between 2007 and 2014. In this way, the objective of the study is to observe the evolution and make an overview of the field of studies on interorganizational networks. Also, they were identified in this study three types of methodological approaches and theoretical approaches, using bibliometrics, that this topic can offer with regard to potential dialogue between the various branches of applied social sciences. It was possible to observe changes in the form of theme network analysis over the last 30 years, from a comparison with previous studies conducted by Oliver and Eber (1998) and Puffal and Puffal (2014). The analyzes indicate that the researched subject field remains fragmented, and some theoretical approaches in this comparative analysis decreased frequency of studies in recent times, namely: decision, transaction costs, contingency, population ecology, institutional, resource dependence, politics and power. While studies involving strategy theories, evolution, structure, agency increased its representativeness, especially the theoretical approach of social networks. However, there was no scientific publication on the theory of industrial organization. Similarly to the analysis of previous studies, quantitative techniques have been used the most.

Keywords: Networks. Interorganizational Networks. Bibliometrics.

1 INTRODUÇÃO

Conforme exposto pelos estudos anteriores, nos últimos 30 anos o interesse sobre o tema redes interorganizacionais tem crescido consideravelmente, sendo produzidas inúmeras pesquisas e publicações científicas para o campo de estudo. Para constatar a relevância do assunto em pesquisas gerais foi feita uma busca com a palavra “network” no resumo de publicações, na base de dados CAPES, resultando 574.290 mil publicações.

Como o tema redes interorganizacionais é um campo fragmentado, multidisciplinar e seus estudos tangenciam diversas teorias, sob diversos pontos de vista, faz-se necessário analisar periodicamente este campo de estudo e observar quais os temas mais citados e a luz de quais teorias está sendo analisado.

Este artigo pretende dar uma continuidade ao trabalho de Oliver e Ebers (1998) e Puffal e Puffal (2014) que efetuaram uma análise da configuração conceitual dos estudos sobre as redes interorganizacionais. O referido artigo teve por objetivo observar a evolução e fazer um balanço do campo de estudos de redes interorganizacionais publicados entre 1980 e 2014.

Dessa forma, o presente artigo tem como objetivo apresentar uma análise da configuração conceitual dos estudos sobre as redes interorganizacionais publicadas em quatro periódicos internacionais. Os periódicos com alto fator de impacto selecionados pelos estudos anteriores de Oliver e Ebers (1998) e Puffal e Puffal (2014) são: *Academy of Management Journal*, *Organization Studies*, *Administrative Science Quarterly* e *American Sociological Review*, entre julho de 2007 a novembro de 2014, identificando em quais teorias este campo de estudo está preferencialmente observado e das metodologias mais utilizadas nestes estudos, observando os avanços e fazendo um apanhado do campo de estudos.

Conforme se apurou nos estudos de Oliver e Ebers (1998) e Puffal e Puffal (2014) com redes interorganizacionais, encontra-se uma vasta literatura, sendo possível observar que há obras relativas a relações recorrentes tais como recursos, laços formais e informais, troca de informação entre indivíduos, grupos ou empresas, buscando identificar quais as razões destas ligações e quais as consequências dessas relações.

Como conclusão das análises comparativas, o presente estudo contribuiu para o campo das redes interorganizacionais que continua sendo fragmentado, e que algumas abordagens teóri-

cas nessa análise comparativa diminuíram sua frequência de estudos nos últimos tempos, sendo elas: decisão, custos de transação, contingência, ecologia das populações, institucional, dependência de recursos, política e poder. Enquanto os estudos envolvendo as teorias de estratégia, evolução, estruturação e agência aumentaram sua representatividade, especialmente a abordagem teórica de redes sociais.

Entretanto, não foi encontrada publicação científica com a teoria da organização industrial. Da mesma forma que as análises dos estudos anteriores, as técnicas quantitativas foram as mais utilizadas conforme os resultados das análises.

2 REDES INTERORGANIZACIONAIS

A partir de uma análise sobre os estudos de redes no contexto internacional, os autores Jarillo (1988), Powell (1990) e Thorelli (1986), e no Brasil, Amato Neto (2000), Casarotto Filho e Pires (1999) e Siqueira (2000), encontram-se entre as principais referências discutidas sobre o tema redes. Posteriormente, foram identificadas pesquisas para o avanço dos estudos sobre redes, como os trabalhos de Carrão (2004), Pitassi e Macedo-Soares (2003), Teixeira e Guerra (2002) e como indicam Hoffmann et al. (2007).

Jarillo (1988) articula que apesar das dificuldades em conceituar o tema redes, as publicações científicas de origem europeia acerca do assunto, apontam ideias construídas com base em teoria de redes estratégicas. No que concerne à definição de redes, segundo Thorelli (1986), elas são posições ocupadas pelas empresas e as interligações ou conexões estabelecidas por essas posições. Em oposição, Jarillo (1988, p.32) entende que as redes estratégicas, “são acordos de longo prazo entre empresas lucrativas distintas que as permite obter uma vantagem competitiva frente aos competidores de fora da rede”. As relações desenvolvidas pelas empresas dentro das redes são essenciais para sua posição competitiva, complementa o autor.

As relações interorganizacionais consideradas mais importantes para os estudos acadêmicos são caracterizadas pela frequência das suas interações e duração de longo prazo, conforme afirmam Carr e Pearson (1999), Chen e Paulraj (2004) e Prahinski e Benton (2004). De maneira complementar, Anderson e Weitz (1992) descrevem esta orientação de longo prazo como uma disposição de fazer sacrifícios de curto prazo para obter benefícios em longo prazo. O inverso deste

raciocínio é que estrategicamente menos importantes que as relações com ganhos de curto prazo, possivelmente se estabelecem em detrimento de implicações de longo prazo.

A literatura sobre relações comprador-fornecedor, com base no tema redes, tem consistentemente apontado que as relações interorganizacionais estratégicas são caracterizadas por um maior compromisso alinhado a “parceria” e ao relacionamento de longo prazo (HANDLEY; BENTON, 2012).

Em estudos na área da sociologia, o autor Castells (1999, 2002) retrata os assuntos sobre a competitividade em relação às redes interorganizacionais que são elementos vinculados ao modelo organizacional, que atua paralelamente com instrumentos tecnológicos e informacionais. Esse laço estreito garante a vantagem competitiva no mercado para empresas envolvidas em relações interorganizacionais colaborativas que culmina em maior flexibilidade e agilidade, uma vez que a atuação das empresas de maneira isolada dificulta sua sobrevivência e sucesso (CASSIOLATO; BRITO; VARGAS, 2005; STREET; CAMERON, 2007).

A cooperação interorganizacional compreende vários formatos de redes na literatura, tais como - *joint ventures*, alianças estratégicas, consórcios, contratos, franquias, subcontratação (OLIVER, 1990; POLDONY; PAGE, 1998). Ou ainda como redes, *clusters*, distritos industriais, condomínios de empresas, pólos e parques tecnológicos, dentre outros. As relações interorganizacionais em redes são estabelecidas entre empresas, fornecedores, clientes, concorrentes e outras formas organizacionais, nos quais os atores possuem controle sobre seus recursos, mas decidem utilizá-los de forma combinada com parceiros (EBERS, 1997). Por conseguinte, o compartilhamento de recursos entre organizações pode ser entendido como um fator responsável pela confi-

guração de empresas em redes interorganizacionais (GRNADORI; SODA, 1995).

3 MÉTODO

O presente estudo conta primeiramente com a seleção do banco de artigos brutos que consistem na busca dos artigos sobre o tema e periódico selecionado. Essa fase inicial compreende a definição da palavra-chave “*network*” para realização ampla das buscas sobre o tema. Por ser um assunto muito amplo, foi desenvolvida uma restrição com outras palavras-chave, buscando um melhor alinhamento quanto ao tema proposto. Em seguida, a partir dos artigos selecionados na fase de busca, foram lidos os resumos e títulos, bem como uma análise do referencial dos artigos, para saber se os mesmos estavam adequados ao objetivo do presente estudo. Por fim, os artigos foram classificados com relação à metodologia aplicada e a teoria organizacional utilizada.

4 BASE DE DADOS

A seleção do portfólio bibliométrico foi analisada com base nos periódicos utilizados no Oliver e Ebers (1998), bem como Puffal e Puffal (2014). Foram analisados todos os artigos publicados em *Academy of Management Journal*, *Organization Studies*, *Administrative Science Quarterly* e *American Sociological Review*, no período de janeiro de 1997 a junho de 2007. Os periódicos foram escolhidos por Oliver e Ebers (1998) ao contemplarem uma diversidade de fontes, particularmente sociologia e gestão, diferentes bases teóricas e metodológicas, distintos países ao representarem periódicos conectados às instituições e também independentes. Além disso, tais periódicos possuem alto fator de impacto, como mostra a Tabela 1 a seguir.

Periódico	Fator de Impacto	Fator de Impacto (Últimos 5 anos)	Total de citações	Immediacy Index	ISSN	Ranking	Categoria
<i>Academy of Management Journal</i>	4.974	8.443	19.426	0.541	0001-4273	5	Management
<i>Organization Studies</i>	2.504	3.355	4.071	0.683	0170-8406	30	Management
<i>Administrative Science Quarterly</i>	2.394	7.057	11.897	0.471	0001-8392	21	Business
<i>American Sociological Review</i>	4.266	6.097	12.515	0.476	0003-1224	1	Sociologia

Tabela 1 – Fatores de Impacto dos periódicos selecionados

Fonte: Pesquisa dos autores

A fase de seleção de periódicos e de período resultou em uma população de 2.208 artigos. A primeira seleção foi realizada buscando a palavra “*network*” no corpo do texto do artigo e foram localizados 1.317 artigos. Com a segunda seleção foi feita a busca da palavra “*network*” primeiramente no resumo e posteriormente nas referências, assim localizando 155 artigos, 43 publicados no *Organization Studies*, 27 no *Administrative Science Quartely*, 54 no *Academy of Management Journal* e 31 no *American Sociological Review*.

Dessa forma, percebeu-se na etapa da pesquisa, que apenas a palavra *network* apresentava temas muito distantes do objetivo do estudo. Visando restringir ainda mais a seleção e buscando maior alinhamento ao tema do trabalho, selecionaram-se somente artigos cujo resumo e referências continham as palavras:

a) *network, networking interfirm or inter-firm or inter-firms or interfirms or interorganizational or inter-organizational*

b) *network and governance*

c) *cooperation or co-operation and interfirm or inter-firm or inter-firms or interfirms or interorganizational or inter-organizational*

d) *trust and interfirm or inter-firm or inter-firms or interfirms or interorganizational or inter-organizational*

Após esse critério, foi realizada uma leitura dos resumos e títulos, bem como uma análise das referências dos artigos selecionados a fim de verificar a adequação quanto ao objetivo proposto. Baseada nesta última análise foi construída uma tabela com a distribuição dos artigos por periódicos.

Neste sentido, a seleção consistiu em 44 artigos para a análise extraídos de quatro periódicos dos quais 17 foram publicados no *Organization Studies*, 7 no *Administrative Science Quartely*, 14 no *Academy of Management Journal* e 6 no *American Sociological Review*. De tal modo, os artigos analisados finalmente representam 2% de toda publicação dos periódicos compreendidos entre o período de julho de 2007 a novembro de 2014, representados pela população *network* no texto, em resumo e artigos que foram analisados e escolhidos, conforme apresentado a seguir na Tabela 2.

Periódico	População	Network no texto	Network no resumo	Artigos Analisados	Artigos Escolhidos
<i>Academy of Management Journal</i>	634	372	54	20	14
<i>Organization Studies</i>	808	479	43	33	17
<i>Administrative Science Quartely</i>	408	240	27	9	7
<i>American Sociological Review</i>	358	226	31	30	6
Total de artigos	2.208	1.317	155	92	44

Tabela 2 – Seleção dos artigos

Fonte: Pesquisa dos autores

Uma representação dos periódicos é apresentada a seguir na Tabela 3, mostrando a distribuição anual dos mesmos.

Periódico	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<i>Academy of Management Journal</i>	0	2	1	2	2	0	3	4
<i>Organization Studies</i>	0	3	4	3	1	0	4	1
<i>Administrative Science Quartely</i>	0	1	1	1	1	2	0	1
<i>American Sociological Review</i>	1	2	1	0	0	1	1	0
Total	1	8	7	6	4	3	8	6

Tabela 3 – Distribuição anual das publicações em cada periódico

Fonte: Pesquisa dos autores

Realizando uma análise anual, observa-se que os anos de 2008 e 2013 foram os que apresentaram o maior número de publicações analisadas, seguido dos anos de 2009, 2010, 2014, 2012 e 2007. É importante destacar que os artigos analisados e publicados em 2007 são relativos ao período compreendido entre julho e dezembro de 2007, pelo fato do estudo de Puffal e Puffal (2014) analisar artigos até junho de 2007. Além disso, os artigos analisados em 2014 são relativos ao período até novembro de 2014, devido à data de realização da presente pesquisa. A distribuição dos artigos selecionados por período está representada no Gráfico 1, a seguir, assim como o número de artigos analisados por ano em cada periódico. No Gráfico 2 é demonstrada a evolução sobre o tema redes interorganizacionais no período entre 2007 e 2014, com base nos artigos analisados.

