

PERSPECTIVAS CONTEMPORÂNEAS EM
ADMINISTRAÇÃO E ORGANIZAÇÕES



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE COMUNICAÇÃO, TURISMO E ARTES
REITORA

Margareth de Fátima Formiga Diniz
VICE-REITORA
Bernardina Maria Juvenal Freire de Oliveira



DIRETOR DO CCTA
José David Campos Fernandes

VICE-DIRETOR
Ulisses Carvalho da Silva



CONSELHO EDITORIAL
Carlos José Cartaxo
Gabriel Bechara Filho
José Francisco de Melo Neto
José David Campos Fernandes
Marcílio Fagner Onofre

EDITOR
José David Campos Fernandes

SECRETÁRIO DO CONSELHO EDITORIAL
Paulo Vieira

COORDENADOR DO LABORATÓRIO DE JORNALISMO E EDITORAÇÃO
Pedro Nunes Filho

André Felipe de Albuquerque Fell
Antônio de Souza Silva Júnior
Sílvio Luiz de Paula
Marcleide Maria Macêdo Pederneiras



PERSPECTIVAS CONTEMPORÂNEAS EM ADMINISTRAÇÃO E ORGANIZAÇÕES

EDITORA DO CCTA
JOÃO PESSOA
2018



Capa e projeto gráfico:

Luiz Alberto

Ficha catalográfica elaborada na Biblioteca Setorial do CCTA da Universidade Federal da Paraíba

P467 Perspectivas contemporâneas em administração e organizações / Organização de: André Felipe de Albuquerque Fell ... [et al.]. - João Pessoa: Editora do CCTA, 2019.
533 p. : il.

ISBN: 978-85-9559-069-4

1. Administração. 2. Empreendedorismo. 3. Gestão Pública.
4. Gestão do Conhecimento. 5. Tecnologia da Informação.
6. Inteligência Competitiva. I. Fell, André Felipe de Albuquerque. II. Título.

UFPB/BS-CCTA

CDU: 658

Foi feito depósito legal

Todos os textos são de responsabilidade do autores.

Direitos desta edição reservados à: EDITORA DO CCTA/UFPB

Cidade Universitária – João Pessoa – Paraíba – Brasil

Impresso no Brasil

Printed in Brazil

SUMÁRIO

NOTA SOBRE OS AUTORES.....9

PREFÁCIO.....17

TEMA 1

ESTRATÉGIAS, EMPREENDEDORISMO E ORGANIZAÇÕES

CAPÍTULO 1 - ANÁLISE DO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS COMPETITIVOS EM EMPRESAS EXPORTADORAS DE UVA DO VALE DO SÃO FRANCISCO.....21

JAMANA RODRIGUES DE AZEVEDO - SÍLVIO LUIZ DE PAULA

CAPÍTULO 2 - PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO: UMA ANÁLISE SOBRE A EVOLUÇÃO DO MODELO DE UPPSALA PROPOSTO POR JOHANSON E ASSOCIADOS55

RENNALY ALVES DA SILVA- MARIANNY JESSICA DE BRITO SILVA- NATÁLIA MARY OLIVEIRA DE SOUZA

CAPÍTULO 3 - A EVOLUÇÃO EMPREENDEDORA: O USO DO INTRA-EMPREENDEDORISMO COMO SUBSÍDIO PARA A INCUBAÇÃO DE NOVAS EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA.....89

SÍLVIO LUIZ DE PAULA - CLAUDINETE DE FÁTIMA SILVA OLIVEIRA SANTOS - MINELLE ENÉAS DA SILVA - ANTÔNIO DE SOUZA SILVA JÚNIOR- MARCLEIDE MARIA MACÊDO PEDERNEIRAS

CAPÍTULO 4 - UMA ARTICULAÇÃO ENTRE A ESTRUTURA DA REDE DE SUPORTE E AS IDEIAS COMPARTILHADAS SOBRE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)121

MARCELA COX DOS SANTOS SILVA - SÍLVIO LUIZ DE PAULA - LÚCIA MARIA BARBOSA DE OLIVEIRA

TEMA 2

GESTÃO PÚBLICA E GESTÃO DO DESENVOLVIMENTO LOCAL SUSTENTÁVEL

CAPÍTULO 5- GESTÃO PÚBLICA: ELEMENTOS, CONTORNOS E INOVAÇÃO ...
.....155

BRUNNA CARVALHO ALMEIDA GRANJA

CAPÍTULO 6 - FATORES IMPACTANTES PARA A UTILIZAÇÃO DA GESTÃO POR PROCESSOS DE NEGÓCIOS EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA....185
ASSUERO FONSECA XIMENES - ANDRÉ FELIPE DE ALBUQUERQUE FELL

CAPÍTULO 7 - DISPÊNDIOS EM PESQUISA E DESENVOLVIMENTO NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR: UMA AVALIAÇÃO DO ACESSO E TRANSPARÊNCIA DA INFORMAÇÃO.....211
PEDRO MANUEL DA SILVA - FÁBIO MASCARENHAS E SILVA

CAPÍTULO 8 - GESTÃO DO DESENVOLVIMENTO LOCAL SUSTENTÁVEL ..
.....239
FÁBIO JOSÉ DE ARAÚJO PEDROSA - JOSÉ LUIZ ALVES

TEMA 3

GESTÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO

CAPÍTULO 9 - TRÊS CONTRIBUIÇÕES DA TEORIA DA AGÊNCIA PARA A GOVERNANÇA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO271
CAROLINE OLIVEIRA MELO - MARIA CONCEIÇÃO MELO SILVA LUFT - FLORENCE CAVALCANTI HEBER PEDREIRA DE FREITAS

CAPÍTULO 10 - PROCESSO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SERGIPE- IFS299
MARIA ALVINA DE ARAUJO GOMES - MARIA CONCEIÇÃO MELO SILVA LUFT - FLORENCE CAVALCANTI HEBER PEDREIRA DE FREITAS

CAPÍTULO 11 - UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS SOBRE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO: O CASO DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DE SERVIÇOS NA REGIÃO METROPOLITANA DO RECIFE331
ANDRÉ FELIPE DE ALBUQUERQUE FELL- JAIRO SIMIÃO DORNELAS

TEMA 4

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL, MEMÓRIA ORGANIZACIONAL E ORGANIZAÇÃO DE APRENDIZAGEM

CAPÍTULO 12- APRENDIZAGEM DE ESTRATEGISTAS SOBRE A ROTINA DE CONTROLE DE QUALIDADE DOS PRODUTOS.....365

MARIA LUCIANA DE ALMEIDA - EDUARDO DE AQUINO LUCENA

CAPÍTULO 13
401

MEMÓRIA ORGANIZACIONAL: MUSEUS COMO LÓCUS DE HISTÓRIA CORPORATIVA401

ANA LUIZA ALMEIDA DO MONTE - FÁTIMA REGINA NEY MATOS - RAFAEL FERNANDES DE MESQUITA

CAPÍTULO 14 - APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E ORGANIZAÇÕES DE APRENDIZAGEM: REVISANDO ALGUNS ASPECTOS DAS DUAS ABORDAGENS DE PESQUISA.....427

ANDRÉ FELIPE DE ALBUQUERQUE FELL - NILKE SILVANIA PIZZIOLLO FELL-ALEXANDER WILLIAN AZEVEDO

TEMA 5

SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

CAPÍTULO 15 - CONFRONTOS ENTRE AUTONOMIA LOCAL E IMPOSIÇÃO DE PRÁTICAS GLOBAIS ANCORADAS EM SISTEMAS DE INFORMAÇÃO: ECOS DE USO DE UM ENTERPRISE RESOURCE PLANNING (ERP).....447

ALESSANDRA MARIA BARBOSA CORDEIRO - JAIRO SIMIÃO DORNELAS=SÍLVIO LUIZ DE PAULA

CAPÍTULO 16 - MOLDURAS TECNOLÓGICAS QUANTO À ADOÇÃO E O USO DO COMÉRCIO ELETRÔNICO EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DA REGIÃO METROPOLITANA DO RECIFE487

ANDRÉ FELIPE DE ALBUQUERQUE FELL - JOSÉ RODRIGUES FILHO

CAPÍTULO 17 - CALEIDOSCÓPIO INFORMACIONAL: OLHARES DA ÉTICA
E RESPONSABILIDADE SOCIAL SOB A PERSPECTIVA DA INTELIGÊNCIA COM-
PETITIVA517
ALEXANDER WILLIAN AZEVEDO - ANDRÉ FELIPE DE ALBUQUERQUE FELL

NOTA SOBRE OS AUTORES

Alessandra Maria Barbosa Cordeiro. Com curso técnico em eletrotécnica pelo Instituto Federal de Pernambuco-IFPE, possui também graduação e mestrado em administração pela Universidade Federal de Pernambuco-UFPE. Atua na Companhia de Eletricidade do Estado da Bahia-COELBA.

Alexander Willian Azevedo. Doutorando pelo Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal da Paraíba. Bacharel e Mestre em Ciência da Informação pela Pontifícia Universidade Católica de Campinas. Atualmente é professor vinculado ao Departamento de Ciência da Informação da Universidade Federal de Pernambuco, atuando nos cursos de Graduação em Gestão da Informação e Biblioteconomia.

Ana Luiza Almeida do Monte. Mestra em administração de empresas pela Universidade de Fortaleza - Unifor, pós-graduada em gestão da comunicação nas organizações, MBA em gestão empresarial e graduada em comunicação social.

André Felipe de Albuquerque Fell. Bacharel em Administração de Empresas pela Faculdade de Ciências da Administração de Pernambuco (FCAP / UPE: 1998), com Especialização em Engenharia da Qualidade pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE: 2001), Mestrado em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE: 2003) e Doutorado em Administração também pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE: 2009). Atualmente é professor vinculado ao Departamento de Ciência da Informação da Universidade Federal de Pernam-

bucos (UFPE) e professor permanente do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Pernambuco (PPGCI/UFPE).

Antônio de Souza Silva Júnior. Graduado em Administração de Empresas pela Universidade de Pernambuco (2006). Mestre em Administração pela PROPAD/UFPE (2009). Doutor em Administração pelo PROPAD/UFPE (2014). Professor da Universidade Federal de Pernambuco, Campus Recife, no Departamento de Ciência da Informação.

Assuero Fonseca Ximenes. Doutor em Serviço Social pela Universidade Federal de Pernambuco - UFPE, mestre em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco - UFPE, Pós Graduado em Gestão Estratégica da Tecnologia da Informação pela FCAP/UPE, graduado em Ciência da Computação pela Universidade Católica de Pernambuco - UNICAP e graduado em Administração pela Universidade Paulista - UNIP. Atualmente é professor vinculado à Unidade Acadêmica de Garanhuns da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE).

Brunna Carvalho Almeida Granja. Professora do Departamento de Ciências Administrativas-DCA da Universidade Federal de Pernambuco-UFPE, possui curso técnico em Turismo pelo Instituto Federal de Pernambuco-IFPE, graduação em administração pela Universidade de Pernambuco-UPE, mestrado em administração pela Universidade Federal de Pernambuco e doutorado em Educação pela Universidade Federal de Pernambuco-UFPE.

Caroline Oliveira Melo. Graduada em Secretariado Executivo Bacharelado pela Universidade Federal de Sergipe. Mestranda em Administração pela Universidade Federal de Sergipe.

Claudinete de Fátima Silva Oliveira Santos. Doutoranda em administração pela Universidade Federal de Pernambuco-UFPE, possui graduação em administração pela Universidade de Pernambuco-UPE,

especialização em gestão de pessoas e negócios pela Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Caruaru-FAFICA, mestrado em administração pela Universidade Federal de Pernambuco-UFPE. Tem experiência profissional em empreendedorismo, gestão, ensino, instrutoria e consultoria organizacional.

Eduardo de Aquino Lucena. Professor do Departamento de Ciências Administrativas-DCA da Universidade Federal de Pernambuco-UFPE, possui graduação em engenharia mecânica pela Universidade Federal de Pernambuco-UFPE, mestrado em administração pela Universidade Federal de Pernambuco-UFPE e doutorado em engenharia de produção pela Universidade Federal de Santa Catarina-UFSC. Seus interesses de pesquisa englobam os seguintes temas: processos de aprendizagem nas organizações, processo de estratégia e estratégia como prática.

Fábio José de Araújo Pedrosa. Possui graduação em Geologia pela Universidade Federal de Pernambuco (1989), mestrado em Geociências pela Universidade de São Paulo (1995) e doutorado em Geologia Ambiental pela Universidade Federal de Pernambuco (2007). Atualmente é professor vinculado à Universidade Católica de Pernambuco (UNICAP) e à Universidade de Pernambuco (UPE).

Fábio Mascarenhas e Silva. Doutor em Ciência da Informação (Universidade de São Paulo - USP (2008)). É professor Associado da Universidade Federal de Pernambuco e docente permanente do Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação da UFPE (PPGCI/UFPE). Tem experiência na área de Ciência da Informação, atuando principalmente nos seguintes temas: Bibliometria, Cientometria, Comunicação Científica, informação científica e tecnológica, bases de dados, organização da informação, indicadores científicos. Ministra disciplinas nos cursos de graduação em Biblioteconomia, Gestão da Informação e no Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação (PPGCI/UFPE).

Fátima Regina Ney Matos. Doutora em Administração de Empresas pela Universidade Federal de Pernambuco, mestrado em Administração e graduação em psicologia. Pós-doutorado na Universidade de Aveiro, Portugal. Atualmente é professora vinculada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Potiguar - UnP e ao Instituto Superior Miguel Torga em Coimbra-Portugal.

Florence Cavalcanti Heber Pedreira de Freitas. Graduação em Sociologia na Universidade Federal da Bahia (1987), estágio no mestrado em Urbanismo na Université de Paris XII (Paris-Val-de-Marne) e no Institut des Hautes Études sur la Amérique Latine (1991), mestrado em Administração pela Universidade Federal da Bahia (1991) e doutorado em Administração pela Universidade Federal da Bahia (2000). Atualmente é professora vinculada à Graduação e Mestrado em Administração da Universidade Federal de Sergipe (UFS) e pesquisadora na UFS onde desenvolve pesquisa na área de Organizações e Inovações em Serviços.

Hélder Pontes Regis. Engenheiro Mecânico pela UFPB (1993). Mestrado e Doutorado em Administração pelo PROPAD - UFPE Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco (2005). Especialização em Gestão da Qualidade e Produtividade pela UFPB (1996). Atualmente é professor do Instituto Federal de Pernambuco (IFPE) e da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE).

Jairo Simião Dornelas. Possui graduação em Informática pela Universidade Federal de Pernambuco (1981), graduação em Administração pela Universidade Católica de Pernambuco (1983), mestrado em Ciências da Computação pela Universidade Federal de Pernambuco (1988), doutorado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2000) e pós-doutorado na HEC-Montreal (2007) e na Universidade de Minho-Portugal (2013). Atualmente é professor vinculado

ao Departamento de Ciência da Administração da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

Jamana Rodrigues de Azevedo. Possui graduação e mestrado em administração pela Universidade Federal de Pernambuco-UFPE Possui experiência na área de administração, com ênfase em administração, marketing e estratégia, atuando principalmente nos seguintes temas: estratégia, logística, resource-based view of the firm (RBV), marketing estratégico e estratégias de internacionalização.

José Luiz Alves. Doutor em Geografia, economista, possui graduação em ciências econômicas pela Universidade Federal de Pernambuco (1984), mestrado em Geografia pelo Centro de Filosofia e Ciências Humanas (1989) e doutorado em Geografia pela Universidade Federal de Pernambuco (2011). Atualmente é professor vinculado à Universidade de Pernambuco (UPE), ministrando aulas e orientando projetos/dissertações nos cursos de Graduação e Mestrado, como professor permanente do programa de pós-graduação em gestão do desenvolvimento local sustentável.

José Rodrigues Filho. Possui graduação em Administração pela Universidade Estadual da Paraíba (1973), mestrado em Hospital Administration - Polytechnic of the South Bank-London (1978) e doutorado em Administração - University of Manchester (1983). Atualmente é professor vinculado ao Departamento de Ciência da Administração da Universidade Federal da Paraíba.

Lúcia Maria Barbosa de Oliveira. Possui graduação em administração pela Universidade Federal de Pernambuco-UFPE, mestrado em administração pela Universidade Federal de Minas Gerais-UFMG e doutorado em *Industrial Relations* pela *London School of Economics*. Tem experiência na área de administração, com ênfase em gestão de pessoas, atuando nos seguintes temas: gestão de pessoas, desempenho e resulta-

dos; profissional de gestão de pessoas, espiritualidade, diversidade nas organizações e dignidade organizacional. Atualmente faz pós-doutorado em Administração na Universidade Presbiteriana Mackenzie.

Marcela Cox dos Santos Silva. Possui graduação em administração pela Universidade de Pernambuco-UPE e mestrado profissional em Gestão Empresarial pela Faculdade Boa Viagem-FBV/DEVRY. Tem experiência na área de Administração com ênfase em Projetos Educacionais.

Marcleide Maria Macêdo Pederneiras. Pós Doutora em Contabilidade pela Universidade do Minho - Portugal. Doutora em Administração pelo PROPAD/UFPE. Mestrado em Ciências Contábeis pela Universidade de Brasília (2003). Graduação em Ciências Contábeis - Unipê Centro Universitário de João Pessoa (1995). Atualmente é Professora adjunta da Universidade Federal da Paraíba. Tem experiência na área de Ciências Contábeis e Administração, atuando principalmente nos seguintes temas: educação em contabilidade, contabilidade avançada, administração pública e elaboração trabalhos científicos, análise de artigos científicos e do Mestrado Profissional em Gestão e Administração em rede- PROFIAP/ UFCG/CCJS. É líder do GRUPO DE PESQUISA EM EDUCAÇÃO E PESQUISA EM CONTABILIDADE - GEPEC/CNPq.

Maria Alvina de Araujo Gomes. Mestranda em Administração pela Universidade Federal de Sergipe (UFS). Possui graduação em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Sergipe (2006). Tem experiência na área de Auditoria Interna com ênfase em Auditoria de Conformidade.

Maria Conceição Melo Silva Luft. Possui graduação em Administração pela Universidade Federal de Sergipe (1995), mestrado em Administração pela Universidade Federal de Alagoas (2000) e doutorado em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco (2009). Atualmente é professora vinculada ao Departamento de Administração

da Universidade Federal de Sergipe, exercendo atividades de ensino (graduação, especialização e mestrado), pesquisa, extensão e gestão.

Maria Luciana de Almeida. Professora do curso de graduação tecnológica em Gestão Logística da Universidade de Pernambuco-UPE, possui graduação em administração pela Universidade Federal de Campina Grande-UFCG e em ciências contábeis pela Universidade Estadual da Paraíba-UEPB, mestrado e doutorado em administração pela Universidade Federal de Pernambuco-UFPE.

Marianny Jessica de Brito Silva. Doutoranda em administração pela Universidade Federal de Pernambuco-UFPE. Possui graduação e mestrado em administração pela Universidade Federal de Pernambuco-UFPE. Atua na área de Marketing nos seguintes temas: comportamento do consumidor, consumo colaborativo, consumo de moda, consumo sagrado e profano e relação entre consumo e gênero.

Minelle Enéas da Silva. Possui graduação em administração pela Universidade Federal de Campina Grande-UFCG, mestrado em administração pela Universidade Federal de Pernambuco - UFPE, doutorado em administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul-UFRGS. As linhas de pesquisa e atuação envolvem uma discussão macro sobre Sustentabilidade, com ênfases específicas em Consumo Sustentável, Sustentabilidade na Cadeia de Suprimentos e Responsabilidade Socioambiental Empresarial.

Natália Mary Oliveira de Souza. Professora do curso de administração da Universidade de Pernambuco-UPE, está cursando doutorado em administração pela Universidade Federal de Pernambuco-UFPE, possui graduação e mestrado em administração também pela Universidade Federal de Pernambuco-UFPE.

Nilke Silvania Pizzolo Fell. Bacharel em Pedagogia pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Especialista em Supervisão Escolar

pela Universidade Cândido Mendes. Professora Universitária e do Ensino Básico da Prefeitura da Cidade do Recife.

Pedro Manuel da Silva. Mestre em Ciência da Informação pela Universidade Federal de Pernambuco - UFPE, especialista em Informação Tecnológica pela UFPE e em Direitos Humanos pela Universidade Católica de Pernambuco, graduado em Biblioteconomia pela UFPE e estudante do curso de Licenciatura em Sociologia pela Universidade do Norte do Paraná. Experiência profissional em bibliotecas universitárias com ênfase no tratamento técnico de acervos de periódicos, fotografias, bibliotecas digitais e serviços de referência.

Rafael Fernandes de Mesquita. Doutorando em Administração pela Universidade Potiguar - UnP. Mestrado e graduação em administração de empresas. Professor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí - IFPI.

Rennaly Alves da Silva. Professora do curso de administração da Universidade Federal da Paraíba-UFPB. Possui graduação em administração pela Universidade Federal de Campina Grande-UFCG, mestrado em administração pela Universidade Federal de Pernambuco-UFPE, atualmente cursa doutorado em administração pela Universidade Federal de Pernambuco-UFPE.

Sílvio Luiz de Paula. Possui graduação e mestrado em administração pela Universidade Federal de Pernambuco-UFPE. É professor do Departamento de Ciência da Informação-DCI na Universidade Federal de Pernambuco-UFPE. Tem experiência na área de administração, com ênfase em gestão de pessoas, comunicação organizacional, responsabilidade social, comportamento organizacional e gestão da informação.

PREFÁCIO

A Administração como área de conhecimento das Ciências Sociais Aplicadas tem gradativamente elaborado e desenvolvido novas formas de conhecer o fenômeno organizacional, cooperando assim para novas possibilidades de ação por parte dos gestores em uma realidade tecnologicamente globalizada. Pelo seu caráter interdisciplinar, a Administração hoje não mais importa apenas pressupostos de tradicionais áreas afins do conhecimento, mas também já exporta suas ideias para elas, enriquecendo e aperfeiçoando significativamente o seu repertório teórico e a sua capacidade prática de apresentar soluções. Tal é a via fundadora que motivou a idealização do presente compêndio que conta com uma equipe especial de profissionais, docentes e pesquisadores de conceituadas instituições de ensino públicas e privadas de todo o território nacional. Equipe essa que com a sua diversidade de contribuições conceituais, experienciais e acadêmicas agrupou os seus saberes nos cinco temas a seguir:

- Estratégias, empreendedorismo e organizações.
- Gestão pública e gestão do desenvolvimento local sustentável.
- Gestão da tecnologia da informação e gestão do conhecimento.
- Aprendizagem, memória, gestão de pessoas e organizações.
- Sistemas de informação e inteligência competitiva.

Espera-se com esse trabalho incentivar a diversificação de pesquisas e práticas na área de Administração e Ciências Sociais Aplicadas, de modo a intercambiar conhecimentos de diversas linhas de pesquisa e reflexão, com o propósito de contribuir para o compartilhamento do conhecimento da Administração.



TEMA 1



ESTRATÉGIAS, EMPREENDEDORISMO E ORGANIZAÇÕES



CAPÍTULO 1

ANÁLISE DO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS COMPETITIVOS EM EMPRESAS EXPORTADORAS DE UVA DO VALE DO SÃO FRANCISCO

Jamana Rodrigues de Azevedo
Sílvia Luiz de Paula

1.1 INTRODUÇÃO

Fundamentos apresentados na década de 60 por Penrose (1962) e desenvolvida a partir do início da década de 80, a perspectiva da *resource-based view of the firm* (RBV) procura explicar porque algumas empresas têm desempenho superior em relação aos seus concorrentes. Devido a seu potencial para analisar recursos e capacidades organizacionais e os meios de utilizá-los para a obtenção de vantagem competitiva, a RBV tem se tornado uma influente perspectiva teórica nas recentes pesquisas de internacionalização das empresas, o que tem facilitado a sua difusão (PENG, 2001).