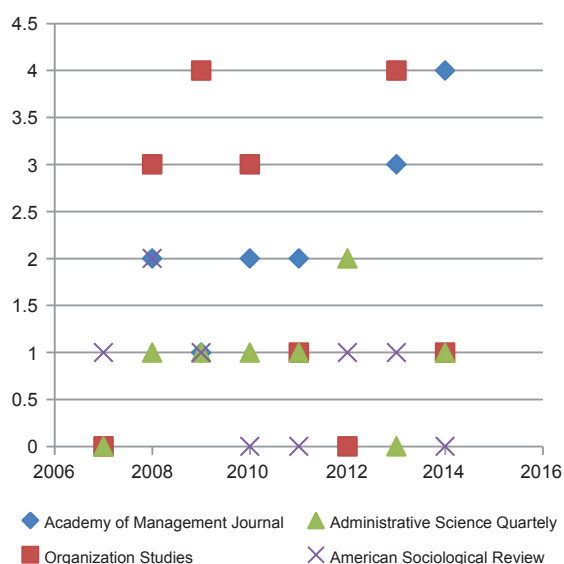


Gráfico 1 – Distribuição anual das publicações em cada periódico

Fonte: Pesquisa dos autores

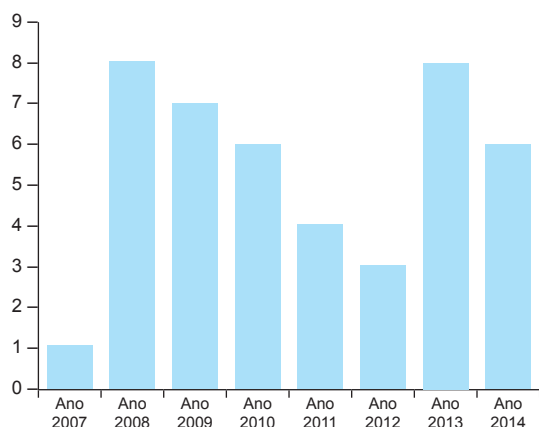


Gráfico 2 – Evolução do tema redes entre 2007 e 2014

Fonte: Pesquisa dos autores

5 ANÁLISE DOS ARTIGOS

Essa seção busca atingir o objetivo do presente estudo, por meio dos periódicos que foram analisados a partir de duas perspectivas: a) metodologia empregada e b) abordagem teórica utilizada nos artigos selecionados.

Uma primeira classificação dos artigos selecionados, quanto à metodologia, foi feita a partir da descrição realizada por Creswell (2003), na qual afirma que as estratégias de investigação são escolhidas pelo pesquisador, de acordo com a necessidade da pesquisa, e podem ser basicamente qualitativas, quantitativas ou métodos mistos (qualitativos e quantitativos).

Segundo Creswell (2003), uma técnica quantitativa é a que o pesquisador utiliza primariamente alegações pós-positivas para o desenvolvimento de conhecimento, sendo elas: relações de cause e efeito, redução de variáveis específicas e hipóteses, aplicação de mensuração, observação e testes de teorias.

Em contrapartida, a técnica qualitativa é realizada por um investigador que faz alegações de conhecimento com base principalmente em perspectivas construtivistas ou em perspectivas reivindicatórias e participativas, ou ambas, como define Creswell (2003).

Já para técnica de métodos mistos, o pesquisador se baseia nas alegações de conhecimento em elementos pragmáticos, empregando estratégias que envolvem tanto coleta de dados quantitativos quanto qualitativos. Esta técnica está subdividida em três procedimentos: i) sequenciais: o pesquisador elabora ou expande os resultados de um método com o outro; ii) concomitantes: o pesquisador faz a convergência de dados qualitativos e quantitativos para obter uma análise mais ampla do problema; e iii) transformadores: o pesquisador usa uma lente teórica como perspectiva integradora dos métodos qualitativos e quantitativos (CRESWELL, 2003).

Quanto à abordagem teórica utilizada nos artigos analisados, Oliver e Ebers (1998) utilizaram 17 abordagens teóricas de análise de redes. Dessa forma, 13 das que obtiveram maior frequência foram utilizadas neste trabalho e listadas no Quadro 1, para cada abordagem teórica classificada pelos autores foi realizada uma caracterização desta teoria e apresentado um ou mais autores que desenvolvem o tema, como exemplo.

Número	Teoria	Caracterização da Teoria
1	Dependência de recursos	Foco nos processos que levam as organizações a reduzir sua dependência do ambiente utilizando estratégias para aumentar seu poder por meio de relações interorganizacionais.
2	Redes	Foco em como a posição dos atores em relação à rede de relações e o teor destas relações afetam as oportunidades para ação.
3	Institucional	Foco no processo isomórfico que conduz a conformidade com ordens institucionalizadas ou similaridades entre organizações que as legitimam.
4	Política e poder	Como relações interorganizacionais fomentam ou impedem o uso do poder e vice-versa.
5	Estratégia	Como estratégias empresariais impactam nas relações interorganizacionais e nas redes ou como os resultados destas relações afetam a posição estratégica das empresas e suas vantagens competitivas.
6	Custos de transação	Foco na comparação dos custos de transação em diferentes arranjos institucionais.
7	Contingência	Foco nas condições contingenciais sob as quais eventos, ações e fenômenos ocorrem em contraste com aquelas em que eles não existem.
8	Decisão	Foco em como o processo decisório interno organizacional impacta em seus parceiros de rede e nas suas políticas para ações e estratégias.
9	Ecologia das populações	Como o ambiente influencia nas formas organizacionais, levando a extinção ou nascimento de novas formas.
10	Organização industrial	Maneira pelo qual as estruturas de mercado afetam a formação de parcerias entre organizações e vice-versa.
11	Agência	Arranjos institucionais em que os atores utilizam relações para satisfazer seus próprios interesses sob condições de interesses divergentes e assimetria de informações.
12	Evolução	Foco no processo por meio do qual parceiros de relações interorganizacionais se mantêm ou são substituídos.
13	Estruturação	Foco na dualidade das estruturas e ações na geração da ordem.

Quadro 1 – Abordagens teóricas na perspectiva de redes

Fonte: Baseado em Oliver e Ebers (1998).

Após a leitura dos resumos e títulos, bem como a análise do referencial, a classificação com relação à teoria foi executada por dois pesquisadores. Embora alguns dos artigos tenham sido desenvolvidos sob apenas uma abordagem teórica, outros utilizaram mais de uma abordagem teórica ou ainda combinando elementos de mais de uma teoria ou contratando-as. Registrando-se assim sob qual ou quais abordagens teóricas o estudo foi realizado. A limitação deste procedimento metodológico está na forma como foi elaborado. Esta classificação depende da interpretação dos artigos e do conhecimento relativo a cada abordagem teórica.

6 RESULTADOS

Os resultados da pesquisa serão apresentados em duas seções. A primeira relativa à metodologia utilizada nos artigos analisados e a segunda apresenta o mapeamento do campo de estudo com relação às abordagens teóricas utilizadas pelos artigos.

6.1 METODOLOGIA

Com relação ao método utilizado na construção dos artigos, 63,64% dos analisados possuíam

uma abordagem quantitativa, 31,82% utilizaram métodos qualitativos e 4,55% estudos utilizaram uma abordagem mista, como indica a Tabela 4.

Com base nessas considerações, é importante identificar a relação ao método utilizado nos estudos de Oliver e Ebers (1998), bem como Puffal e Puffal (2014), quanto à construção dos artigos. No artigo de Puffal e Puffal (2014), 54,8% dos artigos analisados possuíam uma abordagem qualitativa, 21,4% utilizaram métodos mistos e 19% estudos puramente qualitativos. Logo, o novo estudo evolutivo sobre a abordagem teórica de redes evidencia o aumento dos métodos quantitativos em publicações científicas.

Metodologia	Frequência	Percentual
Quantitativa	28	63,64%
Qualitativa	14	31,82%
Mista	2	4,55%
Total	44	100%

Tabela 4 – Método de Pesquisa

Fonte: Pesquisa dos autores

6.2 MAPEANDO O CAMPO

Buscou-se identificar quais das 17 teorias listadas por Oliver e Ebers (1998) foram referenciadas nos artigos analisados. A Tabela 5 apresenta em ordem de frequência as teorias mais utilizadas. Dessa forma, foi possível identificar que 79,55% dos artigos abordaram a teoria de redes em maior ou menor profundidade, por vezes com somente uma breve citação sobre o tema.

Abordagem Teórica	Frequência	Percentual
Agência	6	13,64%
Contingência	2	4,55%
Custo de Transação	6	13,64%
Decisão	3	6,82%
Dependência de Recursos	7	15,91%
Ecologia Populacional	4	9,09%
Estratégia	11	25,00%
Estruturação	10	22,73%
Evolução	3	6,82%
Institucional	11	25,00%
Política e Poder	8	18,18%
Redes	35	79,55%

Tabela 5 – Frequência de uso das teorias

Fonte: Pesquisa dos autores

Além da teoria de redes, as mais abordadas pelos artigos analisados foram a da estratégia, da institucional e da estruturação, seguidas por política e poder, dependência de recursos, agência e custos de transação. As teorias menos abordadas foram as de ecologia populacional, decisão, evolução e contingência. Além disso, chama-se atenção pelo fato da organização industrial não ter apresentado nenhum artigo na presente análise, diferentemente de estudos anteriores, como mostra a Tabela 6.

7 DISCUSSÕES

O trabalho de Oliver e Ebers (1998) teve como objetivo observar os avanços e fazer um balanço do campo de estudos de redes interorganizacionais publicados entre 1980 e 1996. Os autores concluíram que a teoria de dependência de recursos é a mais empregada nos artigos por eles analisados, seguido da teoria de redes, embora as demais teorias também estivessem bem representadas. Os autores apresentam que os pontos positivos de seu trabalho foram as relações interorganizacionais e as redes estudadas de uma ampla variedade de distintos ângulos teóricos. Além das teorias, o trabalho de Oliver e Ebers (1998) buscou identificar antecedentes, resultados, processos, métodos, níveis de análise e laços interorganizacionais.

Puffal e Puffal (2014) findaram que houve uma evolução representativa nos estudos de redes, no período de 1997 a 2007, representando 73,8% dos artigos analisados. Chama-se também atenção pelo fato da teoria da contingência e institucional ultrapassarem a de dependência de recursos, indo de encontro aos achados de Oliver e Ebers (1998). Dessa forma, mostra-se que o campo encontra-se em constante evolução, justificando a necessidade do presente artigo para saber quais teorias estão sendo utilizadas nos tempos atuais.

Comparando os trabalhos de Oliver e Ebers (1998) e Puffal e Puffal (2014) com esta pesquisa, no que se refere à abordagem teórica, percebe-se uma maior utilização de algumas e uma menor utilização de outras. Além disso, algumas abordagens apresentarem resultados semelhantes entre as três pesquisas, como pode ser observado na Tabela 6.

Teoria de abordagem	Oliver e Ebers, 1998	Puffal e Puffal, 2014	Trabalho Atual
Dependência de recursos	27,8%	26,2%	15,9%
Redes	25,3%	73,8%	79,5%
Política e poder	19,0%	19,0%	18,2%
Institucional	19,0%	28,6%	25,0%
Estratégia	15,8%	19,0%	25,0%
Custos de Transação	13,9%	16,7%	13,6%
Contingência	13,3%	31,0%	4,5%
Decisão	11,4%	19,0%	6,8%
Ecologia das populações	9,5%	9,5%	9,1%
Organização Industrial	7,6%	7,1%	0%
Agência	7,0%	7,1%	13,6%
Evolução	3,8%	2,4%	6,8%
Estruturação	1,9%	4,8%	22,7%

Tabela 6 – Comparação entre as abordagens teóricas encontradas por Oliver e Ebers (1998), Puffal e Puffal (2014) e no trabalho atual

Fonte: Pesquisa dos autores

Vale ressaltar que os artigos abordando Redes continuam em crescimento, como apresentado no Gráfico 3. De tal modo, mostra-se que ainda é um campo fragmentado e em evolução.

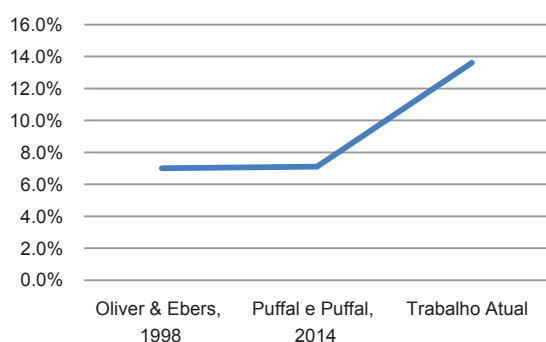


Gráfico 3 – Evolução da abordagem em Redes

Fonte: Pesquisa dos autores

Outra teoria que merece atenção é a da Estruturação, mostrando uma evolução significativa em comparação aos estudos anteriores, como pode ser visto no Gráfico 4.