Pesquisas conduzidas no âmbito de corporações multinacionais analisando o processo de entrada em mercados internacionais têm sido enriquecidas pela perspectiva da RBV a qual, além de ajudar a especificar a natureza dos recursos necessários no comércio exterior, representa

uma ponte para investigar de quais recursos provém a base competitiva para o produto e a diversificação internacional (BARNEY; WRIGHT; KETCHEN JR, 2001). A maioria dos estudos relacionados a RBV diz respeito às multinacionais, com destaque para o paradigma eclético (DUNNING, 1988), fusões e aquisições e alianças estratégicas (HARRISON *et al.*, 2001), sendo poucos os que ligam a perspectiva da RBV à internacionalização das empresas via exportação.

Sob a ótica de Peng (2001), a maior contribuição dos estudos a respeito de negócios internacionais para a RBV fundamenta-se na identificação do conhecimento e da experiência internacional como sendo recursos valiosos, únicos, difíceis de imitar e que diferenciam ganhadores de perdedores e meros sobreviventes na competição global.

A entrada em mercados internacionais, conforme sugerido por Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), pode acontecer por meio dos seguintes processos: *exportação*, onde se estabelecem recursos para a comercialização e distribuição dos produtos; *licenciamento*, no qual uma empresa estrangeira compra o direito de produzir e comercializar os produtos de outra empresa dentro de um país anfitrião ou conjunto de países; *alianças estratégicas*, onde há o compartilhamento dos riscos e dos recursos necessários para inserção; *aquisições*, no qual as empresas estrangeiras adquirem firmas em outros países, passando a comandá-las; e *subsidiárias próprias*, onde se procede a construção de unidade da empresa estrangeira no país anfitrião.

De acordo com Zucchella (2001) o processo de internacionalização tem sido definido como assimétrico, em termos de tamanho da empresa, o que implica na crença de uma estratégia internacional incompleta. Isto ocorre devido à presença de restrições financeiras e administrativo-organizacionais nas pequenas empresas, o que acarreta em sua subutilização nas atividades de exportação. Essa visão baseia-se na concepção de que a

exportação nas pequenas e médias empresas representa o primeiro passo para uma forma de internacionalização mais intensiva (YEOH; JEONG, 1995). Assim, a exportação é percebida como o modo mais incipiente de internacionalização, quer seja de pequena, média ou mesmo da grande empresa.

Quando a probabilidade de uma empresa estabelecer vantagem competitiva, tanto nas atividades de produção como nas de promoção em um país estrangeiro, é baixa, é pouco provável que a empresa entre neste mercado; entretanto, ela pode optar por entrar via exportação indireta (SHARMA; ERRAMILI, 2004). Isso pode ser explicado pelos recursos idiossincráticos, como por exemplo, capital humano (AYOUZ; REMAUD, 2003), e capacidade tecnológica e experiência administrativa (TSENG; TANSUHAJ; ROSE; 2004), os quais permitem às empresas desenvolverem competências únicas (SOPAS, 2001) que influenciam seu comportamento para a exportação (BONACCORSI, 1992).

A exportação permite que empresas com menor capital entrem em mercados globais, ampliando sua orientação nos negócios. Vale salientar que, para a grande maioria de empresas exportadoras (pequenas e médias), além dos recursos idiossincráticos que cada uma possui, há também subsídios governamentais, mediante programas de incentivo, que permitem as mesmas entrar em novos mercados com maiores vantagens face aos seus concorrentes.

Desta forma, consciente do enorme potencial do país na área de fruticultura e visando ampliar sua participação no mercado internacional, o Governo Federal e os produtores do setor vêm investindo na Região do Vale do São Francisco, em um sistema de cultivo de frutas de alto padrão de qualidade e sanidade, o que inclui o emprego de normas de desenvolvimento ecologicamente sustentável, segurança alimentar e viabilidade econômica por meio da utilização de tecnologias não agressivas

ao meio ambiente e ao homem. As frutas cultivadas neste sistema de produção integrada destinam-se ao mercado internacional com um selo de conformidade, atestando a sua qualidade e sanidade (MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, 2005).

Ademais, o Governo Federal criou a Região Administrativa Integrada de Petrolina (PE) e Juazeiro (BA), composta pelos Municípios de Lagoa Grande, Orocó, Petrolina, Santa Maria da Boa Vista, no estado de Pernambuco, e pelos municípios de Casa Nova, Curaçá, Juazeiro e Sobradinho, no estado da Bahia (BRASIL, 2001). A criação da região tem como motivo principal à promoção do desenvolvimento local, com ênfase especial aos programas de irrigação, recursos hídricos, turismo e geração de empregos. Assim, a Lei Complementar Nº 113 ampliou a região do Submédio do Vale do São Francisco, visto que este é composto pelas cidades de Serra Talhada e Petrolina (PE), Paulo Afonso e Juazeiro (BA), Pão de Açúcar (AL)

A região em estudo é a maior exportadora de uvas do país, sendo responsável por mais de 96% do volume exportado (VALEXPORT, 2005). Isso pode ser atribuído às características da região como o clima semiárido tropical, com temperatura média de 26 °C, com 300 dias de sol/ano e a hidrologia apoiada no rio São Francisco, com área de mais de 260 mil hectares irrigáveis. O clima seco dificulta o surgimento de pragas e a irrigação procedente do rio garante a água necessária o durante todo o ano. Essas condições geo-metereológicas são fonte de importante vantagem competitiva para a agricultura.

Tendo em vista a evidência na literatura contemporânea da carência de estudos mais aprofundados sobre o processo de desenvolvimento de recursos competitivos nas empresas agrícolas, em especial nas exportadoras de uva, este trabalho tem como objetivo analisar o processo de desenvolvimento dos recursos competitivos das empresas consideradas

mais competitivas, dentre as exportadoras de uva da região de Desenvolvimento do Pólo Petrolina (PE) e Juazeiro (BA), ao longo de um período de 05 (cinco) anos.

1.2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.2.1 As bases da *Resource-based View of the Firm (RBV)*

A perspectiva da visão da firma baseada em recursos, sugerida por Penrose (1962), fundamentada na microeconomia, emergiu na literatura dos estudos em estratégia no início dos anos 80, passando por uma maior aceitação ao final da referida década, devido ao aumento das insatisfações decorrentes das aparentes limitações dos modelos propostos por Porter (1986). Nesse contexto, a RBV passa a ser vista como a teoria dominante na pesquisa de conteúdo estratégico, principalmente por combinar relativo rigor analítico e relevância na prática administrativa de maneira mais eficiente e eficaz (FOSS, 1998), buscando prover assim um arcabouço teórico para melhor explicar a vantagem competitiva.

Pesquisas empíricas que examinam o desempenho empresarial evidenciam diferenças, não apenas entre empresas na mesma indústria, mas também em grupos estratégicos dentro dessas indústrias (HANSEN; WERNERFELT, 1989; BRITO, 2005). Isso resulta em aumento do interesse em variáveis específicas da firma e acréscimo no número de contribuições reivindicando a adoção de uma - perspectiva baseada em recurso - (FAHY; SMITHEE, 1999).

O prenúncio desta perspectiva pode ser atribuído ao trabalho seminal de Edith Penrose (1962). Baseando-se nos escritos de Penrose, Wernerfelt (1984) sugere que as empresas sejam vistas como um conjunto de recursos e que, portanto, a sua análise seja realizada por meio de

seus recursos. Em trabalho posterior, Barney (1991) amplia o conceito ao introduzir as capacidades como um dos recursos ou fatores.

Os recursos que cada empresa controla, sejam eles tangíveis ou intangíveis, têm aspectos idiossincráticos, particularmente em termos de "rendimento" decorrente de seu uso e níveis de disponibilidade aos competidores. Estes aspectos conduzem às diferenças no seu desempenho e, conseqüentemente, na vantagem competitiva sustentável da empresa. Vale salientar que nem todos os recursos são fontes de vantagens competitivas sustentáveis (PETERAF, 1993, BARNEY, 1991).

A vantagem competitiva é a criação de valor para a empresa durante a implementação de uma estratégia que não é implementada simultaneamente por nenhum concorrente atual ou potencial. Quando os concorrentes não são capazes de duplicar os benefícios da estratégia implementada pela empresa, tem-se então, a vantagem competitiva sustentável (BARNEY, 1991).

Para que os recursos de uma empresa resultem em vantagem competitiva sustentável, os seguintes critérios devem ser considerados (BARNEY, 1991):

- *Valiosos* - recursos que permitem a empresa conceber e implementar estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia, explorando oportunidades ou neutralizando ameaças (BARNEY, 1991);
- *Raros* – mesmo que valiosos; recursos presentes em competidores não podem ser fonte de vantagem competitiva, visto que podem ser explorados por seus possuidores (BARNEY, 1991). Assim, é necessário que os recursos não sejam facilmente encontrados, sejam escassos ou não existam em, ou para, um grande número de empresas;
- *Imperfeitamente imitáveis* - uma vez que sejam valiosos e raros, os recursos só são fonte de vantagem competitiva sustentável se as empresas que não os possuem não possam obtê-los. Três condições, ao menos, contribuem

para isso (BARNEY, 1991; DIERICKX; COOL, 1989; REED; DEFILLIPI, 1990):

- Condições históricas únicas - quando a obtenção do recurso depende de condições históricas únicas, uma vez que existem efeitos considerados dependentes da trajetória, de tal modo que eventos anteriores na história da firma exerçam significativo impacto em suas respostas atuais;
- Ambiguidade causal - as relações de causa e efeito entre os recursos controlados por uma empresa e sua vantagem competitiva são entendidas apenas de maneira imperfeita, ou não o são, servindo tanto como uma barreira à imitação quanto à mobilidade dos recursos;
- Complexidade social - quando o desenvolvimento do recurso é socialmente complexo, ou seja, resultado de um complexo fenômeno social, como a cultura organizacional, reputação ou um *networking*, por exemplo.
- *Não substituíveis* - que não exista equivalente estratégico que permita desenvolver a mesma estratégia, mesmo que de maneira distinta, mas que não seja raro e imperfeitamente imitável entre os concorrentes.

As consequências competitivas e implicações sobre o desempenho que resultam da combinação dos quatro critérios de sustentabilidade são sugeridas por Hitt, Ireland e Hoskisson (2002). Em um estudo posterior, apresentado na segunda edição do seu livro, Barney (2002) promove duas alterações no modelo, a saber: 1) o recurso não substituível foi aglutinado às características do recurso imperfeitamente imitável; e 2) o recurso organizacional foi acrescentado. Ou seja, não bastavam apenas os recursos anteriores, era necessário que houvesse uma boa coordenação dos recursos para que a empresa pudesse fazer o uso completo do seu potencial (BARNEY, 2002).

Tais alterações, contudo, tornaram a proposta muito parecida com o modelo apresentado por Robert Grant anos antes, em que uma distinção entre recursos e capacidades é considerada, descrevendo os recursos como inputs no processo de produção (equipamentos de capital, habilidades de empregados individuais, patentes, nomes de marcas, finanças etc.) e as capacidades como as habilidades de coordenação do uso eficaz dos recursos, deixando claro que estas são as fontes principais de vantagem competitiva (GRANT, 1991).

O modelo elaborado por Grant (1991) afirma que desenvolvimento de uma vantagem competitiva é abalizado por recursos e capacidades que são:

- 1) *Duráveis*, de modo que não se tornem rapidamente obsoletos;
- 2) *Não transparentes*, para não permitir que outras firmas entendam e imitem a estratégia;
- 3) *Intransferíveis*, os recursos e capacidades não podem ser adquiridos no mercado em termos iguais ao que firma possui. As imperfeições nas transferências surgem nos seguintes aspectos:

- Imobilidade geográfica, quando o custo de realocação de física e humana é muito elevado;
- Informação imperfeita, a avaliação do valor do recurso é feita de maneira difícil devido à heterogeneidade de recursos (particularmente os recursos humanos), logo a empresa que detém o recurso saberia avaliá-lo melhor que a concorrente;
- Especificidade dos recursos, alguns recursos possuem mais valor na empresa, os quais podem vir a ser reduzidos numa transferência;
- Imobilidade das capacidades, como as capacidades foram desenvolvidas na interação dos grupos de recursos, são muito mais imóveis que os recursos;

4) *Replicabilidade*, os recursos e capacidades não são replicáveis do mesmo modo em outras firmas.

Para a maioria das empresas as capacidades potencialmente mais importantes são aquelas que surgem da integração de capacidades funcionais individuais, que resultariam nas competências essenciais, ou seja, aquelas que realmente permitem à empresa realizar inovações singulares, interferindo ativamente nos mercados em que atua e sendo capaz de se expandir para conquistar novos mercados (PRAHALAD; HAMEL, 1990; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2001). Neste contexto, as capacidades únicas em termos de conhecimento técnico e habilidades administrativas são importantes fontes de heterogeneidade que podem resultar na vantagem competitiva sustentável (MAHONEY; PANDIAN, 1992).

Um modelo de vantagem competitiva, baseado em recursos para explicar que a lucratividade da firma não pode ser atribuída às diferentes condições da indústria, foi desenvolvido por Peteraf (1993) com base nos escritos de diversos autores (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1986, 1991; DIERICKX; COOL, 1989; PRAHALAD; HAMEL, 1990). O modelo possui duas suposições essenciais e duas condições relativas aos recursos. Estes quatro fatores levariam as empresas à vantagem competitiva sustentável (MICHALISIN; SMITH; KLINE, 1997):

Suposições essenciais:

- Heterogeneidade - é a distribuição assimétrica entre as empresas. Há heterogeneidade na distribuição dos fatores (recursos) entre as empresas (BARNEY, 1991, p. 101), devido a diferentes níveis de eficiência, da escassez de fatores produtivos superiores ou de restrições de disponibilidade, que levaria à desigualdade relativa (PETERAF, 1993, p. 180-182). A heterogeneidade assegura a posição de superioridade ou inferioridade de recursos, logo, dos ganhos; e

Mobilidade imperfeita - os recursos não devem ser comercializáveis, caso contrário, que possuam mais valor dentro da empresa que o utiliza atualmente do que teria em outra, ou seja, os ganhos devem ser sustentados dentro da empresa (PETERAF, 1993, p. 183);

Condições relativas:

- Limites *ex-post* à competição - é necessário que as empresas mantenham as suposições essenciais após a obtenção da vantagem competitiva por meio de recursos estratégicos, tais como a imperfeição na imitação e substituição, de modo que os ganhos sejam sustentados (PETERAF, 1993, p. 182);

- Limites *ex-ante* à competição - o desempenho econômico da empresa depende não só dos ganhos gerados, como também do custo de se implementar esta estratégia (PETERAF, 1993, p. 185). Para tanto, devem-se avaliar tais limites para que os ganhos não sejam erodidos.

Em conclusão, uma vantagem competitiva sustentável pode ser obtida se a empresa eficientemente desenvolve recursos-chave (cujas características são: valor, barreiras à duplicação e obtenção), em seus mercados-alvo, sintetizando os preceitos previamente discutidos. A RBV enfatiza, portanto, a escolha estratégica mediante a valorização de importantes ações, como identificar, desenvolver recursos-chave, pela gestão da organização para maximizar os retornos.

1. 2.2 Processo de internacionalização de empresas

Talvez nenhum assunto em negócios internacionais tenha recebido tanta atenção dos pesquisadores quanto à escolha do modo de entrada em mercados internacionais realizada pelas empresas (SHARMA; ERRAMILI, 2004). Dos diversos modelos existentes para explicar a internacionalização de empresas, existem dois que recebem maior destaque na

literatura (SHARMA; ERRAMILI, 2004; DAL-SOTO, 2006; IGLESIAS; VEI-GA, 2006), a saber, o modelo comportamental e o modelo baseado em recursos.

1.2.2.1 Modelo comportamental

Com vistas a reduzir a incerteza do mercado, a empresa entra no país hospedeiro inicialmente por meio de exportação indireta e gradualmente muda para exportação direta, subsidiária de vendas e subsidiária totalmente própria. A escolha do país está lastreada na - distância psíquica -, definida como as diferenças percebidas entre valores, práticas gerenciais e educação de dois países. A distância psíquica possui papel importante em processos de internacionalização, já que restringe investimentos iniciais da empresa em países considerados culturalmente distintos (REZENDE, 2002). Em outras palavras, existem evidências de que a empresa começa o seu processo de internacionalização em países considerados culturalmente próximos.

A abordagem comportamental sobre internacionalização de empresas surgiu na década de 70, na Universidade de Uppsala, na Suécia. Até meados do século XX o comércio internacional era estudado por economistas, sendo poucos os pesquisadores que se preocupavam com o que ocorria dentro da firma (HEMAIS; HILAL, 2002). Conforme sugerem Herais e Hilal (2002) essa realidade foi modificada especialmente a partir do desenvolvimento da teoria do crescimento da firma, elaborada por Penrose (1962), quando a firma passou a ser encarada como um campo independente de estudos.

Com base nos escritos de Penrose (1962), os pesquisadores da Universidade de Uppsala, na Suécia, e posteriormente de outros países escandinavos, desenvolveram estudos do processo de internacionaliza-

ção de empresas, formando um arcabouço teórico, chamado de Escola Nórdica do Processo de Internacionalização da Empresa.

A empresa internacional, na visão da Escola Nórdica, é vista como uma organização caracterizada por processos baseados em aprendizagem e que apresenta uma complexa e difusa estrutura em termos de recursos, competências e influências (HEMAIS; HILAL, 2002).

No que tange às estratégias de entrada, Johanson e Vahlne (1977) sugerem que as empresas iniciam a sua internacionalização com um envolvimento leve, geralmente representado pela exportação indireta, a qual acontece quando a empresa que pretende exportar seus produtos decide contratar uma empresa estabelecida no mercado interno para intermediar a venda de seu produto no mercado externo

Estas empresas podem ser *trading companies*, empresas que se encarregam de comprar os itens para vendê-los em outros países, assumindo sozinhas toda a responsabilidade pela operação; empresas comerciais exclusivamente exportadoras; empresas comerciais que operam no mercado interno e externo; consórcios de exportadores (associações de empresas) (URBASCH, 2004). As principais vantagens na utilização deste modo de entrada encontram-se na tentativa de diminuir o risco percebido, pela lacuna de conhecimento a respeito do mercado internacional e a redução de custos, uma vez que a empresa não tem que se preocupar com investimentos fixos. Por outro lado, há a dependência de intermediários, falta de proximidade ao cliente final e aprendizado limitado, uma vez que outros modos de entrada, como subsidiárias próprias, permitem maior aprendizagem.

Com o passar do tempo, um envolvimento mais aprofundado, as empresas passariam para um segundo nível, a exportação direta, a qual consiste na operação em que o produtor/fabricante do produto vende diretamente para o importador no exterior, sem intermediários. No en-

tanto, este tipo de operação exige da empresa exportadora um conhecimento de todas as etapas do processo de exportação, pois mesmo que exista a figura de um agente para a realização da venda, cabe a empresa providenciar todos os procedimentos referentes ao embarque da mercadoria, a contratação de câmbio etc (URBASCH, 2004). A principal vantagem da exportação direta está relacionada ao baixo custo inicial.

No que tange a seleção dos mercados-alvo, Johanson e Vahlne (1977) explicam que as empresas escolhem, de início, mercados - psicologicamente - mais próximos, evoluindo, na medida em que fossem adquirindo experiência em operações estrangeiras, para mercados cada vez mais distantes "psiquicamente", ou seja, os países hospedeiros têm características similares às do país de origem.

Ibeh (2001) considera Uppsala o modelo que melhor se aplica para o entendimento da internacionalização das pequenas e médias empresas, no entanto dúvidas têm sido constantemente levantadas no que tange à fundação metodológica (ANDERSEN, 1993) e conceitual (BELL; YOUNG, 1998) deste modelo.

1.2.2.2 Modelo baseado em recursos

Talvez nenhum assunto em negócios internacionais tenha recebido tanta atenção dos pesquisadores quanto à escolha do modo de entrada em mercados internacionais realizada pelas empresas. Concomitante com o crescimento da literatura sobre modo de entrada, avanços substanciais sobre a teoria da firma também tomam posição de destaque durante meados da década de 80, e ao longo da década de 90, os quais eram liderados pela ascensão da RBV (SHARMA; ERRAMILLI, 2004).

Com exceção de popularidade para explicar diferenças no desempenho entre empresas (HANSEN; WERNERFELT, 1989), a RBV tem particular apelo no contexto das empresas que operam no ambiente global

(FAHY, 1998). Uma ampla revisão na literatura de negócios internacionais (PENG, 2001) aponta que os recursos têm sido o tema central e elemento chave para explicar o desempenho superior de algumas empresas.

A RBV oferece uma excelente oportunidade para explicação da escolha do modo de entrada em mercados internacionais. No entanto, resalta-se a ausência de um *framework* capaz de oferecer melhor explicação sobre a escolha do modo de entrada. Tal escolha possui implicações estratégicas para o desenvolvimento de recursos e posicionamento no mercado (SHARMA; ERRAMILLI, 2004).

A entrada no mercado internacional, conforme explicitado anteriormente, ocorre por meio de cinco tipos, exportação, licenciamento, aquisição e subsidiárias próprias. No modelo apresentado por Sharma e Erramilli (2004) o modo de entrada via exportação é expandido, sendo mais bem explicitados os conceitos de exportação indireta e direta. Os autores argumentam que a RBV provém uma - interessante explicação - a respeito desses conceitos. A exportação indireta tem maior possibilidade de acontecer quando a empresa estabelece uma vantagem competitiva nas atividades tanto de marketing quanto de produção no seu país de origem. Por exemplo, as empresas de fruticultura do Submédio do Vale do São Francisco, possuem vantagens de produção em relação aos seus concorrentes, uma vez que as mesmas têm acesso a abundantes áreas para cultivo, excelentes condições geo-metereológicas, mão-de-obra de baixo custo além de incentivos governamentais. No caso da fruticultura, vale salientar, ainda, o fato de que em nenhum outro lugar as empresas encontrariam esse cenário, assim sendo, tornaram-se grandes exportadoras de frutas, sendo reconhecidas mundialmente pela sua qualidade.

Na exportação direta, a empresa está diretamente envolvida nas atividades de promoção de seus produtos no país anfitrião. Isso pode ser tanto por um canal próprio da empresa quanto pela representação local.

Em concordância com o modelo comportamental, o modelo baseado em recursos também afirma que as empresas tendem a evoluir da exportação indireta para a exportação direta, à medida que acumulam experiências e conhecimentos a respeito do mercado internacional (SHARMA; ER-RAMILI, 2004).

A RBV fundamenta a exportação de empresas possuidoras de recursos idiossincráticos (os quais competem vantagem competitiva no país de origem), visto que a transferência de recursos pode provocar redução ou anulação do valor dos mesmos (GRANT, 1991). Vale salientar, no entanto, que a RBV enfatiza a explicação do modo de entrada fundamentado não apenas na exploração de vantagens existentes, mas também no desenvolvimento de novas vantagens (PENG, 2001) e até mesmo recursos.

1.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Em decorrência dos objetivos almejados, este estudo pode ser classificado nos níveis exploratório e descritivo (MALHOTRA, 2001). No primeiro caso, visto que a literatura à cerca de recursos competitivos para a exportação ainda se encontra em construção, tem-se o intuito de desenvolver maior compreensão a respeito do fenômeno estudado. No nível descritivo pretende-se apresentar as características do processo de desenvolvimento dos recursos competitivos na amostra selecionada.