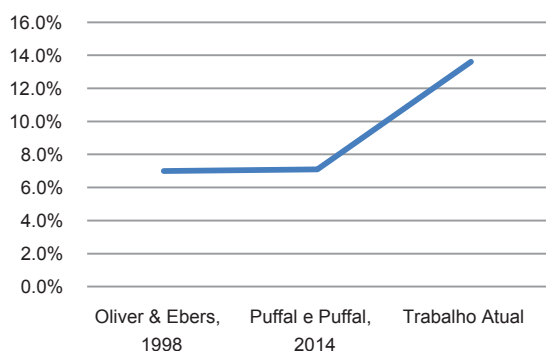


Gráfico 4 – Evolução da abordagem em Estruturação

Fonte: Pesquisa dos autores

Além dessas, a teoria da Agência também mostrou um avanço em comparação aos estudos anteriores, como mostra o Gráfico 5.

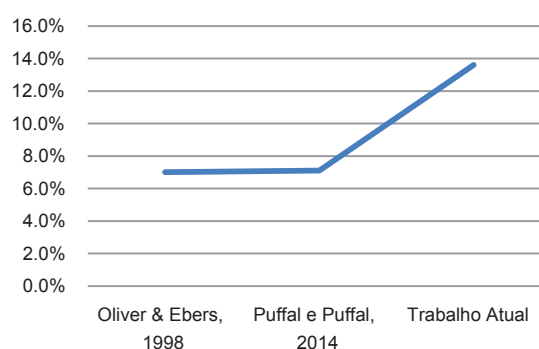


Gráfico 5 – Evolução da abordagem em Agência

Fonte: Pesquisa dos autores

Deve-se observar que houve uma redução representativa dos estudos relacionados à Dependência de Recursos e Contingência em comparação aos estudos de Oliver e Ebers (1998) e Puffal e Puffal (2014).

8 CONCLUSÕES

Ao analisar os vinte e sete anos dos estudos de Oliver e Ebers (1998) e Puffal e Puffal (2014), no que se refere aos aspectos conceituais sobre a temática de Redes na literatura, nota-se que esse campo de estudo permanece fragmentado e em constante evolução, o que consiste na identificação de limitações quanto à elaboração de trabalhos mais abrangentes e conclusivos sobre esse tema.

Em relação aos trabalhos quantitativos sobre esse assunto, nota-se a mesma evidência apontada nos estudos anteriores, onde existe o aumento dos métodos quantitativos comparados aos métodos qualitativos em publicações científicas durante o período de 2007 a 2014. Com isso, é possível indicar que o avanço teórico sobre o tema redes é modesto, estando os pesquisadores mais propícios a realizarem pesquisas que confirmem a teoria atual ou colaborarem com a mesma. Nesse sentido, destaca-se a importância da realização de estudos qualitativos sob o tema Redes Interorganizacionais. Esse tipo de estudo poderia fornecer um quadro de referência mais claro sobre o desenvolvimento do tema e das abordagens teórico/metodológicas empregadas. Além disso, estudos qualitativos em profundidades também são necessários, na medida em que a abordagem processual do tema é de difícil análise pelas metodologias quantitativas.

Nessa lógica, observa-se que a prevalência significativa de abordagens teóricas e metodológicas permite um desenvolvimento assimétrico do campo de estudo. A pesquisa em redes interorganizacionais oferece um rico campo de trabalho, pois os resultados são produzidos constantemente, as mudanças são rotineiras e a cada momento surgem ou permanecem questões teóricas e empíricas que ainda não estão solucionadas.

Como observado anteriormente, a Teoria de Redes continuou a evoluir significativamente, enquanto a Teoria da Dependência dos Recursos permaneceu em queda no período de tempo analisado neste estudo em comparação aos períodos analisado por Oliver e Ebers (1998) e Puffal e Puffal (2014). A difusão da Análise de Redes Sociais, assim como a metodologia e o desenvolvimento de *softwares* dedicados a esse tipo de estudo contribuíram sensivelmente para tal.

Vale ressaltar que as teorias de Agência e Estruturação tiveram um aumento significativo comparado aos estudos de Oliver e Ebers (1998) e Puffal e Puffal (2014). Em contraste, deve-se observar que houve uma redução representativa dos estudos relacionados à Dependência de Recursos e Contingência.

Para a ampliação deste trabalho ou próximos, sugere-se que o método utilizado por Oliver e Ebers (1998) seja replicado na íntegra. Além disso, recomenda-se também ampliar a base de pesquisa, incluindo novas categorias, tais como: novas revistas internacionais, periódicos nacionais, dissertações de mestrado e teses de doutorado.

REFERÊNCIAS

- AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e cluster regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas. 2000.
- ARELLANO-GAULT, D.; DEMORTAION, D.; ROUILLARD, C.; THOENIG, J. Bringing Public Organization and Organizing Back In. **Organization Studies**, v. 34, p. 145-167, 2013.
- BACHMANN, R.; INKPEN, A. C. Understanding Institutional-based Trust Building Processes in Interorganizational Relationships. **Organization Studies**, v. 32, p. 281-301, 2011.
- BARKEY, K.; GODART, F. C. Empires, Federated Arrangements, and Kingdoms: Using Political Models of Governance to Understand Firms' Creative Performance. **Organization Studies**, v. 34, p. 79-104, 2013.
- BRISCOE, F.; MURPHY, C. SleightofHand? Practice Opacity, Third-party Responses, and the Interorganizational Diffusion of Controversial Practices. **Administrative Science Quarterly**, v. 57, p. 554-584, 2012.
- CARRÃO, A. M. R. Cooperação entre empresas de pequeno porte em pólos industriais: um estudo comparativo. **Revista de Administração**, v. 39, n. 2, p. 198-195, 2004.
- CASSIOLATO, J. E.; BRITO, N. P.; VARGAS, M. A. Arranjos cooperativos e inovação na indústria brasileira. In: DE NEGREI J. A. e SALERMO, M. S. **Inovações, padrões tecnológicos e desempenho das firmas industriais brasileiras**. Brasília: IPEA, 2005.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede** (2 ed.) São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CASTELLS, M. **A Sociedade em Rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2002.
- CATTANI, G.; FERRIANI, S.; NEGRO, G.; PERRETTI, F. The Structure of Consensus: Network Ties, Legitimation, and Exit Rates of U.S. Feature Film Producer Organizations. **Administrative Science Quarterly**, v. 53, p. 145-182, 2008.
- CHUA, R. Y. J.; INGRAM, P.; MORRIS, M. W. From the Head and the Heart: Locating Cognition and Affect Based Trust in Managers' Professional

- Networks. **Academy of Management Journal**, v. 51, n.3, p. 436-452, 2008.
- DAVIS, J. P.; EISENHARDT, K. M. Rotating Leadership and Collaborative Innovation: Recombination Processes in Symbiotic Relationships. **Administrative Science Quarterly**, v. 56, p. 160-200, 2011.
- DI DOMENICO, M.; TRACEY, P.; HAUGH, H. The Dialectic of Social Exchange: Theorizing Corporate-Social Enterprise Collaboration. **Organization Studies**, v. 30, p. 887-907, 2009.
- DIEKMANN, A.; JANN, B.; PRZEPIORKA, W.; WEHRLI, S. Reputation Formation and the Evolution of Cooperation in Anonymous Online Market. **American Sociological Review**, v. 79, n.1, p. 65-85, 2013.
- DIMAGGIO, P.; BONIKOWSKI, B. Make Money Surfing the Web? The Impact of Internet Use on the Earnings of U.S. Workers. **American Sociological Review**, v. 73, p. 227-250, 2008.
- EBERS, M. Explaining inter-organizational network formation, in EBERS, M. **The formation of inter-organizational networks**. Oxford: Oxford University Press. 1997.
- ELLIS, N. YBEMA, S. Marketing Identities: Shifting Circles of Identification in Inter-organizational Relationships. **Organization Studies**, v. 31, p. 279-305, 2010.
- FELLER, J.; PARHANKANGAS, A.; SMEDS, R.; JAATINEN, M. How Companies Learn to Collaborate: Emergence of Improved Inter-Organizational Processes in R&D Alliances. **Organization Studies**, v. 34, p. 79-104, 2013.
- GARGIULO, M.; ERTUG, G.; GALUNIC, C. The Two Faces of Control: Network Closure and Individual Performance among Knowledge Workers. **Administrative Science Quarterly**, v. 54, p. 299-333, 2009.
- GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**, v. 16, n. 2, p. 183-214, 1995.
- GREVE, H. R.; BAUM, J. A. C.; MITSUHASHI, H.; ROWLEY, T. J. Built to Last but Falling Apart: Cohesion, Friction and Withdrawal from Interfirm Alliances. **Academy of Management Journal**, v. 53, n.2, p. 302-322, 2010.
- HANDLEY, S. M.; BENTON, W. C. Unlocking the business outsourcing process model. **Journal of Operation Management**, v. 27, n. 5, p. 344-361, 2009.
- HERNANDEZ, E.; SANDERS, W. G.; TUSCHKE, A. Network Defense: Pruning, Grafting and Closing to Prevent Leakage of Strategic Knowledge to Rivals. **Academy of Management Journal**, v. 58, n. 4, p. 1233-1260, 2014.
- HERRING, C. Does Diversity Pay?: Race, Gender, and the Business Case for Diversity. **American Sociological Review**, v. 74, p. 208-224, 2009.
- HIBBERT, P.; HUXHAM, C. The Past in Play: Tradition in the Structures of Collaboration. **Organization Studies**, v. 31, p. 525-554, 2010.
- HOFFMANN, V. E.; MOLINA-MORALES, X. F.; MARTINEZ-FERNÁNDEZ, M. T. Redes de empresas: proposta de uma tipologia para classificação aplicada na indústria de cerâmica de revestimento. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. 1, p. 103-127, 2007.
- JANOWICZ-PANJAITAN, M.; NOORDERHAVEN, N. G. Trust, Calculation, and Interorganizational Learning of Tacit Knowledge: An Organizational Roles Perspective. **Organization Studies**, v. 30, p. 1021-1044, 2009.
- JARILLO, J. C. On strategic networks. **Strategic Management Journal**, v. 9, n. 1, p. 31-41, 1988.
- KENNEDY, M. T. Getting Counted: Markets, Media, and Reality. **American Sociological Review**, v. 73, p. 270-295, 2008.
- KOLB, D. G. Exploring the Metaphor of Connectivity: Attributes, Dimensions and Duality. **Organization Studies**, v. 29, p. 127-144, 2008.
- LAMERTZ, K.; HEUGENS, P. P. M. A. R. Institutional Translation through Spectatorship: Collective Consumption and Editing of Symbolic Organizational Texts by Firms and their Audiences. **Organization Studies**, v. 30, p. 1249-1279, 2009.
- LEE, C. S. Labor Unions and Good Governance: A Cross-National, Comparative Analysis. **American Sociological Review**, v. 72, p. 585-609, 2007.
- LICHTENTHALER, U.; ERNST, H. Intermediary Services in the Markets for Technology: Organizational Antecedents and Performance Consequences. **Organization Studies**, v. 29, p. 1003-1035, 2008.

LUI, S. S. The Roles of Competence Trust, Formal Contract, and Time Horizon in Interorganizational Learning. **Organization Studies**, v. 30, p. 333-353, 2009.

MA, D.; RHEE, M.; YANG, D. Power Source Mismatch and the Effectiveness of Interorganizational Relations: The Case of Venture Capital Syndication. **Academy of Management Journal**, v. 56, n.3, p. 711-734, 2013.

MACEDO, M. A. S.; NOVA, S. P. C. C.; ALMEIDA, K. Mapeamento e análise bibliométrica da utilização da análise envoltória de dados (DEA) em estudos das áreas de contabilidade e administração [CD-ROM]. **Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 31. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

MACKENZIE, R. From Networks to Hierarchies: The Construction of a Subcontracting Regime in the Irish Telecommunications Industry. **Organization Studies**, v. 29, p. 867-886, 2008.

MCDONALDS, M. L.; KHANNA, P.; WESTPHAL, J. D. Getting Them to Think Outside the Circle: Corporate Governance, Ceos' External Advice Networks, and Firm Performance. **Academy of Management Journal**, v. 51, n.3, p. 453-475, 2008.

MEUER, J. Archetypes of Inter-firm Relations in the Implementation of Management Innovation: A Set-theoretic Study in China's Biopharmaceutical Industry. **Organization Studies**, v. 35, p.121-145, 2014.

MITSUHASHI, H.; GREVE, H. R. A Matching Theory of Alliance Formation and Organizational Success: Complementarity and Compatibility. **Academy of Management Journal**, v. 52, n.5, p. 975-995, 2009.

MOLM, L. D.; WHITHAM, M. M.; MELAMEDA, D. Forms of Exchange and Integrative Bonds: Effects of History and Embeddedness. **American Sociological Review**, v. 77, p. 141-165, 2012.

NAVIS, C.; GLYNN, M. A. How New Market Categories Emerge: Temporal Dynamics of Legitimacy, Identity, and Entrepreneurship in Satellite Radio, 1990 -2005. **Administrative Science Quarterly**, v. 55, p. 439-471, 2010.

OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions.

The Academy of Management Review, v. 15, n. 2, p. 241-265, 1990.

OLIVER, A. L.; EBERS, M. Structuring conceptual fields by mapping sentences and network analysis: An example of interorganizational networks. **17th International Annual Sunbelt Social Network Conference**, San Diego, 1997.

OZMAN, M. The Knowledge Base of Products: Implications for Organizational Structures. **Organization Studies**, v. 31, p. 1129-1154, 2010.

OZMEL, U.; REUER, J. J.; GULATI, R. Signals across Multiple Networks: How Venture Capital and Alliance Networks Affect Interorganizational Collaboration. **Academy of Management Journal**, v. 56, n.3, p. 852-866, 2013.

PITASSI, C.; MACEDO-SOARES, T. D. L. V. A. Redes estratégicas: fatores críticos de sucesso. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, (n.spe), p. 75-99, 2003.

POLDONY, J. M.; PAGE, K. L. Network forms of organization. In HAGAN J. e COOK, K. S. **Annual review of sociology**. v. 24, p. 57-76, 1998.

POLIDORO JR., F.; AHUJA, G; MITCHELL, W. Whenthe Social Structure Overshadows Competitive Incentives: The Effects of Network Embeddedness on Joint Venture Dissolution. **Academy of Management Journal**, v. 54, n.1, p. 203-223, 2011.

POWELL, W. W. Neither market nor hierarchy: networks forms of organization. **Research of Organizational Behaviour**, v. 12, p. 295-336, 1990.

PUFFAL, D. P.; PUFFAL, C. W. A Evolução do Campo de Estudos de Redes Interorganizacionais: Uma Análise de Publicações Internacionais das Relações entre Empresas. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v. 1, n.3, p. 63-86, 2014.

RANGANATHAN, R.; ROSENKOPF, L. Do Ties Really Bing? The Effect of Knowledge and Commercialization Networks on Opposition to Standards. **Academy of Management Journal**, v. 57, n.2, p.515-540, 2014.

REINHOLTT, M.; PEDERSEN, T.; FOSS, N. J. Why a Central Network Position Isn't Enough: The Role of Motivation and Ability for Knowledge Sharing in Employee Networks. **Academy of Management Journal**, v. 54, n.6, p. 1277-1297, 2011.

RIDER, C. I. How Employees' Prior Affiliations Constrain Organizational Network Change: A Study of U.S. Venture Capital and Private Equity. **Administrative Science Quarterly**, v. 57, p. 453-483, 2012.

ROGAN, M. Executive Departures Without Client Losses: The Role of Multiplex Ties in Exchange Partner Retention. **Academy of Management Journal**, v. 57, n.2, p. 563-584, 2014.

SCHEMEIL, Y. Bringing International Organization In: Global Institutions as Adaptive Hybrids. **Organization Studies**, v. 34, p. 219-252, 2013.

SIQUEIRA, M. M. Redes sociais na gestão de serviços urbanos. **Revista de Administração Pública**, v. 34, n. 6, p. 98-179, 2000.

STREET, Christopher T.; CAMERON Ann-Frances. External relationships and the small business: a review of small business alliance and network research. **Journal of Small Business Management**, v. 45, n. 2, p. 239-266, 2007.

SYTCH, M.; TATARYNOWICZ, A. Exploring the Locus of Invention: The Dynamics of Network Communities and Firms' Invention Productivity. **Academy of Management Journal**, v. 57, n.1, p. 249-279, 2014.

TEIXEIRA, F.; GUERRA, O. Redes de aprendizado em sistemas complexos de produção. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 4, p. 93-105, 2002.

THORELLI, H. B. Networks: between markets and hierarchies. **Strategic Management Journal**, v. 7, n. 1, p. 37-51, 1986.

VOLBERDA, H. W.; VAN DEN BOSH, F. A. J.; MIHALACHE, O. R. Advancing Management Innovation: Synthesizing Processes, Levels of Analysis, and Change Agents. **Organization Studies**, v. 35, p. 1245-1264, 2014.

WONG, S. S.; BOH, W. F. Leveraging the Ties of Others to Build a Reputation for Trustworthiness Among Peers. **Academy of Management Journal**, v. 53, n.1, p. 129-148, 2010.

ZHU, D. H.; CHEN, G. CEO Narcissism and the Impact of Prior Board Experience on Corporate Strategy. **Administrative Science Quarterly**, v. XX, p. 1-35, 2014.

ZHU, D. H.; WESTPHAL, J. D. How Directors' Prior Experience with Other Demographically Similar CEOs Affects Their Appointments on to Corporate Boards and the Consequences for CEO Compensation. **Academy of Management Journal**, v. 57, n.3, p. 791-813, 2014.

APÊNDICE

Academy of Management Journal

Título	Autores	Ano	Metodologia	Abordagem Teórica
When the Social Structure Overshadows Competitive Incentives: The Effects of Network Embeddedness on Joint Venture Dissolution	Francisco Polidoro Jr., Gautam Ahuja e Will Mitchell	2011	Quantitativo	Redes / Política e Poder / Agência
Built to Last but Falling Apart: Cohesion, Friction and Withdrawal from Interfirm Alliances	Henrich R. Greve, Joel A. C. Baum, Hitoshi Mitsushashi e Timothy J. Rowley	2010	Quantitativo	Redes / Estratégia
How Directors' Prior Experience with Other Demographically Similar CEOs Affects Their Appointments onto Corporate Boards and the Consequences for CEO Compensation	David H. Zhu e James D. Westphal	2013	Qualitativo	Redes/ Governança
Getting Them to Think Outside the Circle: Corporate Governance, Ceos' External Advice Networks, and Firm Performance	Michael L. McDonalds, Poonam Khanna e James D. Westphal	2008	Quantitativo	Teoria da Agência / Redes / Estruturação

Título	Autores	Ano	Metodologia	Abordagem Teórica
From the Head and the Heart: Locating Cognition and Affect Based Trust in Managers' Professional Networks	Roy Yong Joo Chua, Paul Ingram e Michael W. Morris	2008	Quantitativo	Redes / Dependência de Recursos
Leveraging the Ties of Others to Build a Reputation for Trustworthiness Among Peers	Sze-Sze Wong e Wai Fong Boh	2010	Quantitativo	Estruturação
Why a Central Network Position Isn't Enough: The Role of Motivation and Ability for Knowledge Sharing in Employee Networks	Mia Reinholdt, Torben Pedersen e Nicolai J. Foss	2011	Quantitativo	Redes
Power Source Mismatch and the Effectiveness of Interorganizational Relations: The Case of Venture Capital Syndication	Dali Ma, MoowoonRhee e DaegyuYang	2013	Quantitativo	Redes / Política e Poder / Agência
Network Defense: Pruning, Grafting and Closing to Prevent Leakage of Strategic Knowledge to Rivals	Exequiel Hernandez, Wm. Gerard Sanders e Anja Tuschke	2014	Qualitativo	Redes / Estratégia / Política e Poder
Executive Departures Without Client Losses: The Role of Multiplex Ties in Exchange Partner Retention	Michelle Rogan	2014	Qualitativo	Agência / Estruturação
Do Ties Really Bing? The Effect of Knowledge and Commercialization Networks on Opposition to Standards	Ram Ranganathan e Lori Rosenkopf	2014	Quantitativo	Redes / Estratégia / Contingência
Exploring the Locus of Invention: The Dynamics of Network Communities and Firms' Invention Productivity	Maxim Sytch e Adam Tatarynowicz	2014	Quantitativo	Redes /Evolução / Estruturação
Signals across Multiple Networks: How Venture Capital and Alliance Networks Affect Interorganizational Collaboration	Umit Ozmel, Jeffrey J. Reuer e Ranjay Gulati	2013	Quantitativo	Teoria da Contingência / Custo de transação / Redes
A Matching Theory of Alliance Formation and Organizational Success: Complementarity and Compatibility	Hitoshi Mitsushashi e Henrich R. Greve	2009	Quantitativo	Redes / Estratégia

Organization Studies

Título	Autores	Ano	Metodologia	Abordagem Teórica
Intermediary Services in the Markets for Technology: Organizational Antecedents and Performance Consequences	Ulrich Lichtenthaler and Holger Ernst	2008	Quantitativo	Dependência de Recursos / Estratégia / Redes
Institutional Translation through Spectatorship: Collective Consumption and Editing of Symbolic Organizational Texts by Firms and their Audiences	Kai Lamertz and Pursey P. M. A. R. Heugens	2009	Mista	Institucional / Estruturação / Redes
The Roles of Competence Trust, Formal Contract, and Time Horizon in Interorganizational Learning	Steven S. Lui	2009	Quantitativo	Agência / Redes
The Knowledge Base of Products: Implications for Organizational Structures	Muge Ozman	2010	Quantitativo	Custo de Transação / Decisão / Dependência de Recursos / Evolução / Redes

Título	Autores	Ano	Metodologia	Abordagem Teórica
Empires, Federated Arrangements, and Kingdoms: Using Political Models of Governance to Understand Firms' Creative Performance	Karen Barkey e Frédéric C. Godart	2013	Quantitativo	Estratégia / Agência / Política e Poder / Redes
How Companies Learn to Collaborate: Emergence of Improved Inter-Organizational Processes in R&D Alliances	Jan Feller, Annaleena Parhankangas, Riitta Smeds e Miia Jaatinen	2013	Quantitativo	Estratégia / Decisão / Redes
Archetypes of Inter-firm Relations in the Implementation of Management Innovation: A Set-theoretic Study in China's Biopharmaceutical Industry	Johannes Meuer	2013	Qualitativo	Custo de Transação / Ecologia Populacional / Dependência de Recursos / Estratégia
Exploring the Metaphor of Connectivity: Attributes, Dimensions and Duality	Darl G. Kolb	2008	Qualitativo	Estruturação/ Estratégia / Redes
From Networks to Hierarchies: The Construction of a Subcontracting Regime in the Irish Telecommunications Industry	Robert MacKenzie	2008	Qualitativo	Dependência de Recursos / Custos de Transação / Redes
The Dialectic of Social Exchange: Theorizing Corporate-Social Enterprise Collaboration	Maria Laura Di Domenico, Paul Tracey and Helen Haugh	2009	Qualitativo	Institucional / Evolução / Estruturação / Redes
Trust, Calculation, and Interorganizational Learning of Tacit Knowledge: An Organizational Roles Perspective	Martyna Janowicz-Panjaitan and Niels G. Noorderhaven	2009	Qualitativo	Redes
Marketing Identities: Shifting Circles of Identification in Inter-organizational Relationships	Nick Ellis and Sierk Ybema	2010	Qualitativo	Redes
The Past in Play: Tradition in the Structures of Collaboration	Paul Hibbert and Chris Huxham	2010	Qualitativo	Estruturação/ Agência / Ecologia Populacional / Redes
Understanding Institutional-based Trust Building Processes in Inter-organizational Relationships	Reinhard Bachmann e Andrew C. Inkpen	2011	Qualitativo	Institucional / Estruturação/ Custo de Transação
Bringing Public Organization and Organizing Back In	David Arellano-Gault, David Demortain, Christian Rouillard e Jean-Claude Thoenig	2013	Qualitativo	Agência / Política e Poder
Bringing International Organization In: Global Institutions as Adaptive Hybrids	Yves Schemeil	2013	Qualitativo	Redes
Advancing Management Innovation: Synthesizing Processes, Levels of Analysis, and Change Agents	Henk W. Volberda, Frans A.J. Van Den Bosch e Oli R. Mihalache	2014	Qualitativo	Institucional / Agência

Administrative Science Quartely

Título	Autores	Ano	Metodologia	Abordagem Teórica
The Structure of Consensus: Network Ties, Legitimation, and Exit Rates of U.S. Feature Film Producer Organizations	Gino Cattani, Simone Ferriani, Giacomo Negro e Fabrizio Perretti	2008	Quantitativo	Ecologia / Redes / Estruturação
The Two Faces of Control: Network Closure and Individual Performance among Knowledge Workers	Martin Gargiulo, Gokhan Ertug e Charles Galunic	2009	Quantitativo	Redes / Decisão
How New Market Categories Emerge: Temporal Dynamics of Legitimacy, Identity, and Entrepreneurship in Satellite Radio, 1990 -2005	Chad Navis e Mary Ann Glynn	2010	Mista	Redes / Institucional
Rotating Leadership and Collaborative Innovation: Recombination Processes in Symbiotic Relationships	Jason P. Davis e Kathleen M. Eisenhardt	2011	Qualitativo (Estudo multi-caso)	Redes
Sleight of Hand? Practice Opacity, Third-party Responses, and the Interorganizational Diffusion of Controversial Practices	Forrest Briscoe e Chad Murphy	2012	Quantitativo	Redes / Política e Poder
How Employees' Prior Affiliations Constrain Organizational Network Change: A Study of U.S. Venture Capital and Private Equity	Christopher I. Rider	2012	Quantitativo	Redes /Institucional
CEO Narcissism and the Impact of Prior Board Experience on Corporate Strategy	David H. Zhu e GuoliChen	2014	Quantitativo	Redes / Estratégia / Política e Poder / Institucional