A orientação deste estudo fundamenta-se na perspectiva qualitativa, a qual não está interessada em testar uma teoria, ao contrário, visa entender ou descobrir fatores que expliquem determinado fenômeno. A pesquisa qualitativa é classificada como um esforço para entender situações em suas unicidades como parte de um contexto particular e suas interações (PATTON, 2002), sendo também compreendida como um conceito guarda-chuva que cobre várias formas de questionamentos e ajuda

a entender e explicar o significado do fenômeno social com a menor ruptura possível do ambiente natural (MERRIAM, 1998).

O foco metodológico deste estudo está lastreado no método do estudo de caso. O estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que foca no entendimento das dinâmicas presentes dentro de situações singulares, e a grande vantagem deste tipo provém do material coletado no caso, o qual permeia na riqueza dos detalhes de entendimento da realidade (AMARATUNGA; BALDRY, 2001).

Uma das razões para o uso de tal método encontra-se no fato que o número pequeno da amostra não é suficiente para justificar o uso de generalizações estatísticas, além da resistência das empresas em responder questionários enviados via correios ou e-mail, o que leva a uma taxa de retorno baixa (CHETTY, 1996).

Destarte, nesta pesquisa foram empregados estudos de casos múltiplos, os quais são apontados por Chetty (1996) como o tipo ideal para pesquisas a respeito da exportação de pequenas e médias empresas. Nessa perspectiva, cada caso é visto como uma entidade separada, possibilitando a emergência de padrões únicos que podem ser generalizados ao longo dos casos. A preferência por estudos de caso múltiplos ocorre também proporcionar maior robustez aos resultados do estudo (ROWLEY, 2002).

Independente do número de casos, a escolha da amostra deste estudo passou por três níveis (MERRIAM, 1998), no primeiro foram escolhidos os casos a serem estudados com base na faixa de volumes exportados, dado disponibilizado pelo Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior - MDIC - (2005), para depois se estabelecer uma amostra de sujeitos-alvos dentro de cada caso.

No intuito de prover uma visão ampla do fenômeno em estudo, foram inicialmente selecionadas 24 empresas situadas na região do Sub-

médio do Vale do São Francisco, sendo 18 localizadas na cidade de Petrolina (PE) e 6 na cidade de Juazeiro (BA). Esse número de empresas decorre do volume exportado em dólares (US\$) durante o ano de 2005, informado pelo MDIC, sendo selecionadas apenas as que se encontravam na faixa entre US\$ 1 e 10 milhões. Das empresas selecionadas inicialmente, algumas se apresentaram inadequadas devido a razões diversas e, conseqüentemente, foram retirados da amostra.

Na metodologia de estudo de caso a coleta de dados pode ocorrer de três maneiras: entrevistas, análise documental e observação. O entendimento do caso na sua totalidade demanda extensão e profundidade. Assim, as técnicas de coleta de dados utilizadas nesta pesquisa incluem: 1) análise documental em fontes primárias e secundárias (disponíveis nos documentos internos e jornais e revistas nacionais e internacionais, livros, artigos, dissertações e teses especializados e de negócios); 2) aplicação de entrevistas semiestruturadas realizadas pessoalmente; 3) observação não participante durante e entre as entrevistas. Isso permitiu a realização da triangulação dos dados, de modo que a pesquisa tivesse maior robustez (EISENHARDT, 1995; MERRIAM, 1998).

A análise dos dados ocorreu simultaneamente à coleta de dados, com o intuito de validar as informações obtidas (MERRIAM, 1998; PATTON, 2002). A perspectiva de processo (PETTIGREW, 1992; VAN DE VEN, 1992) foi empregada nas análises, visto que o estudo aborda o processo de desenvolvimento dos recursos. Processo este que não é estático, mas sim uma seqüência de eventos ao longo do tempo, - [...] desenvolvimento histórico de uma perspectiva, com foco em seqüências de incidentes, atividades e estágios que emergem eventos [...] - (VAN DE VEN, 1992, p. 170).

Além disso, os dados foram analisados visando à construção de categorias que capturassem a essência do significado dos dados e respondessem à pergunta de pesquisa (MERRIAM, 1998).

1.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

1.4.1 Identificação das empresas e da Cooperativa

A Cooperativa A é formada por cinco fazendas-empresa distintas: Fazenda A, de propriedade do Sr. P. M. S.; Fazenda B, pertencente ao Sr. L. T.; Fazenda C, do Sr. E. F.; Fazenda D, de propriedade dos irmãos Sr. E. K. M. e Sr. N. M.; e Fazenda E, controlada pelos irmãos Sr. J., Sr. M. e Sr. M. I..

A cooperativa produz e comercializa apenas uvas. No entanto, possui um leque de variedades, a saber: *Itália muscat, ribier, festival seedless, Thompson seedless, crimson seedless*. A soma das áreas produtivas das fazendas chega a ser de aproximadamente 220 hectares.

No momento da pesquisa o quadro estratégico da cooperativa apresentava-se da seguinte maneira: Sr. P.S., presidente; Sr. J. I., vice-presidente; Sr. E. F., secretário; Sr. L. T., diretor financeiro. O quadro fixo de pessoal do escritório e da câmara fria da Cooperativa A variam de acordo com o período. Na entressafra é de apenas 12 funcionários e na safra de 26 funcionários. A composição do quadro de funcionários é a seguinte: Gerente administrativo, Sr. A. L. J.; Gerente financeira, Sra. C. S. C.; Auxiliar financeiro, Sr. J. N. e Sr. D. S. C.; Sistema de informações, Sr. M. H. R. C.; Auxiliar administrativo, Sr. M. P. M. S. e Sra. T. G. C.; Técnico em manutenção, Sr. W. S. R.; e Serviços gerais, que engloba quatro funcionários

Por se tratar de um grupo muito pequeno de proprietários-diretores, foram realizadas entrevistas com todos, além do gerente administrativo da Cooperativa A. Entrevistou-se também o coordenador administrativo do BGMA, Sr. Robson Gonçalves Correia, visto que o processo

de exportação da cooperativa é realizado pela associação. A identificação de todos que compuseram a amostra, bem como suas funções, pode ser observada a seguir, no quadro 1.1.

Fazenda	Respondente	Função
Cooperativa A	Sr. A. L. J.	Gerente Administrativo da Cooperativa A
Fazenda A	Sr. P. M. S.	Proprietário, Presidente da Cooperativa A
Fazenda B	Sr. L. T.	Proprietário, Diretor Financeiro da Cooperativa A
Fazenda C	Sr. E. F.	Proprietário, Secretário da Cooperativa A
Fazenda D	Sr. E. K. M. Sr. N. S. M.	Proprietários, Diretores da Cooperativa A
Fazenda E	Sr. J. I. Sr. M. I. Sr. M. I.	Proprietários, Vice-presidente e diretores da Cooperativa A, respectivamente.
BGMA	Sr. Robson Gonçalves Correia	Coordenador Administrativo

Quadro 1.1 Identificação dos respondentes. Fonte: Elaborado pelos autores.

1.4.2 Histórico das empresas

Para atingir o objetivo do trabalho e responder à pergunta de pesquisa, inicialmente foi realizada a análise individual dos casos, apresentada no capítulo anterior, mediante a descrição e a interpretação dos dados coletados pelas entrevistas semiestruturadas, pela observação e pela análise documental.

Seguindo a sequência, neste capítulo é apresentada a análise cruzada entre os dados obtidos na pesquisa e a estrutura teórica que embasa o estudo, confrontando assim os achados descritos com a teoria do tema, seguindo três eixos: o histórico das empresas, o processo de inter-

nacionalização e suas razões, e os recursos estratégicos e seus desenvolvimentos.

A instalação das empresas que vieram a formar a Cooperativa A na região do Submédio São Francisco, onde posteriormente se instituiria a Região Administrativa Integrada de Desenvolvimento (RIDE), do Pólo de Petrolina (PE) e Juazeiro (BA), procedeu-se em dois momentos distintos: com o Sr. P.S. e do Sr. N. M. chegando à região início da década de '80 e os demais por volta do ano de 1992.

Embora os caminhos históricos percorridos por cada um dos produtores tenham sido diferentes, quando analisados de maneira comparativa percebe-se certa convergência no modo de pensar e na filosofia de trabalho, muito embora não tivessem trabalhado em conjunto. Entre eles os inícios dos processos de internacionalização, bem como o de desenvolvimento de recursos, foram bastante semelhantes.

Mesmo sendo procedentes de diferentes cidades do país, alguns dos integrantes da futura Cooperativa A se conheciam, particularmente o fato de serem todos descendentes de japoneses parece ter influenciado tanto para a aproximação quanto para o desenvolvimento de um relacionamento baseado em confiança e a percepção de que todos compartilhavam uma filosofia de trabalho extremamente orientada para a qualidade e foco no essencial.

Conforme o Sr. M. I. relatou, ele e os irmãos já conheciam os irmãos M., habitantes da vizinha Umuarama, Paraná. Ainda, existiam laços familiares, entre os I. e os Teixeira. O fato de todos serem integrantes das associações de descendentes nipônicos de suas cidades de origem, como é costume entre descendentes desta nacionalidade, gerou a oportunidade de se conhecerem. Destarte, atualmente todos fazem parte da Associação Cultural Esportiva Nipo Brasileira do Médio São Francisco (ACENIBRA).

As fases históricas dos processos estratégicos identificados nas fazendas também são semelhantes. No início as ações eram reações a demandas externas, com planejamento não racionalizado, caracterizadas por padrões de ações realizadas independentes de terem sido expressamente pretendidos ou intencionados, o que a teoria classificaria como estratégias emergentes (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Na medida em que as empresas foram evoluindo e se profissionalizando, começou-se pensar e planejar as ações futuras, passando a ser estratégias predominantemente deliberadas, realizadas explicitamente de acordo com o planejamento, por meio de controle das ações (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Essa mudança de estratégias emergentes para deliberadas se torna mais nítida e marcante a partir do momento que todos buscavam a internacionalização de suas atividades, posto que, como perceberam os membros da Cooperativa A, no mercado internacional o profissionalismo é imperativo, tanto pelo nível de profissionalização e porte dos concorrentes, quanto pelo vultoso investimento necessário para o que se planejava desenvolver.

1.4.3 Internacionalização: as razões e o processo

De acordo com o modelo de Uppsala, o processo de internacionalização passa por alguns estágios, sendo o primeiro deles composto pela exportação indireta e gradualmente muda para exportação direta, subsidiária de vendas e subsidiária totalmente própria (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977). A escolha do país anfitrião seria então lastreada pela "distância psíquica", definida como as diferenças percebidas entre valores, práticas gerenciais e educação de dois países. Existem evidências, de acordo com os autores, de que as empresas iniciam o processo de internacionalização em países conside-

rados culturalmente próximos. Quanto maior for a diferença entre as características do país de origem e o anfitrião, maior será a incerteza nas relações.

No que tange a escolha do modo de entrada, Johanson e Vahlne (1977) advogam que as empresas iniciam o processo de internacionalização com a exportação indireta com o intuito de diminuir o risco percebido, devido ao gap de conhecimento acerca do mercado internacional e reduzir custos, visto que não há a necessidade de realizar investimentos em recursos físicos nos países anfitriões. Os autores argumentam ainda, que, à medida que vai evoluindo o processo de comercialização no mercado internacional, a empresa muda de estágio, oferecendo, assim, uma perspectiva evolutiva.

De acordo com o modelo baseado em recursos, a escolha do modo de entrada possui implicações estratégicas para o desenvolvimento de recursos e posicionamento no mercado (SHARMA; ERRAMILLI, 2004).

A entrada no mercado internacional pode ocorrer por meio de cinco tipos, a saber: exportação direta e indireta, licenciamento, aquisição e subsidiárias próprias. No modelo apresentado por Sharma e Erramilli (2004) a exportação indireta tem maior possibilidade de acontecer quando a empresa estabelece uma vantagem competitiva nas atividades tanto de marketing quanto de produção no seu país de origem. Por exemplo, as empresas de fruticultura do Submédio do São Francisco, possuem vantagens de produção em relação aos seus concorrentes, uma vez que as mesmas têm acesso a abundantes áreas para cultivo, excelentes condições geo-metereológicas, mão-de-obra de baixo custo além de incentivos governamentais. No caso da fruticultura, vale salientar, ainda, o fato de que em nenhum outro lugar as empresas encontrariam esse cenário, assim sendo, tornaram-se grandes exportadoras de frutas, sendo reconhecidas mundialmente pela sua qualidade.

Em concordância com o modelo comportamental, o modelo baseado em recursos também possui uma perspectiva evolutiva, pois, segundo Sharma e Erramilli (2004), à medida que acumulam experiências e conhecimentos a respeito do mercado internacional tendem a mudar para um estágio de envolvimento mais avançado.

Ainda, RBV fundamenta a exportação de empresas possuidoras de recursos idiossincráticos (os quais competem por vantagem competitiva no país de origem), visto que a transferência de recursos pode provocar redução ou anulação do valor dos mesmos (GRANT, 1991).

Nesse aspecto, o modelo baseado em recursos mostra-se aparentemente mais adequado para explicar a internacionalização da Cooperativa A e das fazendas-empresa, visto que existe uma vantagem competitiva baseada nas atividades de produção no país de origem (SHARMA; ERRAMILI, 2004).

No que tange as estratégias de entrada no mercado internacional, de acordo tanto coma classificação do modelo de Uppsala, quanto do modelo baseado em recursos, a Cooperativa A encontra-se no estágio mais inicial do processo de internacionalização, a exportação indireta (JOHANSON; VAHLNE, 1977; SHARMA; ERRAMILI, 2004). A perspectiva de evolução neste caso possui restrições, assim, a Cooperativa A poderia evoluir até o segundo estágio, a exportação direta, com base na teoria, visto que os demais modos de entrada implicam na produção no país anfitrião. Caso isso acontecesse, a vantagem que a cooperativa possui seria erodida, visto que é dependente de condições geo-metereológicas da região.

Portanto, as razões que levaram a Cooperativa A ao esforço de internacionalizar suas atividades estão intimamente relacionadas à grande demanda que, por sua vez, eleva os preços existentes no mercado internacional. Além disso, tem se o fato de que no Brasil, grande parte dos

centros distribuidores de hortifrutigranjeiros não possui infraestrutura adequada para receber um produto tão delicado.

1.4.4 Recursos estratégicos competitivos: identificação e processo de desenvolvimento

De acordo com o modelo apresentado por Barney (1991, 2002), para que os recursos de uma empresa resultem em vantagem competitiva sustentável devem obedecer a alguns critérios, a saber: 1) ser valiosos; 2) ser raros; 3) ser imperfeitamente imitáveis, para tanto a combinação de condições históricas únicas, ambiguidade causal e complexidade social contribuem para isso; 4) ser não substituíveis; e 5) ser organizacionais. Ou seja, não bastavam apenas os recursos anteriores, era necessário que houvesse uma boa coordenação dos recursos para que a empresa possa fazer o uso completo do seu potencial (BARNEY, 2002).

Recursos das fazendas e da Cooperativa A	Critérios				Vantagem Competitiva	Retornos (desempenho)
	Valioso	Raro	Imperfeitamente Imitável	Insubstituível		
Sinalização	Não	Não	Não	Não	Desvantagem	Abaixo da média
Instalações	Não	Não	Não	Não	Desvantagem	Abaixo da média
Packing house	Sim	Não	Não	Não	Paridade	Equivalentes a média
Mão-de-obra qualificada	Sim	Não	Não	Não	Paridade	Equivalentes a média
Câmara fria	Sim	Sim	Não	Sim	Temporária	Equivalentes e superiores a média
Relacionamento baseado na confiança	Sim	Sim	Sim	Sim	Sustentável	Acima da média
Cultura voltada para a qualidade	Sim	Sim	Sim	Sim	Sustentável	Acima da média
Know how	Sim	Sim	Sim	Sim	Sustentável	Acima da média

Quadro 26 (5) – Análise do desenvolvimento dos recursos competitivos da Cooperativa A e fazendas integrantes

Fonte: Baseado em Hitt, Ireland e Hoskisson (2002, p.120).

Quadro 1.2 Análise do desenvolvimento dos recursos competitivos da Cooperativa A e fazendas integrantes. Fonte: Baseado em Hitt, Ireland e Hoskisson (2002, p.120).

Emerge neste último critério a semelhança ao modelo de Grant (1991), no qual recursos e capacidades são distintos, sendo estas as habilidades de coordenação do uso eficaz dos recursos, ou seja, as fontes principais de vantagem competitiva. Neste modelo, as características que os recursos e capacidades devem atender são as seguintes: 1) duráveis; 2) não transparentes; 3) intransferíveis, devido à imobilidade geográfica, à informação imperfeita, à especificidade dos recursos e à imobilidade das capacidades; e 4) não replicáveis.

Ainda, há de se considerar o modelo apresentado por Peteraf (1993) dadas as características dos limites *ex-ante* e *ex-post* a competição, onde os ganhos não sejam erodidos pelos custos de implementação da estratégia e sejam sustentados, respectivamente.

Assim, conforme classificação apresentada por Hitt, Ireland e Hoskisson (2002) foram realizadas as análises dos recursos das fazendas-empresa e da Cooperativa A, com o intuito de entender as consequências competitivas e implicações sobre o desempenho.

O quadro 1.2 a seguir sumariza a análise do desenvolvimento dos recursos da Cooperativa A e pelas fazendas integrantes.

Analisando os recursos das fazendas e da Cooperativa A é possível inferir que os recursos tangíveis, tais como - Sinalização - e - Instalações - não são fontes de vantagem competitiva, dado que não atendem a nenhum dos critérios propostos. Por mais que tais recursos não levem a vantagem competitiva, são imprescindíveis para o funcionamento adequado das fazendas e da Cooperativa A.

Com relação à - Mão-de-obra qualificada - (recurso humano) e aos "*Packing houses*" (recurso tangível) possuídos pelas fazendas, promovem apenas paridade competitiva. São recursos que atendem apenas a alguns critérios. São valiosos, no entanto, não são raros, dado que existe bastante mão-de-obra qualificada, bem como estruturas de *packing house* na

região. Ainda, não são imperfeitamente imitáveis e nem insubstituíveis, pois são necessários apenas recursos financeiros para adquiri-los mediante contratação e/ou treinamento de pessoal, no caso da mão-de-obra qualificada, por exemplo, bem como construção de estrutura física, no caso do *packing house*.

No que tange a análise do recurso tangível - Câmara fria -, pode-se inferir que este leva a uma vantagem competitiva temporária apenas. Por mais que seja um recurso valioso, raro (visto que existem poucas câmaras frias na região) e insubstituível, não é imperfeitamente imitável. Uma vez que o concorrente possua um considerável aporte financeiro, é possível a aquisição deste recurso, logo, não é estratégico.

A detenção de uma vantagem competitiva por parte da qualquer organização é permitida mediante a aquisição de recursos estratégicos competitivos. Existem diversos recursos, todos de acordo com as necessidades de cada setor. No caso em estudo, a Cooperativa A, a aquisição da vantagem competitiva é permitida por meio somente de recursos intangíveis, a saber: - Relacionamento baseado na confiança -, -Cultura voltada para a qualidade" e "Know-how". Todos estes atendem aos critérios básicos, sendo valiosos, raros e inimitáveis, insubstituíveis. Ainda, possuem características de construção ao longo do tempo, sendo dependente da trajetória e com condições históricas únicas, conforme advogam Barney(1986; 1991), Dierickx e Cool (1989) e Reed e DeFillipi (1990). A construção desses recursos não poderia ser copiada do mesmo pelos concorrentes devido às características supracitadas.

No entanto, considerando os recursos citados e identificados como sendo estratégicos, pode-se inferir que, conforme afirma Barney (1991), a raridade de um recurso é uma questão de grau. Percebe-se por meio de uma análise mais detalhada dos fatores que concorreram para

o desenvolvimento dos recursos estratégicos, que existem dois recursos com um grau de sustentabilidade maior que os demais.

Embora sejam todos, recursos intangíveis e por isto tenham maior possibilidade de contribuir para o alcance e manutenção da vantagem competitiva (MICHALISIN; SMITH; KLINE, 1997), os recursos - Relacionamento baseado na confiança - e - Cultura voltada para a qualidade - têm um maior grau de sustentabilidade que o recurso "*Know-how*". Em teoria todos estes recursos podem ser desenvolvidos por um eventual concorrente depois do dispêndio de esforço e recursos, entretanto os dois primeiros recursos são mais difíceis (senão impossíveis) de serem desenvolvidos *ipsiliteris*, tanto pela deseconomia resultante da compressão temporal, conforme advogam Dierickx e Cool (1989), quanto pela ambigüidade causal decorrente do caminho histórico único e pela subjetividade associada aos fatores humanos envolvidos.

Ainda, embora o Sr. P.S. tenha declarado que suas filosofias de vida e trabalho não tenham tido influência da cultura nipônica, é notável a coincidência deste fato, apoiado pelas percepções dos outros respondentes de que este fato contribuiu. O principal argumento do Sr. P.S. é que existem *nikkei-jins* (descendentes) que não agem ou pensam como eles. A análise deste argumento e dos fatos citados na realidade não exclui a possibilidade da influência da cultura nipônica, mas permite a conclusão que a cultura nipônica é um fator habilitador, mas não determinante da cultura orientada à qualidade, ou seja: a cultura nipônica influenciou, mas não determinou o comportamento individual dos membros da Cooperativa A.

Vale salientar que os demais recursos são imprescindíveis, mas não estratégicos dado que não promovem nenhuma vantagem extra a cooperativa.

Ainda com relação ao processo de desenvolvimento de recursos da Cooperativa A e das fazendas integrantes, foram concomitantes ao pro-

cesso de internacionalização das empresas, dado que passaram a serem desenvolvidos para atender as especificações do mercado internacional. Percebe-se também uma convergência na predominância dos recursos de acordo com o tempo. É possível inferir, que os recursos intangíveis foram predominantes ao longo de todo o processo.

Por último, a questão do acesso geográfico não foi citada por nenhum dos produtores, talvez porque seja algo comum a todos, mas não aos competidores internacionais. Esse acesso privilegiado permitiu aos produtores da região usufruir das vantagens geo-meteorológicas da região do Submédio do São Francisco.

Deve ser ressaltado que uma barreira de entrada no setor é atualmente o custo de aquisição de terra. Ou seja, por terem tido acesso a terra a um custo muito menor que o atual, os produtores da Cooperativa A impossibilitaram que seus ganhos fossem erodidos pelos custos de implementação da estratégia de internacionalização. Os limites *ex-ante* à competição apresentados no modelo de Peteraf (1993) promovem uma explicação para tal fato.

1.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve por objetivo principal analisar o processo de desenvolvimento de recursos das empresas exportadoras de uva do Submédio do São Francisco sob a perspectiva teórica da *Resource-based view of the firm* (RBV) e dos modelos de internacionalização de Uppsala e baseado em recursos.

Para tanto foram selecionadas inicialmente as empresas que se encontravam na faixa de volume exportado entre US\$ 1 milhão e 10 milhões, segundo dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio (MDIC). Após a seleção inicial, visitaram-se algumas pessoas chave da região (coordenador técnico da Valexport; analista do Sebrae;

gerente do Sicvaleetc) que ampliaram a amostra e forneceram dados acerca da região do Submédio do São Francisco. A partir de então, foram aplicados questionários na amostra selecionada (16 empresas no total). O método de aplicação foi bastante abrangente, no intuito de obter os dados de todas as empresas em questão. Os dados foram analisados mediante o uso de estatística descritiva

A análise dos dados levou a emergência da Cooperativa A como a empresa exportadora de uva mais competitiva da região. A partir da identificação da empresa melhor classificada na percepção dos respondentes, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com todo o corpo diretor da cooperativa. A fim de ampliar a contextualização regional e a posição da Cooperativa A foi realizada uma entrevista com o coordenador administrativo da BGMA. As entrevistas foram gravadas, transcritas e posteriormente analisadas.