American Sociological Review

Título	Autores	Ano	Metodologia	Abordagem Teórica
Forms of Exchange and Integrative Bonds: Effects of History and Embeddedness	Linda D. Molm, Monica M. Whitham e David Melamed	2012	Quantitativo	Redes / Institucional
Reputation Formation and the Evolution of Cooperation in Anonymous Online Market	Andreas Diekmann, Ben Jann, Wojtek Przepiorka e Stefan Wehrli	2013	Quantitativo	Institucional
Labor Unions and Good Governance: A Cross-National, Comparative Analysis	Cheol-Sung Lee	2007	Quantitativo	Política e Poder
Make Money Surfing the Web? The Impact of Internet Use on the Earnings of U.S. Workers	Paul DiMaggio e Bart Bonikowski	2008	Quantitativo	Institucional
Getting Counted: Markets, Media, and Reality	Mark Thomas Kennedy	2008	Quantitativo	Institucional / Redes
Does Diversity Pay?: Race, Gender, and the Business Case for Diversity	Cedric Herring	2009	Quantitativo	Dependência de recursos

UNIVERSALIZAÇÃO DO ACESSO OU ACESSO À UNIVERSALIZAÇÃO? ANÁLISE DOS SERVIÇOS DE SANEAMENTO BÁSICO EM VIÇOSA-MG À LUZ DA POLÍTICA PÚBLICA DO SETOR

LAYON CARLOS CEZAR

Doutorando em Administração (UFES); Professor da Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL-MG)

layon.cezar@unifal-mg.edu.br

RESUMO

De acordo com a Constituição Federal Brasileira, o saneamento é um direito de todos, sendo dever do Estado criar Políticas Públicas que atendam de forma igualitária a sua população. No entanto, as ações nesse setor têm se mostrado incipientes frente ao crescimento desordenado das cidades. Em 2007, com a sanção da Lei nº 11.445, foi instituída a Política Nacional de Saneamento Básico criando assim um conjunto de diretrizes para os titulares dos serviços dessa natureza. A complexidade na gestão desses serviços torna-se fator de investigação, dada a pouca capacidade técnica e muitas vezes política, dos municípios, além de suas particularidades. Nessa seara, o presente artigo objetiva analisar se os serviços desenvolvidos pelo Serviço Autônomo de Água e Esgoto (SAAE) no município de Viçosa, Minas Gerais, estão em consonância com as diretrizes da Política Nacional de Saneamento Básico. A metodologia utilizada baseou-se em pesquisa documental e bibliográfica, identificando em leis, portais eletrônicos e artigos científicos, informações possíveis de análise. Os principais resultados apontam para a afirmativa que o SAAE Viçosa atende parcialmente aos princípios preconizados em lei, respeitando as diferenças entre as localidades, no entanto deixa a desejar quanto à proposta de universalização do acesso, uma vez que o serviço não abrange critérios socioeconômicos, tampouco as particularidades das atividades comerciais dos municípios.

Palavras-chave: Políticas Públicas. Sustentabilidade. Saneamento Básico.

UNIVERSALIZATION OF ACCESS OR ACCESS TO UNIVERSALIZATION? ANALYSIS OF SANITATION SERVICES BASIC IN VIÇOSA-MG/BRAZIL THE LIGHT OF PUBLIC POLICY OF SECTOR

ABSTRACT

According to the Brazilian Federal Constitution, the basic sanitation is a right of all and duty of the state to create public policies that meet equally the population served. However, the Public Policy of sector, have shown incipient in front of the overcrowded cities. In 2007 with the enactment of Law nº. 11,445 was established the National Policy on Sanitation, thus creating a set of guidelines for holders of services. In this context, this article seeks to examine whether the services developed by the Autonomous Service of Water and Wastewater (SAAE) in Viçosa, Minas Gerais, are in line with the guidelines of the Brazilian Basic Sanitation Policy. The methodology used was based on documentary and bibliographical research, identifying in laws, electronic portals and scientific articles, information possible analysis. The main results point to the statement that the Viçosa SAAE partially meets the principles advocated by law respecting differences between locations, but is weak on the proposal for universal access, since the service does not meet the socioeconomic criteria, nor the particularities of the commercial citizens's activities.

Keywords: Public Policies. Sustainability. Basic Sanitation.

1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento de um país está na maioria das vezes articulado às políticas públicas bem estruturadas e ligadas a oportunidades de trabalho e desenvolvimento em suas diferentes dimensões, para a população (SACHS, 2008). O desenvolvimento de medidas que atendam aos reais anseios da sociedade representa hoje um desafio para os gestores públicos, uma vez que são inúmeros os problemas e são poucas as soluções encontradas (SECCHI, 2010). Ainda que diversas ações estejam sendo desenvolvidas, o foco dos governantes, muitas vezes está direcionado para as melhores medidas econômicas, deixando de lado a criação de serviços fundamentais à manutenção e busca de qualidade de vida por parte da população. No rol desses problemas, questões ligadas ao saneamento básico configuram como um desafio a ser superado (COSTA, 1990; NASCIMENTO NETO, 2013).

A busca pelos melhores programas e políticas públicas em prol do saneamento básico, vem ao longo do tempo se deparando com problemas como o alto crescimento populacional e as condições insalubres de moradia, dificultado assim o desenvolvimento de medidas efetivas para a solução do problema (SOUSA, 2006). Cabe aos governantes criarem políticas que garantam o tratamento e abastecimento de água, o tratamento do esgoto sanitário, a drenagem da água da chuva e coleta e destinação adequada dos resíduos sólidos, condizentes com as realidades municipais considerando a infinidade de “Brasis” existente (CEZAR et al., 2015)

A falta de infraestrutura e gestão adequada às realidades específicas de grandes, médios e pequenos municípios, vem culminando na inoperância dos gestores públicos uma vez que não implementam ações efetivas impactando substancialmente na saúde humana (BARBOSA et al., 2016). Em face desses problemas, a oferta de serviços de saneamento básico deve incorporar um conjunto de mecanismos que almeje a disponibilização ampliada dos serviços, a um número cada vez maior da população. Como forma de estruturar as diretrizes necessárias para a questão do saneamento básico, bem como as responsabilidades dos titulares pela execução dos serviços dessa natureza no Brasil, foi sancionada em 2007 a Lei nº 11.445 que institui a Política Nacional de Saneamento Básico, na tentativa de universalizar o serviço à sociedade (BRASIL, 2007).

Sendo assim, a proposta aqui retratada consiste em analisar se os serviços desenvolvidos pelo titu-

lar do serviço no município de Viçosa-MG atende aos princípios e diretrizes da Política Nacional de Saneamento Básico, identificando pressupostos que levem a uma conclusiva sobre a universalização ou não do acesso, conforme preconizado em lei. A cidade escolhida para análise representa um importante centro educacional brasileiro, englobando a Universidade Federal de Viçosa, quatro faculdades particulares, dentre cursinhos pré-vestibulares e colégios de ensino médio. Por esse motivo a cidade possui boa parte de sua população proveniente de outras regiões do Brasil e alunos de outros países que utilizam do serviço de saneamento municipal (FARIA; REZENDE; MAGALHÃES, 2011).

Na disposição do artigo, apresenta-se na primeira seção uma arena teórica de debates sobre o caminho percorrido pelas políticas públicas, bem como a questão do saneamento básico enquanto política pública. Posteriormente são apresentados os procedimentos metodológicos, bem como os parâmetros desenvolvidos para análise. Por fim, são expostos e discutidos os resultados e as considerações finais.

2 O CAMINHO PERCORRIDO PELAS POLÍTICAS PÚBLICAS

O conceito de políticas públicas está associado à forma como os governantes implementam suas ações uma vez que ela pode ser entendida como o conjunto de ações desenvolvidas para solucionar uma demanda da sociedade. De acordo com Secchi (2010, p. 2) a política pública representa um conjunto de orientações à “atividade ou à passividade de alguém” visando a resolução de um problema de ordem relevante. Para Dias e Matos (2012, p. 12) as políticas públicas representam “as ações empreendidas ou não pelos governos que deveriam estabelecer condições de equidade no convívio social” visando assim melhor qualidade de vida e condições dignas para sobrevivência e crescimento socioeconômico.

Souza (2006) enfatiza que é preciso analisar o conceito além da solução de problemas, tornando necessário incorporar à definição, o embate em torno das ideias e interesses, o papel dos governos, governantes e governados incluindo assim o papel da cooperação entre os referidos grupos. Trazendo à luz maior entendimento quanto às características e às peculiaridades do processo de implementação e avaliação de políticas públicas, tornou-se convencional a criação de uma metodologia que caracteriza as políticas públicas como um somatório de etapas. Tal metodologia pode

ser entendida como *policy cycle* ou em tradução livre, ciclo de políticas públicas. Na literatura não há um consenso sobre quantas fases esse ciclo deve incorporar, no entanto, assume-se que as principais fases estão dispostas na seguinte sequência: 1) Formação da Agenda; 2) Formulação de Políticas; 3) Processo de Tomada de Decisão; 4) Implementação e 5) Avaliação (SEBRAE, 2008; SOUZA, 2006).

A primeira etapa envolve o processo de identificação e determinação das principais questões que serão debatidas pelo governo. Realizado o levantamento os *policy makers* escolhem dentre as inúmeras propostas disponíveis, qual(is) áreas são prioritárias plausíveis da criação de uma política específica. O processo de análise e escolha é feito por meio de indicadores que mostram as condições de determinada situação e a partir da análise define-se a agenda (SOUZA, 2006; SECCHI, 2007).

Uma vez definida a agenda, a etapa seguinte concentra-se na formulação da política pública. No processo de elaboração da política são identificadas alternativas e definidas as principais linhas de atuação. Nessa fase os *policy makers* alinham os dados existentes, com os interesses dos diversos atores para a formulação da política. Para que se criem políticas públicas próximas às demandas societais, deve-se escolher o direcionamento que a mesma deve abarcar. De acordo com Secchi (2007) é preciso entender inicialmente qual é o foco da intervenção governamental. Essa intervenção pode elaborar políticas públicas de acordo com as diretrizes de governo que tendem a priorizar modelos específicos de acordo com a situação política e econômica encontrada.

Na segunda fase, o processo de elaboração da política pública está ligado ao objetivo ou área que o governo pretende ceder maior atenção, provenientes do conjunto de argumentos que justificam os investimentos e ações do governo. Aos cidadãos cabem acompanhar as manifestações em torno do processo de elaboração visando a criação de estruturas condizentes com as realidades e ou problemas vivenciados por eles, evitando assim um distanciamento entre o que está sendo elaborado e o que está sendo implementado (GELINSKI; SEIBEL, 2008).

Na terceira fase é evidenciado o “processo de tomada de decisões” no qual se escolhe alternativas de ação e intervenção aos problemas levantados e que necessitam de uma política de atuação. As políticas de atuação são expressas por meios de leis, decretos, resoluções e outros meios que

estejam na competência na administração pública (SOUZA, 2003).

Na quarta fase, são enfatizados os passos para a “implementação” como resultado do planejamento e da escolha transformada em ação. Os modelos de implementação são baseados na disputa de interesses e na necessidade da sociedade civil. De acordo com Carvalho, Barbosa e Soares (2010) o processo de implementação de políticas públicas representa primordialmente um ensaio para alcançar seu verdadeiro propósito político. Nessa fase, duas abordagens antagônicas (*top-down* e *bottom-up*) caracterizam as políticas públicas que serão implementadas.

A abordagem *top-down* pode ser entendida como um processo de tomada de decisões políticas de forma concisa, elaborada pelos gestores públicos e direcionada a sociedade sem muita interação entre os diferentes públicos de interesse. Sob uma corrente antagônica, a abordagem *bottom-up* de acordo com Souza (2003) representa um modelo que a análise acontece a partir dos implementadores, decisores ou atores e não somente no governo. A autora salienta ainda que o foco dessa abordagem é concentrar a análise no cerne do problema no qual a política pública visa atender.

Na quinta e última fase do ciclo de políticas públicas ocorre o processo de avaliação. Ainda que essa fase manifeste-se como último foco de análise, acredita-se que a mesma deva ser feita a cada momento do ciclo das políticas públicas. Por intermédio dessa última fase, são avaliados os pontos positivos e negativos da política em questão, gerando novos indicadores para formulação ou estruturação de novas políticas públicas, completando assim o ciclo que tende a continuidade permanente (REZENDE, 2002). A importância deste processo de avaliação torna-se essencial para a identificação de possíveis falhas e construção de novas diretrizes para as políticas públicas. Fatores como eficiência, eficácia e efetividade representam os indicadores para avaliação das políticas em termo de qualidade. No entanto, essa avaliação deve ser feita comparando o proposto com a realidade desenvolvida e complementarmente, investigar as entrelinhas e os processos desenvolvidos em cada etapa (SOUZA, 2003; SECCHI, 2007; GELINSKI; SEIBEL, 2008).