A partir da análise dos dados construíram-se três categorias, a saber: histórico das empresas; internacionalização das atividades: as razões e o processo; recursos estratégicos competitivos: identificação e processo de desenvolvimento; e razões para o sucesso. As fazendas e a Cooperativa A foram analisadas individualmente, a exceção do último tópico, onde foi realizada uma análise no conjunto. Ainda, os dados obtidos na análise das entrevistas foram cruzados com a teoria que fundamentou o estudo e permitiram uma conclusão mais robusta.

Salienta-se que os resultados ora obtidos não podem ser generalizados, dado a característica do método do estudo de caso, entretanto permitem que essas conclusões sejam utilizadas como base para estudos futuros, realizados com um método quantitativo.

Há de se ressaltar que o processo de desenvolvimento do recurso estratégico - Relacionamento de confiança - dos integrantes da Cooperativa A decorreu de condições históricas únicas, com efeitos dependentes

da trajetória, que impactam profundamente no seu resultado final. No que tange ao outro recurso estratégico - Cultura orientada para a qualidade -, seu desenvolvimento pode ser decorrente tanto de condições históricas únicas, como pode ter influência da cultura oriental. As razões, caminhos e condições para sua formação não podem ser definidas com clareza. Esse fato destaca bem o conceito de ambiguidade causal, onde as relações de causa e efeito entre os recursos controlados por uma empresa e sua vantagem competitiva são entendidos apenas de maneira imperfeita, ou não o são, servindo tanto como uma barreira a imitação quanto à mobilidade de recursos (BARNEY1986, 1991, 2002), contribuindo para a sustentabilidade da vantagem pela Cooperativa A.

Ainda o terceiro recurso estratégico que emergiu na análise dos dados "*Know-how*" também foi decorrente de condições históricas únicas, com efeitos dependentes da trajetória, impactando profundamente no seu resultado final.

Pode-se concluir que na empresa estudada o processo de desenvolvimento de recursos tornou-se mais evidente após o início da internacionalização das suas operações, tendo sido fundamental para a obtenção da posição diferenciada no mercado. Pode-se inferir que os dados ora analisados são semelhantes às premissas da RBV, em que a base da vantagem competitiva sustentável da empresa está balizada em recursos idiossincráticos, únicos, responsáveis pelo desempenho superior e posição diferenciada no mercado.

REFERÊNCIAS

AMARATUNGA, D.; BALDRY, D. *Case study methodology as a means of theory building: performance measurement in facilities management organizations*. Work Study. v. 50, n. 3, p. 95-104, 2001.

- AYOUZ, M. K.; REMAUD, H. The internationalization determinants of the small agro-food firms: hypotheses and statistical tests. *International Food and Agribusiness Management Association (IAMA)*. v.5,n. 2, 2003.
- BARNEY, J. B. Strategy factor markets: expectations, luck and business strategy. *Management Science*, v. 32, n. 10, p. 1231-1241, 1986.
- BARNEY, J. B., Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. v.17, n.1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J. B.; WRIGHT, M.; KETCHEN JR., D. The resource-based view of the firm: ten years after 1991. *Journal of Management*, v.27, p. 625-641, 2001.
- BARNEY, J. B. *Gaining and sustaining competitive advantage*. New Jersey: Prentice Hall, 2002.
- BRASIL. Lei Complementar nº. 113, de 19 de setembro de 2001. Autoriza o Poder Executivo a criar a Região Integrada de Desenvolvimento do Pólo Petrolina/PE e Juazeiro/BA e Instituir o Programa Especial de Desenvolvimento do Pólo Petrolina/PE e Juazeiro/BA. *Diário Oficial da União*. Brasília, 20 set. 2001.
- BONACCORSI, A. On the relationship between firm size and export intensity. *Journal of International Business Studies*. v.23, n. 4, p. 605-635, 1992.
- CHETTY, S. The case study method for research in small- and medium sized firms. *International Small Business Journal*. v. 15, n.1, p. 73-85, 1996.
- DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and the sustainability of competitive advantage. *Management Science*, v. 35, n. 12, p. 1504-1511, 1989.
- FAHY, J. SMITHEE, A. Strategic Management and the Resource Based View of the Firm. *Academy of Marketing Science Review*, v.10, 1999.
- DAL-SOTO, F. *O processo de internacionalização de empresas brasileiras do setor de componentes para couro, calçados e artefatos*. Disponível em: <http://ginebra.incubadora.fapesp.br/portal/referencias/workshop-usp/24.pdf>. Acesso em setembro de 2006.

- DUNNING, J. H. The electric paradigm of international production: a re-statement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*. v. 19, n.1, p. 1-31, 1988.
- EISENHARDT, K. Building theories from case study research. In: HUBER, G.; VAN DE VEN, A. (org.). *Longitudinal field research methods: studying processes of organizational change*. Thousand Oaks: Sage, 1995. p. 65-90.
- FAHY, J. The role of resources in global competition. In: HOOLEY, G.; LOVE-RIDGE, R.; WILSON, D. *Internationalization: Process, Context and Markets*. New York: St. Martin's Press, Inc., 1998
- FOSS, N. J. The resource-based perspective: an assessment and diagnosis of problems. *Scandinavian Journal of Management*, v. 14, n. 3, p. 133-149, 1998.
- GRANT, R. M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, Spring, p.114-135, 1991.
- HANSEN; G. S.; WERNERFELT, B. Determinants of Firm Performance: the Relative Importance of Economic and Organizational Factors. *Strategic Management Journal*, v.10, n. 5, p.363-380, 1989.
- HARRISON, J. S.; HITT, M. A.; HOSKISSON, R. E.; IRELAND, R. D. Resource complementarity in business combinations: extending the logic of organizational alliances. *Journal of Management*. v. 27, p. 679-690, 2001.
- HEMAIS, C.A.; HILAL, A. O processo de internacionalização da firma segundo a escola nórdica. In: ROCHA, A. da (Org.). *A Internacionalização das Empresas Brasileiras: estudos de gestão internacional*. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D. ; HOSKISSON, R. E. *Administração Estratégica*. São Paulo: Thomson Learning, 2002.
- IBEH, K. I. N. On the resource-based integrative view of small firm internationalization: an exploratory study of Nigerian firms. In: TAGGART, J. H.; BERRY, M.; MCDERMOTT, M. *Multinationals in a new era: international strategy and management*. New York: Palgrave, 2001.
- IGLESIAS, R. M.; VEIGA, P. M. *Promoção de exportações via introdução da firma de capital brasileiro*. Brasília, 2006. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br>. Acesso em setembro de 2006.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The internationalization process of the firm – A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, v.8, p. 23-32, spring 1977.

MAHONEY, J. T.; PANDIAN, R. The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, V.13, n.5 p. 363-380, 1992.

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

MERRIAM, S. *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MICHALISIN, M. D.; SMITH, R. D.; KLINE, D. M. In search of strategic assets. *International Journal of Organizational Analysis*, Bowling Green, v. 5, n. 4, p. 360-387, Oct. 1997.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA. Site Institucional. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br>. Acesso em abril de 2005.

PATTON, M. *Qualitative research and evaluation methods*. 3 ed. Thousand Oaks: Sage, 2002.

PENG, M. W. The resource-based view and international business. *Journal of Management*. v. 27, p. 803-829, 2001.

PENROSE, E. T. *Teoria Del Crecimiento de la Empresa*. Madri: Aguilar, 1962.

PETERAF, M. A. The Cornerstones of Competitive Advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, v.14, n. 3, p. 179-188, 1993.

PETTIGREW, A. M. Context and action in transformation of the firm. *Journal of Management Studies*. v. 24, n. 6, p. 649-670, 1987.

PORTER, M. E. *Estratégia Competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, May/ Jun., p. 79-91, 1990.

REED, R.; DEFILLIPPI, R. J. Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*, v. 15, n. 1, p. 88-102, 1990.

REZENDE, S. F. L. Gradualismo e descontinuidade em processos de internacionalização. *Revista de Administração de Empresas da USP*. v. 37, n. 1, 2002.

ROWLEY, J. Using case studies in research. *Management Research News*. v. 25, n. 1, p. 16-27, 2002.

SHARMA, V. M.; ERRAMILLI, M. K. Resource-based explanation of entry mode choice. *Journal of Marketing Theory and Practice*. v 12, n. 1, p. 1-18, 2004.

SOPAS, L. 'Born' exporting in regional clusters: preliminary empirical evidence. In: TAGGART, J. H.; BERRY, M.; MCDERMOTT, M. *Multinationals in a new era: international strategy and management*. New York: Palgrave, 2001.

TSENG, C. H.; TANSUHAJ, P. S.; ROSE, J. Are strategic assets contributions or constraints for SMEs to go international? An empirical study of the US Manufacturing sector. *Journal of American Academy of Business*. v. 5, n. 1/2, p. 246-254, 2004.

URBASCH, G. *A globalização brasileira: a conquista dos mercados mundiais por empresas nacionais*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

VALEXPORT. Site Institucional. Disponível em: <http://www.valexport.com.br>. Acesso em março de 2005.

VAN DE VEN, A. H. Suggestions for studying strategy process: a research note. *Strategic Management Journal*, v. 13, p. 169-188, 1992.

ZUCHELLA, A. The internationalization of SMEs: alternative hypotheses and empirical survey. In: TAGGART, J. H.; BERRY, M.; MCDERMOTT, M. *Multinationals in a new era: international strategy and management*. New York: Palgrave, 2001.

WERNERFELT, B. A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, v.5, n.2, p. 171-180, 1984.

YEOH, P.L.; JEONG, I. Contingency relationships between entrepreneurship, export channel structure and environment: a proposed conceptual model of export performance. *European Journal of Marketing*. v. 29, n. 8, p. 95-115, 1995.

CAPÍTULO 2

PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO: UMA ANÁLISE SOBRE A EVOLUÇÃO DO MO- DELO DE UPPSALA PROPOSTO POR JOHAN- SON E ASSOCIADOS

Rennaly Alves da Silva
Marianny Jessica de Brito Silva
Natália Mary Oliveira de Souza

2.1 INTRODUÇÃO

Mudanças ocorridas na década de oitenta pressionaram as empresas a modificarem suas formas de atuação para que pudessem se manter competitivas. Até então, a dinâmica do mercado era mais estável, e a demanda, menos exigente. Com a alteração das taxas de câmbio, as mudanças tecnológicas e a intensificação da concorrência, as empresas tiveram que adequar os seus comportamentos, modificando as suas abordagens estratégicas e suas capacidades organizacionais, de modo a atender a necessidade de otimização de suas capacidades de resposta às demandas mais exigentes e voláteis (BARTLETT; GBOSBAL, 1987). Dessa forma, a área de competição das empresas rapidamente se deslocou, e tem se deslocado, dos mercados domésticos para os mercados internacionais (ALEM; CAVALCANTI, 2005). Nesse sentido, a estratégia de internaciona-

lização poderia ser considerada um tipo de estratégia de diversificação de mercados (BARNEY, 2011). O que diferencia os processos da estratégia de internacionalização dos processos de estratégia direcionados para mercados domésticos são, principalmente, suas dimensões, uma vez que, processos decisórios na esfera internacional envolvem decisões de alocação de recursos para mercados estrangeiros e exigem a escolha de uma modalidade de transação para esses mercados (KOVACS; MORAES, 2005). De fato, evidências apresentadas por estudos empíricos indicam que as teorias e as práticas desenvolvidas para o mercado doméstico podem não se aplicar à realidade das empresas que atuam em mercados internacionais (MCDOUGALL, 1989). Ademais, as práticas orientadas aos mercados internacionais e as experiências das empresas variam em diferentes mercados.