3 O SANEAMENTO BÁSICO ENQUANTO POLÍTICA PÚBLICA BRASILEIRA

No Brasil as questões de saneamento básico sempre representaram um problema a ser resolvido.

O principal plano para o setor foi desenvolvido tardiamente em 1970, conhecido como Plano Nacional de Saneamento (Planasa). De acordo com Sousa (2006), o Planasa configurou como a primeira iniciativa de investimentos do Estado em serviços de água, esgoto e drenagem das águas das chuvas, desenvolvendo assim, uma política para o setor. Segundo Costa (1990), tal iniciativa nunca atingiu 1% do PIB e beneficiou mais algumas regiões do país do que outras, mas por outro lado ampliou entre as décadas de 70 e 80, de 54,4% para 76% “o número de domicílios como fornecimento de água da rede pública e de 22,3% para 36% o número de domicílios com instalação sanitária de uso exclusivo” (COSTA, 1990, p.52).

O Planasa sofreu duras críticas por favorecer a região sudeste quanto ao volume de investimentos e criação de infraestrutura adequada. Sousa (2006) salienta que a maior fatia de investimento nessa região pode ser justificada pela alta densidade populacional nas grandes cidades e consequentemente as condições incipientes de moradias e saneamento encontradas pela população. Nesta época, as favelas brasileiras começam a ganhar proporções gigantescas, desenvolvendo comunidades inteiras em torno de esgotamento sanitário a céu aberto, lixões e água sem tratamento. Muitas famílias foram se instalando em áreas de difícil acesso dificultando a implementação de medidas de saneamento mais efetivas. Com a privatização dos serviços de saneamento em alguns estados, a situação se agravou ainda mais (PNUD, 2009).

Além dos problemas supracitados, Heller (1998) ressaltava que o Planasa teve seu escopo de atuação muito reduzido ao abastecimento de água e tratamento do esgoto, deixando a questão do lixo e drenagem de águas pluviais em segundo plano. Para Galvão Júnior et al. (2009) o programa funcionou enquanto as fontes de financiamento refletiam em fluxo líquido positivo, com a redução do fluxo de novos recursos observou-se a prestação de serviços de baixa qualidade, provenientes da dificuldade das companhias estaduais de água e esgoto em arcar com despesas elevadas e administrar os serviços de forma eficiente.

Com o fim do Planasa na década de 80, o setor passou por um longo período de instabilidade quanto ao desenvolvimento de políticas ou ações. De 1986 a 2007, poucas iniciativas foram desenvolvidas e implementadas. O Governo Federal passou por um longo período de instabilidade institucional decorrentes de problemas econômicos sendo incrementadas diversas medidas de ajuste fiscal e controle da inflação. Os reflexos no setor de saneamento se tornaram visíveis ao passo

que novas diretrizes não foram implementadas (HELLER, 1998).

Promulgada a Constituição de 1988, aspectos importantes foram incorporados a questão do saneamento no país. A grande contribuição presente na Constituição diz respeito à legislação sobre as águas (BRASIL, 1988). De acordo com a legislação, passa a ser competência da União, estados e municípios a responsabilidade pela criação de mecanismos que zelem pela: “(i) administração dos recursos hídricos; (II) a outorga do uso da água; (III) a proteção ambiental e controle da poluição” (BARROSO, 2007, p.5). A carta magna de 1988 salienta que é de responsabilidade da União instituir o sistema de gerenciamento da água, bem como os critérios de acesso e uso. Aos estados, cabe o papel da outorga do uso da água, inclusive para fins de saneamento, bem como a proteção ambiental e controle da poluição. Aos municípios tratou-se de forma genérica a organização e prestação de serviços de interesse local com caráter essencial (Art. 30, V).

Para Barroso (2007) e Galvão Júnior et al. (2009) a Constituição Federal não deixou claro o papel de cada ente da federal, de acordo com o conteúdo genérico apresentado pelo texto. À União foi concentrada a maioria das competências absolutas quanto à legislação sobre as águas. Os municípios não tiveram menção específica cedendo oportunidades para não se sentirem responsáveis pelo cumprimento de normas e criação de medidas em prol do saneamento básico (BARROSO, 2007).

No início da década de 90 foi enviada sem sucesso ao congresso a proposta de lei para a criação da Política Nacional de Saneamento Ambiental. Perante a falta de investimentos no setor e a escassez de políticas públicas que ajudassem efetivamente a população, a situação se agravava cada vez mais. A grande esperança de investimentos veio a partir de 2003, no Governo Lula, que inseriu o saneamento básico como meta de governo. Lula estipulou a universalização dos serviços de saneamento em um horizonte temporal de 20 anos. Uma das medidas foi criar o Ministério das Cidades que seria encarregado de zelar pelas questões de saneamento e habitação. Porém, os investimentos foram considerados os menores desde 1995 gerando insatisfação em grande parte da sociedade (SOUSA, 2006).

Em 2004 e 2005 a criação do Conselho Nacional das Cidades – CONCIDADES, e a sanção da Lei de Consórcios Públicos (Lei nº 11.107, de 06/04/2005) desenvolveram o alicerce para que a Política Nacional de Saneamento Básico pudesse ser instituída

(BRASIL, 2005). Sendo assim, em 5 de janeiro de 2007 a Lei nº 11.445 a mesma passa a vigorar, instituindo a Política Nacional de Saneamento Básico (PNSB), estabelecendo assim diretrizes para o setor. A PNSB passou então a constituir o grande marco regulatório para o setor, inexistente desde 1980.

4 METODOLOGIA

A pesquisa pode ser caracterizada como exploratório-descritiva. Exploratória, pois conforme Gil (2006) este tipo de pesquisa objetiva o aprimoramento de ideias, visando tornar mais explícito o problema investigado e, descritiva, pois segundo o autor este tipo de pesquisa representa a descrição de características de determinado fenômeno. Em relação aos métodos de coleta de dados, a pesquisa pode ser classificada como pesquisa documental, uma vez que a investigação realizada centrou-se na coleta de dados disponíveis em leis

e decretos que ainda não receberam tratamento analítico neste mesmo fim. A utilização de tal método partiu do pressuposto que tais documentos reúnem um conjunto de diretrizes que norteiam os estados e municípios a seguirem suas diretrizes, sendo possível assim analisar as similaridades encontradas na política instituída a nível federal e nas iniciativas desenvolvidas a nível municipal. De forma paralela, caracteriza-se a pesquisa como pesquisa bibliográfica, uma vez que foram utilizados artigos científicos e dados de portais eletrônicos, a fim de contrastar os resultados alcançados com os estudos realizados na área.

Como parâmetro de análise dos dados desenvolveu-se um sistema de categorias emersas da legislação que institui a PNSB. Como norte de análise foram adotados os incisos do Capítulo II da Lei nº 11.445/2010 intitulado “Do Exercício da Titularidade”. Os trechos da lei responsáveis pela criação das categorias, estão expressos no Quadro 1.

Trecho da Lei	Categorias
I – Universalização do acesso; II - integralidade, compreendida como o conjunto de todas as atividades e componentes de cada um dos diversos serviços de saneamento básico, propiciando à população o acesso na conformidade de suas necessidades e maximizando a eficácia das ações e resultados;	Universalização e Integralidade
III - abastecimento de água, esgotamento sanitário, limpeza urbana e manejo dos resíduos sólidos realizados de formas adequadas à saúde pública e à proteção do meio ambiente; VIII - utilização de tecnologias apropriadas, considerando a capacidade de pagamento dos usuários e a adoção de soluções graduais e progressivas; VII - eficiência e sustentabilidade econômica;	Operacionalização
IV - disponibilidade, em todas as áreas urbanas, de serviços de drenagem e de manejo das águas pluviais adequados à saúde pública e à segurança da vida e do patrimônio público e privado; V - adoção de métodos, técnicas e processos que considerem as peculiaridades locais e regionais;	Abrangência
VI - articulação com as políticas de desenvolvimento urbano e regional, de habitação, de combate à pobreza e de sua erradicação, de proteção ambiental, de promoção da saúde e outras de relevante interesse social voltadas para a melhoria da qualidade de vida, para as quais o saneamento básico seja fator determinante;	Integração política
IX - transparência das ações, baseada em sistemas de informações e processos decisórios institucionalizados; X - controle social	Transparência
XI - segurança, qualidade e regularidade; XII - integração das infra-estruturas e serviços com a gestão eficiente dos recursos hídricos;	Eficiência

Quadro 1 – Trechos da lei e categorias de análise

Fonte: Elaborado pelos autores a partir da Lei nº 11.445/2010 (2013).

5 ANÁLISE DOS DADOS

a. Universalização e integralidade

Atualmente o órgão responsável pelos serviços em Viçosa-MG é o Serviço Autônomo de Água e Esgoto (SAAE). A autarquia atende a 98% da população com água tratada e a 88% com rede de esgoto. Como as diretrizes da PNSB evidenciam

uma universalização do acesso, a autarquia está trabalhando para que o conjunto de ações se aproxime dessa meta. Alguns projetos estão sendo desenvolvidos e outros previstos. Os projetos em curso atualmente são: a ampliação da ETA Violeira e a Criação de interceptores e ETE Barrinha.

O projeto ampliação da ETA Violeira visa desenvolver a estação de tratamento da Violeira de 100 litros por segundo para 250 litros por segundo.

O investimento previsto é de R\$ 1 milhão e as obras iniciaram em 2012. Por outro lado o projeto de construção de interceptores teve suas obras concluídas em novembro de 2012, onde foram construídos 1.200 metros de rede interceptora para condução de esgotos sanitários até uma estação de tratamento de esgoto (ETE) com capacidade para tratar 160 litros por segundo, com investimento orçado em R\$ 2 milhões. O projeto ETE Barrinha tem um investimento de R\$ 11 milhões proveniente do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC II) do Governo Federal, com obras iniciadas em novembro de 2011. Seu objetivo maior é a construção de uma ETE no bairro, com objetivo de atender 80% da população da área urbana de Viçosa. Paralelamente no mesmo bairro, há um projeto para construção de uma rede interceptora de 10 km com objetivo de despoluir e conduzir os esgotos para a ETE Barrinha. O investimento para esta obra é de R\$ 10 milhões (SAAE, 2013).

Como observado o conjunto de ações desenvolvidas pelo SAAE ainda não conseguiu atender a totalidade da população viçosense. De acordo com a Lei no 11.445/2007 a universalização remete a “ampliação progressiva do acesso de todos os domicílios ocupados ao saneamento básico” (Cap. I, Art. 3, III). Ainda que a área de atuação atenda a grande parte quanto ao tratamento adequado da água, na área de esgoto ainda existem barreiras para consolidação do serviço. Tais barreiras configuram como empecilho, uma vez que a maior parte dos projetos desenvolvidos e em desenvolvimento concentram na construção de infraestrutura adequada para o tratamento do mesmo. Dos R\$ 24 milhões previstos para os projetos entre os anos de 2011 a 2015, observa-se que 96% se concentram em iniciativas para o tratamento do esgoto.

b. Operacionalização

Em relação a operacionalização dos serviços de saneamento, cabe aqui inicialmente identificar quais os principais serviços preconizados em lei como de atribuição do SAAE. De acordo com a Lei Municipal nº 1.656 de 2005, Artigo 3º, compete ao SAAE:

I - estudar, projetar e executar, diretamente ou mediante contrato com especialistas e organizações especializadas em engenharia sanitária, de direito público ou privado, as obras relativas à construção, ampliação ou remodelação dos sistemas públicos de abastecimento de água potável e de esgoto; II - operar, manter, conservar e explorar, diretamente, os **serviços de água potável e esgoto e ainda outras atividades relacionadas com o saneamento**; III - lançar, fiscalizar e arrecadar tarifas, taxas e

receber transferências, correntes e de capital, decorrentes dos serviços de água e esgoto e de saneamento; IV - lançar e arrecadar contribuição de melhoria exigível em razão de obra que executar; V - promover treinamento de seu pessoal, estudos e pesquisas para o aperfeiçoamento de seus serviços e manter intercâmbio com entidades que atuem no campo do saneamento; VI - promover atividades de preservação e combate à poluição dos cursos d'água do Município, visando ao aproveitamento para o abastecimento público de água; VII - elaborar programas de execução de melhorias sanitárias domiciliares; VIII - exercer quaisquer outras atividades relacionadas com o saneamento urbano e rural, desde que assegurados os recursos financeiros necessários (PMV, 2005, grifo próprio).

Como evidenciado no trecho acima é de responsabilidade da autarquia a prestação de serviços de água e esgoto e outras atividades ligadas ao saneamento. Além desses dois serviços o SAAE trabalha com a coleta e destinação adequada dos resíduos sólidos (tratamento de lixo) e atividades ligadas à limpeza urbana. Cabe aqui um detalhamento sobre o sistema de prestação de serviços e cobrança de taxas.

Em relação ao tratamento e distribuição de água, o SAAE possui cerca de 260 mil km de tubulações, distribuindo cerca de 16 milhões de litros/dia abastecendo cerca de 98% da população. Possui duas Estações de Tratamento da Água (ETA) interligadas, permitindo o abastecimento da cidade até mesmo nos períodos de estiagem. Nas áreas rurais foram construídas sistemas com poços artesianos, reservatórios e redes de distribuição. A autarquia possui ainda um laboratório que realiza análises diárias da qualidade da água, sendo esse automatizado e monitorado 24 horas por dia (SAAE, 2013).

Para coleta e o tratamento do esgoto foram construídos cerca de 8 mil metros de rede interceptora. As obras iniciaram após a elaboração do Plano Diretor em 1992, como determinação da Prefeitura Municipal. Em quatro comunidades, próximas aos mananciais, o SAAE construiu unidades estações de tratamento de esgotos. Como salientado, a área de esgotamento sanitário em Viçosa atende a 88% da população (urbana e rural). A área de abrangência ainda representa um desafio para a autarquia, uma vez que inúmeros investimentos em infraestrutura estão sendo realizados no setor.

Os serviços de Limpeza Urbana da cidade foram incorporados como responsabilidade do SAAE a partir da Lei Municipal nº 2.002/09 aprovado pela Câmara Municipal, de 28 de dezembro de 2009. Aos serviços de limpeza urbana inclui-se a varrição de ruas, a coleta de lixo e a destinação para usinas de triagem e aterros sanitários (PMV, 2009). Em relação

ao lixo, Viçosa produz atualmente cerca de 50 toneladas de lixo por dia, sendo utilizados pelo SAAE dois caminhões compactadores, com capacidade para transportar 15m³ e ainda três caminhões basculantes, sendo um destes exclusivos para coleta seletiva. Ainda para coleta seletiva, o SAAE dispõe em vários pontos da cidade, caçambas estacionárias. Desde 2010 a cidade conta com o Plano Participativo de Resíduos Sólidos (PPGRS), construído em reuniões com delegados do Plano Municipal de Saneamento Básico de Viçosa (PMSBV). O PPGRS foi discutido em 38 encontros em 2009 e ao final em 2010, foi construído o documento que passou a nortear os trabalhos do SAAE no setor (PPGRS, 2010).

O sistema de coleta de lixo instituído pelo SAAE é estruturado em duas áreas: a convencional e a seletiva. A coleta seletiva tem por objetivo o recolhimento de materiais que apresentam potencial para reciclagem, sendo transportados para a Usina de Triagem. Na coleta convencional por sua vez, os materiais recolhidos são transportados para o aterro sanitário. A coleta é feita em diferentes horários pelos caminhões de porta a porta. Em dias específicos um caminhão específico recolhe o material reciclável em alguns bairros da cidade. Outro sistema criado para a coleta seletiva é através dos Pontos de Entrega Voluntária (PEV) chamados de Ecopontos. Complementarmente foram disponibilizados na cidade alguns contêineres para usina de triagem (cor verde) e para coleta convencional (cor laranja).

Sobre o sistema de cobrança de taxas, o Decreto nº 3823/2004 que regulamenta a prestação dos serviços de água e esgotos pelo SAAE, dispõe que os serviços prestados pelo mesmo devem ser concedidos e tarifados (SAAE, 2004). De acordo com Constituição Federal de 1988 art. 145, parágrafo II: as taxas devem ser cobradas “pela utilização, efetiva ou potencial, de serviços públicos específicos e divisíveis, prestados ao contribuinte ou postos a sua disposição” (BRASIL, 1988). No caso da prestação de serviços sobre concessão, a remuneração deve acontecer por preço público, sendo pago diretamente pelo usuário a concessionária (VERLI, 2005). A taxa cobrada pelo SAAE é referente aos serviços de água, esgoto e lixo.

Esses três serviços constituem a conta na qual são cobrados ainda valores referentes a Tarifa Básica Operacional (TBO). A política tarifária adotada pelo SAAE tem “como base os equilíbrios econômicos e financeiros da Autarquia, mais o aspecto social da importância dos serviços básicos de saneamento, visando o desenvolvimento da comunidade e a universalização do saneamento” (SAAE, 2013).

O sistema de cobrança de água acontece diretamente pela leitura do hidrômetro e as tarifas variam conforme os clientes (social, residencial, comercial e industrial), diferenciadas e progressivas por categoria e faixa de consumo. Na base de cálculo acrescentam-se as taxas de TBO conforme disponibilizados nas Tabelas 1 e 2:

Faixa de Consumo m ³	Res. Social R\$/m ³	Residencial R\$/m ³	Comercial R\$/m ³	Indústria R\$/m ³
01 – 10	0,396	0,938	1,450	2,280
11 – 15	0,566	0,938	1,450	2,280
16 – 20	2,459	2,459	1,450	2,280
21 – 25	3,239	3,239	1,450	2,280
26 – 30	3,557	3,557	1,450	2,280
31 – 40	3,909	3,909	3,909	2,280
41 – 50	4,227	4,227	4,227	2,280
51 – 60	4,580	4,580	4,580	2,280
61 – 75	4,580	4,580	4,580	4,580
76 – 100	4,861	4,861	4,861	4,861
101 – 200	5,039	5,039	5,039	5,039
201 ->	5,231	5,231	5,231	5,231

Tabela 1 – Tarifa de água por metro cúbico

Fonte: SAAE (2013)

Tarifa básica operacional (TBO) – Valor fixo para cada categoria com consumo zero

Categoria	Valor da Água
Social	R\$ 3,60
Residencial	R\$ 5,97
Comercial	R\$ 15,80
Industrial	R\$ 25,64

Para as unidades que possuem ligação com a rede coletora de esgoto acrescenta-se à TBO + 50%.

Tabela 2 – TBO

Fonte: SAAE (2013)

O sistema de coleta e tratamento de esgoto obedece a um sistema fixo de cobrança de 50% sobre o consumo de água (excluindo TBO) para todas as categorias de serviço (residencial social, residencial, comercial e industrial). Para o sistema de cobrança da taxa de lixo foi instituída a Lei Municipal no 2.098/2010 adotando um sistema de

cálculo para a Taxa de coleta, remoção, transporte e destinação do lixo das edificações e das vias públicas. A fórmula adotada leva em consideração a área construída, o zoneamento, o fator atividade e o fator pavimentação e a unidade física municipal (PMV, 2010). O método de cobrança da taxa de lixo pode ser visualizada no Quadro 2.

TAXA DE LIXO = A x Z x Fc1 x Fc2 x K	A = Área construída do imóvel em m²
	Z = Zoneamento
	Fc1 = Fator Atividade
	Fc2 = Fator Pavimentação
	K = 0,2% da Unidade Física Municipal (UFM = R\$ 31,37)

Quadro 2 – Método de cobrança da taxa de lixo

Fonte: SAAE (2013)

Para a variável Z, a base de classificação é baseada no sistema de zoneamento da cidade, conforme disposto da Tabela 3. Complemen-

tarmente as variáveis Fc1 e Fc2 referentes ao fator atividade e pavimentação estão dispostas nas Tabelas 4 e 5:

Zoneamento	Valor
Zc – Zona Central	2,0
Cp – Corredor Principal	1,8
Cs – Corredor Secundário	1,6
Zr 1 – Zona Residencial 1	1,6
Zr 2 – Zona Residencial 2	1,0
Zr 3 – Zona Residencial 3	1,0
Zr 4 – Zona Residencial 4	1,6

Tabela 3 – Sistema de zoneamento para cálculo da taxa de lixo

Fonte: SAAE (2013)

Atividade	Tipo	Valor
Residencial	Individual	1,0
	Coletiva	1,2
Serviços Comerciais	Salas, lojas, consultórios, escolas e similares	1,6
	Supermercados, atacadistas, restaurantes, mercadinhos e similares	1,8
Misto	Prédios residenciais e comerciais	1,3

Tabela 4 – Fator atividade

Fonte: SAAE (2013)

Pavimentação	Valor
Asfalto	1,0
Bloquete	0,9
Paralelepípedo	0,8
Pedra Fincada	0,7
Terra	0,6

Tabela 5 – Fator Pavimentação

Fonte: SAAE (2013)

Em relação ao sistema de cobrança, nota-se que a forma de cálculo da água, atende as exigências previstas em lei, mas não considera particularidades residenciais como o uso de hidrômetros coletivos em condomínios. Na taxa de esgoto, o valor afixado também não leva em consideração particularidades residenciais, ficando o consumidor sem informações e prejudicado, uma vez que não são divulgados os métodos adotados para o cálculo.

Sobre a base de cálculo da taxa de lixo, uma pesquisa realizada por Faria, Rezende e Magalhães (2011) mostrou que a taxa criada não atende as diretrizes de autosustentabilidade dos serviços de saneamento básico instituídos pela Lei 11.445/2007. Sendo assim, os autores propõem reforma no sistema de cobrança, substituindo na fórmula o sistema de zoneamento, por critérios socioeconômicos pesquisados pelo IBGE; não realização da cobrança de água pelo hidrômetro e sim associando o consumo com a geração de resíduos para cada ligação de água e por fim atribuir valores de acordo com a atividade desempenhada por cada economia, uma vez que na fórmula usada atualmente não são consideradas diferenciações entre a geração de residências e geração de serviços.

c. Abrangência

De acordo com informações supracitadas, o SAAE tem capacidade para prestar com eficiência os serviços de abastecimento de água, esgotamento sanitário, coleta e destinação dos resíduos sólidos e limpeza urbana. Todavia, quanto a drenagem de águas pluviais, os documentos e a bibliografia consultada não exploram muito os aspectos relacionados à infraestrutura e aos investimentos. Porém alguns trechos do Decreto nº 3823/2004 salientam modestamente tal questão:

§4º- O projeto hidráulico compreenderá, entre outros, os reservatórios de água inferior e superior, caixas de gordura e passagem para esgotos sanitários e caixas separadoras de águas pluviais (SAAE, 2004, art. 6).

Art. 12 - É vedada a ligação de águas pluviais em redes e ramais coletores e interceptadores de esgoto (SAAE, 2004, Título IV, Cap. I).

O foco determinado pelo Decreto salienta a necessidade de separação do esgoto da destinação de águas pluviais. Porém, tal medida tem se mostrado incipiente para as realidades do município, uma vez que o mesmo vem sofrendo recorrentemente com alagamentos e enchentes.

d. Abrangência Política

Visando integrar as metas e diretrizes de saneamento, o SAAE vem desenvolvendo alguns programas em parceria com a Prefeitura Municipal. Os programas estão em sua maioria voltados para o controle quanto ao uso da água, coleta seletiva e preservação do meio ambiente. Dentre as iniciativas destacam-se os programas intitulados: Despoluição das águas; Recuperação de Nascentes; Controle de Perdas – Com+Água; Programa de Reciclagem e Programas Ambientais. Além da parceria com a Prefeitura Municipal, o SAAE realiza seus programas em parceria com a Universidade Federal de Viçosa (SAAE, 2013). Além disso, objetivando maior articulação política e a criação de diretrizes para o setor de saneamento não somente em Viçosa, mas em um conjunto de cidades da zona da mata mineira, o SAAE passou a integrar, desde 27 de junho de 2008, do Consórcio Intermunicipal de Saneamento Básico da Zona da Mata de Minas Gerais (CISAB Zona da Mata).

O CISAB Zona da Mata é uma pessoa jurídica de direito público interno, do tipo de associação pública, composto por municípios da região da Zona da Mata de Minas Gerais, que tem como objetivo prestar serviços de apoio aos serviços de saneamento básico de cada um dos municípios consorciados. Essa prestação de serviços, preferencialmente, deve se efetivar como capacitação técnica do pessoal dos municípios consorciados, ou como auxílio para que esse pessoal possa executar suas tarefas. O princípio é de, havendo economia de escala, o máximo da gestão deve permanecer no próprio município. O consórcio atua nos termos da lei nº. 11.107/2005 e o poder de decisão cabem à Assembleia Geral. As cidades pertencentes ao consórcio são: Abre Campo; Acaiaca; Carangola; Conceição de Ipanema; Fervedouro; Jequeri; Lajinha; Lima Duarte; Manhuaçu; Manhumirim; Muriaé; Oratórios; Pocrane; Ponte Nova; Raul Soares; Reduto; Recreio; Rio Doce; Senador Firmino; Senhora de Oliveira; Tocantins; Tombos; Vermelho Novo e; Viçosa (CISAB, 2013).

e. Transparência

Como salientado pela Lei nº 11.445/2007 em seu capítulo II é de responsabilidade do titular dos serviços de saneamento: “VI – estabelecer sistema de informações sobre os serviços, articulado com o Sistema Nacional de Informações em Saneamento” (BRASIL, 2007). No caso do SAAE, tem-se conhecimento que o sistema de informações com o banco de dados utilizados sobre os munícipes

para base de cálculo de taxas, está desatualizado, enfrentando assim problemas para efetivação de alguns serviços e identificação de seus clientes (FARIA; REZENDE; MAGALHÃES, 2011).

O SAAE possui uma plataforma eletrônica a qual disponibiliza à sociedade um conjunto de informações da autarquia, as principais leis e diretrizes, informações sobre a gestão e tratamento de água, esgoto e lixo, dentre outras informações de relevância social. Complementarmente o portal eletrônico disponibiliza, como forma de se prezar pela transparência, demonstrativos financeiros e outros documentos relacionados a gastos e despesas. O portal possui ainda categorias de notícias, vídeos voltados para educação ambiental, editais de licitação e um campo intitulado Fale Conosco. O campo Fale Conosco possui extrema relevância como canal de comunicação entre os colaboradores da autarquia e os munícipes, uma vez que pode configurar como uma forma de identificar falhas e aperfeiçoar os serviços prestados.

De acordo com a Lei nº 11.445/2007 as medidas de controle social podem ser entendidas como um conjunto de procedimentos que “garantem à sociedade informações, representações técnicas e participações nos processos de formulação de políticas, de planejamento e de avaliação relacionados aos serviços públicos de saneamento básico” (BRASIL, 2007).

A partir dessa concepção acredita-se que o SAAE cumpre com o esperado, uma vez que além da publicação de informações a sociedade, ele permite a participação popular em programas e projetos elaborados, um exemplo desses mecanismos de participação é o Plano Participativo de Gestão dos Resíduos Sólidos que contou com membros da sociedade civil em seu processo de elaboração (PPGRS, 2010).

f. Eficiência

Centrando na questão da eficiência quanto à prestação dos serviços, nota-se que o SAAE apesar dos desafios e barreiras, vem implementando de forma abrangente os serviços a eles destinados. Em relação aos principais problemas quanto à prestação do serviço, a pesquisa realizada por Dias (2010) mostrou que grande parte da população viçosense percebe o abastecimento de água como um problema a ser resolvido pela autarquia, uma vez que em épocas de baixa ocorrência de chuvas, alguns pontos da cidade ficam sem acesso. Como salientado na categoria “Abrangência” por meio da análise das leis, dos artigos e do próprio portal

eletrônico do SAAE, não foram observados grandes obras para captação de águas pluviais.

Considerando que tal questão representa um desafio para o próprio SAAE, acredita-se que maiores investimentos quanto à captação da água da chuva poderia diminuir a ocorrência de falta de abastecimento de água no município. A concentração de investimentos hoje está direcionada ao esgotamento sanitário e abastecimento de água.

As ações sobre gestão dos resíduos sólidos parecem estar estabilizadas, uma vez que com a criação do Plano Participativo de Gestão dos Resíduos Sólidos, direcionamentos que foram dados para o setor e iniciativas mostram-se condizentes com a realidade do município. Porém, quanto ao sistema de cobrança, acredita-se que o cálculo deveria modificar as variáveis supracitadas, executando assim de forma mais justa os serviços.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os impactos negativos quanto à demora em criar um marco legal brasileiro para o setor de saneamento básico refletiu na falta de abastecimento de água tratada a grande parte da população, escassez de esgoto tratado e destinação inadequada dos resíduos sólidos. Frente a esses problemas, inúmeros têm sido os esforços das companhias de água e esgoto, visando o atendimento de forma unificada à população, obedecendo aos princípios de eficiência econômica e social preconizados pela Lei 11.445/2007.

A análise investigada neste trabalho mostrou que no município de Viçosa-MG inúmeros têm sido os esforços visando adequabilidade aos princípios e diretrizes da lei. No entanto, o trabalho realizado pelo SAAE não atende a totalidade da população, ficando muitos bairros a mercê de serviços básicos, principalmente ligados ao esgotamento sanitário. A proposta de universalização mostra-se em curso nesse sentido. Porém, como observado pelo alto valor de investimento no setor, propostas de unificação caminham para um consentimento ou uma ampliação dos serviços ao longo dos anos.

Em relação à operacionalização do serviço, pode-se dizer que o sistema de cobrança de taxas não traduz de forma clara à sociedade, informações sobre o processo de cobrança. A taxa de esgoto, por exemplo, não é explicada de forma a se considerar particularidades das residências, criando apenas um percentual fixo. A taxa de lixo, por sua vez, possui uma delimitação clara sobre a fórmula de cálculo. Porém, como salientado em alguns estudos, determinadas variáveis poderiam ser

modificadas, considerando questões socioeconômicas dos municípios.

Sobre a abrangência dos serviços, nota-se que o SAAE ainda necessita de maiores estruturas para a drenagem de águas pluviais, uma vez que os mecanismos previstos em lei não têm se mostrado suficientes para a realidade do município. Como forma de buscar medidas e alternativas para o desenvolvimento de melhores técnicas e modelos para operacionalização do trabalho, nota-se que o SAAE tem articulado suas diretrizes a programas e projetos municipais, trabalhando de forma conjunta ao Cisab Zona da Mata, a Universidade Federal de Viçosa e a Prefeitura Municipal. Sobre a questão da transparência e eficiência, constatou-se que os mecanismos adotados cumprem o necessário, no entanto a criação de canais mais abertos à participação popular poderiam estimular discussões e construir novas formas de planejamento para as atividades exercidas, como obras em infraestrutura e definição de prioridades.

Frente às questões discutidas, nota-se que o serviço prestado pelo SAAE Viçosa-MG está voltado ainda que de forma modesta, para a universalização do acesso, uma vez que cria estruturas necessárias para que a maior parte dos munícipes tenha acesso aos serviços. O acesso à universalização só tornaria possível se todo o sistema de infraestrutura já estivesse sido instalado, atendendo a totalidade dos munícipes e se o SAAE trabalhasse apenas com correções ou aperfeiçoamentos, representando assim, um ideal a ser alcançado.

Como remate dessa discussão cabe salientar que a visão estática presente neste estudo permite, a partir das fontes consultadas, acreditar que o SAAE atende a maioria dos princípios dispostos na Lei 11.445/2007, atuando de forma eficaz com o cumprimento dos serviços destinados. Todavia, dada às limitações aqui presentes, investigações que promovam maior articulação desses dados com os pontos de vistas dos próprios gestores da autarquia permitirão contribuições mais robustas e conclusões que ampliem o foco de análise, criando espaços para novas interpretações.

REFERÊNCIAS

- BARBOSA, E. R. G.; SEDIYAMA, G. A. S.; REIS, A. O.; CEZAR, L. C. Adequação de Pequenos Municípios às Exigências da Política Nacional de Resíduos Sólidos: Estudo de Caso nos Municípios de Viçosa-MG e seus Limitrofes. **Reunir: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 6, n. 3, p. 37-52, 2016.
- BARROSO, L. R. Saneamento Básico: competências constitucionais da União, estados e municípios. **Revista Eletrônica de Direito Administrativo Econômico**. n.11, ago./set./out. Salvador: 2007.
- BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. 292 p.
- _____, **Lei nº 11.107**, de 6 de abril de 2005. Dispõe sobre normas gerais de contratação de consórcios públicos e dá outras providências. Legislação Federal. Sítio eletrônico internet - planalto.gov.br.
- _____, **Lei nº 11.445**, de 5 de janeiro de 2007. Estabelece diretrizes nacionais para o saneamento básico; altera as Leis nos 6.766, de 19 de dezembro de 1979, 8.036, de 11 de maio de 1990, 8.666, de 21 de junho de 1993, 8.987, de 13 de fevereiro de 1995; revoga a Lei no 6.528, de 11 de maio de 1978; e dá outras providências. Sítio eletrônico internet - planalto.gov.br.
- CARVALHO, M. L.; BARBOSA, T. R. C. G.; SOARES, J. B. Implementação de Política Pública: uma abordagem teórica e crítica. **X Colóquio Internacional sobre Gestión Universitaria em América del Sur**. Mar del Plata, Dez. 2010.
- CEZAR, L. C.; BARBOSA, T. R. C. G.; REIS, M. C. T.; FONSECA JÚNIOR, F. Panorama Acadêmico Sobre Resíduos Sólidos: Análise Da Produção Científica A Partir Do Marco Legal Do Setor. **Revista Metropolitana de Sustentabilidade**, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 14-33, maio/ago., 2015.
- COSTA, N. R. Infraestrutura urbana, saneamento e qualidade de vida. Notas sobre política pública e desigualdade no Brasil. **Saúde em Debate**. São Paulo, CEBES, n.29. p.52-6: 1990.
- CISAB, Consórcio Intermunicipal de Saneamento Básico da Zona da Mata de Minas Gerais. **Estatuto do CISAB Zona da Mata**. Disponível em: <http://www.cisab.com.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=8&tmpl=component&format=raw&Itemid=4>. Acesso em 13 mar. 2013.
- DIAS, S. S. **Os usos da água, urbanização e conflitos ambientais em Viçosa-MG: reflexões acerca das discussões realizadas no processo de elaboração do Plano Municipal de Saneamento Básico de Viçosa-MG**. 2010. 79p. Monografia (Geografia). Universidade Federal de Viçosa. Viçosa.

DIAS, R.; MATOS, F. **Políticas Públicas: princípios, propósitos e processos**. São Paulo: Atlas, 2012.

FARIA, A. P. M. de; REZENDE, A. A. P.; MAGALHÃES, M. A. de. Avaliação da taxa de coleta, remoção, transporte e destinação dos resíduos urbanos do município de Viçosa. XV SILUBESA – **Simpósio Luso Brasileiro de Engenharia Sanitária e Ambiental**. ABES - Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental: 2011.

GALVÃO JUNIOR, A. C.; NISHIO, S. R.; BOUVIER, B. B.; TUROLLA, F. A. Marcos regulatórios estaduais em saneamento básico no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 1, p. 207-227, 2009.

GELINSKI, C. R. O. G.; SEIBEL, E. J. Formulação de Políticas Públicas: questões metodológicas relevantes. **Revista de Ciências Humanas**. Florianópolis, EDUFSC, v.42, n 1 e 2, p 227-240, abr/out, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

HELLER, L. Relação entre saúde e saneamento na perspectiva do desenvolvimento. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 3, n. 2, p. 73-84, 1998.

NASCIMENTO NETO, Paulo. **Resíduos Sólidos Urbanos: perspectivas de gestão intermunicipal em regiões metropolitanas**. São Paulo: Atlas, 2013.

PMV, PREFEITURA MUNICIPAL DE VIÇOSA. **Lei nº 2.098/2010**. Altera a Lei nº 1.365/99 e dá outras providências (Lei institui e regulamenta a Taxa de Coleta, Remoção, Transporte e Destinação do Lixo). Viçosa, MG. 2010.

_____. **Lei nº 1.656/2005**. Dispõe sobre a Organização Administrativa com estrutura e competência dos órgãos integrantes e sobre o Plano de Organização do Pessoal do Serviço Autônomo de Água e Esgoto (SAAE). Viçosa, MG, 2005.

_____. **Lei nº 541/1969**. Institui a Lei de Ocupação, Uso do solo e zoneamento do Município de Viçosa. Viçosa, MG. 1969.

_____. **Lei nº 2.002/2009**. Reestrutura o Serviço Autônomo de Água e Esgoto – SAAE – e dispõe sobre a inclusão dos serviços de limpeza urbana e manejo de resíduos sólidos no rol de suas atribuições e dá outras providências. Viçosa, MG. 2009.

PNUD, Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. **Saneamento privado não chega as favelas**. 22 de outubro de 2009. Disponível em: <http://www.pnud.org.br/Noticia.aspx?id=2198>. Acesso em 11 de mar. 2013.

PPGRS, Plano Participativo de Gestão dos Resíduos Sólidos. **Prefeitura Municipal de Viçosa. Serviço Autônomo de Água e Esgoto – SAAE**. Viçosa-MG: 2010. Disponível em: <http://www.saaevicosa.com.br/portal/wp-content/uploads/Plano-Participativo-de-Gest%C3%A3o-dos-Res%C3%ADduos-S%C3%B3lidos1.pdf>. Acesso em 13 mar. 2013.

REZENDE, F. C. Razões da crise de implementação do Estado gerencial: desempenho versus ajuste fiscal. **Revista Sociologia Política**. Curitiba, 19, p. 111-121, nov. 2002.

SAAE, SERVIÇO AUTÔNOMO DE ÁGUA E ESGOTO. **DECRETO Nº 3823**. Regulamenta a prestação dos serviços de água e esgotos pelo Serviço Autônomo de Água, Esgoto - SAAE e da outras providências. Viçosa. 2004.

_____. **O SAAE**. Disponível em: <http://www.saaevicosa.com.br/portal/>. Acesso em 14 mar. 2013.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Políticas Públicas: conceitos e práticas**. Sebrae/MG, 2008. 48 p.

SECCHI, L. **Políticas Públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

SACHS, I. **Desenvolvimento: includente, sustentável, sustentado**. Rio de Janeiro: Garamond, 2008.

SOUSA, A. C. A. de. Por uma política de saneamento básico: a evolução do setor no Brasil. **Achegas.net**, Rio de Janeiro, v. II, 2006.

SOUZA, C. “Estado do campo” da pesquisa em políticas públicas no Brasil. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, 2003, vol.18, n.51, pp. 15-20.

_____. Políticas Públicas: uma revisão de literatura. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 8, no 16. Jul/dez 2006. p. 20-45.

VERLI, F. **Taxas e preços públicos**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2005.



CET-FAESA

Faculdade de Tecnologia FAESA

www.cetfaesa.com