Assim, a partir da identificação de oportunidades além das fronteiras geográficas do país em função da análise dos benefícios, dos custos e dos riscos, se torna possível definir quais as formas de internacionalização mais apropriadas à empresa naquele momento em relação ao país em que pretende atuar (ALEM; CAVALCANTI, 2005). De acordo com a abordagem comportamental, a internacionalização ocorre de forma incremental, com o comprometimento crescente dos recursos como forma de amenizar os efeitos da incerteza (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977). Tal abordagem evolui no reconhecimento da influência das relações diádicas (JOHANSON; VAHLNE, 1990; HALLÉN; JOHANSON; SEYED-MOHAMED, 1991; SHARMA; JOHANSON, 1987), triádicas (HAVILA, JOHANSON; THILENIUS, 2004), até chegar à influência da rede de negócios (JOHANSON; VAHLNE, 2003; 2006; 2009) e na identificação do papel desempenhado pelo empreendedor (SCHWEIZER, VAHLNE; JOHANSON, 2010).

Nesse contexto, o presente capítulo tem por objetivo compreender o processo de internacionalização das empresas do ponto de vista da abordagem comportamental, a partir da evolução do Modelo do Processo de Internacionalização, conforme pioneiramente proposto por Johanson e seus associados.

2.2 NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

Os estudos sobre os negócios internacionais tiveram origem no campo da economia. Contudo, o seu desenvolvimento aponta para diferentes direções (MELIN, 1992) e, mesmo depois de mais de quatro décadas, a área continua segmentada e com muitas divergências (SHARMA; ERRAMILI, 2004). De forma geral, as teorias de internacionalização buscam explicar quais são os fatores que levam as empresas a atuarem nos mercados internacionais (DUNNING, 1988), quais são as estratégias utilizadas por essas empresas (VERNON, 1966; JOHANSON; VAHLNE, 1977; 2009; BARNEY, 2011) e porque algumas empresas obtêm sucesso enquanto outras fracassam (PORTER, 1989; 2009).

Esses estudos podem ser divididos basicamente em duas linhas de pesquisa: a abordagem econômica e a comportamental (DIB; CARNEIRO, 2006; ROSA; RHODEN, 2007). A abordagem econômica analisa o processo de internacionalização sob a perspectiva da maximização dos retornos econômicos, incluindo a Teoria do Ciclo de Vida do Produto (Vernon; 1966) e o Paradigma Eclético (DUNNING, 1988), enquanto a abordagem comportamental trata dos fatores relacionados com as decisões baseadas na percepção sobre o risco e o grau de incerteza, o que influenciaria o grau de comprometimento da empresa com os mercados estrangeiros, representada, notadamente: **a)** pelo Modelo de Uppsala (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977), **b)** pela Teoria

das *Networks* (JOHANSON; VAHLNE, 1990; 2003; 2006; 2009) e **c)** pelo Modelo de Inovação (CAVUSGIL, 1984).

2.2.1 Teorias comportamentais de internacionalização

As abordagens comportamentais buscam explicar a internacionalização como um processo gradual, no qual o grau de envolvimento com os mercados internacionais aumenta a partir da aquisição de conhecimento, principalmente, experiencial (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977; CAVUSGIL, 1984). De acordo com esse entendimento, duas vertentes recebem destaque (ANDERSEN, 1993); são elas: o **I-Model**, que apresenta a internacionalização como uma forma da empresa inovar, na qual os motivos para atuar em mercados internacionais podem variar de acordo com as interpretações dos atores (CAVUSGIL, 1984); e o **U-Model**, ou Modelo de Uppsala, em que a decisão por atuar em determinada região deve levar em consideração as distâncias psíquicas, de forma que o grau de conhecimento e de comprometimento com os mercados estrangeiros aumentem em conjunto com o desenvolvimento gradual das atividades nesse mercado (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Esse modelo posteriormente foi adaptado sob a perspectiva das redes de negócios (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

Essas duas vertentes apresentam aspectos muito semelhantes. Ambas valorizam o conhecimento experiencial como um fator importante no processo de internacionalização, abordando a questão da incerteza e o incrementalismo. Contudo, uma das principais diferenças entre os modelos está no fato do I-Model parecer ser mais adequado às pequenas empresas, enquanto o U-Model volta-se para empresas de qualquer tamanho (ERIKSSON, JOHANSON; MAJKGARD, 1997). Como não se pretende fazer distinção em termos de tamanho organizacional, o modelo a ser analisado será o U-Model, ou Modelo de Uppsala.

2.2.2 Modelo de Uppsala

Os estudos de negócios internacionais desenvolvidos na Universidade de Uppsala a partir da observação da internacionalização de empresas suecas tiveram como base a Teoria do Crescimento da Firma (PENROSE, 1966) e a Teoria Comportamental da Empresa (CYERT; MARCH, 1963). A primeira teoria percebe as firmas como sendo heterogêneas, detentoras de recursos combinados de forma dinâmica e evolutiva. A falta de recursos e/ou conhecimentos é o que estabelece os limites para o crescimento (PENROSE, 1966). A segunda defende que as organizações são constituídas de indivíduos com interesses distintos. Assim, alguns aspectos precisam ser considerados na tomada de decisão, como a minimização da incerteza e a aprendizagem, que é resultado da experiência (CYERT; MARCH, 1963).

Ainda em se tratando do desenvolvimento do modelo, o foco inicial de estudo foi a empresa individual. De forma geral, se assume que o desenvolvimento das atividades e a solução de possíveis problemas exigem conhecimento sobre o funcionamento do mercado (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Portanto, há o entendimento de que a internacionalização ocorre por meio de um processo incremental de aprendizagem, em que o gradualismo das ações em direção aos mercados internacionais implicaria no comprometimento crescente dos seus recursos, minimizando os efeitos da incerteza e da percepção sobre o risco (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Quanto mais se conhece determinado mercado, menor o risco percebido sobre a atuação neste. Em função disso, as empresas começam a exportar para países cuja **Distância Psíquica** é menor em relação ao país de origem, ou seja, para mercados externos cujos fatores que dificultam ou impedem o fluxo de informações de e para o mercado - como

as diferenças de idioma, os padrões culturais, a estrutura do mercado – são menores (ERIKSSON; JOHANSON; MAJKGALRD; SHARMA, 1997). Assim, a internacionalização não é resultado de um investimento ótimo no mercado estrangeiro, mas de uma série de ajustes incrementais (JOHANSON; VAHLNE, 1977). A própria percepção das oportunidades e ameaças depende do nível de informação a que se tem acesso (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977; 2003; 2009; HOLM; ERIKSSON; JOHANSON, 1996; SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010).

Contudo, a dificuldade na obtenção do conhecimento pode ser um obstáculo para a internacionalização, pois uma parte essencial desse conhecimento só pode ser obtida mediante experiência. Isso porque o conhecimento é dividido em conhecimento objetivo - aquele que pode ser transmitido - e o conhecimento experiencial - que só pode ser aprendido com a experiência, não podendo ser transmitido nem separado do sujeito que o possui. Esse último é o mais importante para o processo de internacionalização, especialmente porque ele varia de país para país (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977). Sob a perspectiva das redes de negócios, Johanson e Vahlne (2009, p. 6) acrescentam ao modelo o conceito de conhecimento específico de relacionamento, o qual - é desenvolvido através da interação entre os dois parceiros, e que inclui o conhecimento sobre os recursos e capacidades heterogêneos uns dos outros -. Tais conhecimentos citados permitem um conhecimento mais geral sobre o desenvolvimento de relações internacionais.

Assim, o curso de ações em direção aos mercados internacionais segue uma **Cadeia de Estabelecimento**: inicialmente as atividades de exportação são não regulares, seguidas de exportação a partir de representantes independentes (agentes), do estabelecimento de filiais de vendas e, por fim, das subsidiárias de produção. As atividades desta subsi-

diária são transferidas de forma gradual. Portanto, o envolvimento com o mercado externo aumenta à medida que se obtêm conhecimento sobre esse mercado a partir da experiência (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Baseado nessas proposições, o Modelo do Processo de Internacionalização é desenvolvido tendo sua estrutura principal dividida entre os aspectos referentes ao -Estado- e à -Mudança- (Figura 2.1).

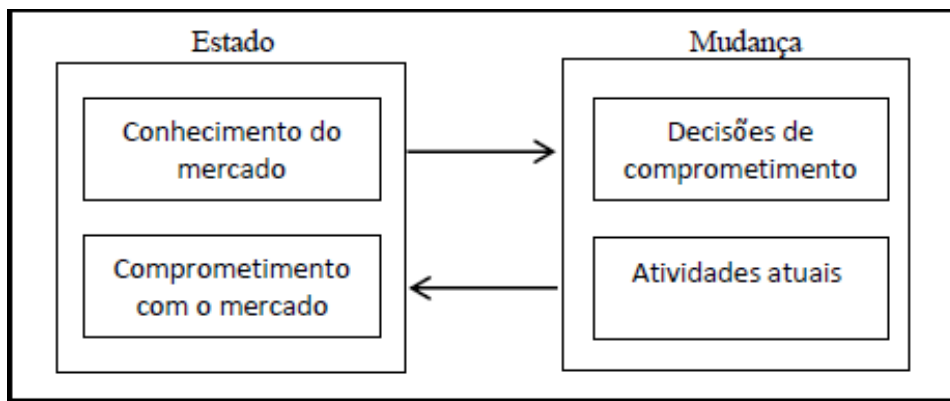


Figura 2.1 O mecanismo básico de internacionalização - aspectos de estado e mudança.
Fonte: Johanson e Vahlne (1977).

No aspecto Estado, o **comprometimento** de mercado é composto pelos seguintes elementos: a quantidade de recursos comprometidos, que é próximo ao tamanho do investimento no mercado, e o grau de comprometimento, ou seja, a dificuldade de transferir a utilização dos recursos ou de encontrar uma utilidade alternativa para estes. Assim, quanto mais os recursos em questão estiverem integrados com outras partes da empresa e seu valor deriva dessas atividades integradas, bem como quanto mais especializados os recursos são para o mercado específico, maior será o grau de comprometimento. Já o **conhecimento** do mercado permite que a empresa identifique as oportunidades e ameaças, avaliando as alternativas de ação, destacando o conhecimento experiencial como um

tipo crítico. Há uma relação entre conhecimento e comprometimento de mercado, pois quanto melhor o conhecimento sobre um mercado, mais valiosos são os recursos e mais forte é o comprometimento do mercado (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Na vertente Mudança, as **atividades atuais** da empresa podem ser consideradas sua principal fonte de conhecimento experiencial. Contudo, a contratação de pessoal com experiência pode reduzir a necessidade de aprender, desde que este pessoal esteja disponível. Já as **decisões de comprometimento** de recursos para operações no exterior serão tomadas a partir do conhecimento que se tem sobre o mercado: quanto maior o conhecimento, menor será a incerteza sobre as possibilidades de ação, exceto quando esse conhecimento indica que o mercado é muito instável (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

O Modelo descrito apresenta como base a suposição de que as empresas têm acesso limitado às informações sobre os mercados estrangeiros. Essa limitação é reduzida com o aprendizado proporcionado pelo envolvimento crescente nesses mercados. A internacionalização é entendida, portanto, como um processo de acúmulo de conhecimento experiencial de forma incremental, que não apenas enriquece o repertório de conhecimento existente, mas dá acesso a novos conhecimentos (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Assume-se que existem três exceções para o gradualismo no comprometimento com os mercados internacionais; são elas: 1) os casos em que as empresas possuem uma grande quantidade de recursos e as consequências dos compromissos são pequenas; 2) quando as condições de mercado são estáveis e homogêneas e, conseqüentemente, o conhecimento pode ser adquirido em outros mercados e; 3) casos em que as empresas possuem vasta experiência em mercados com condições semelhantes (JOHANSON; VAHLNE, 1977; 1990).

2.2.3 Críticas e contribuições

As próprias definições de internacionalização aceitas pela abordagem comportamental podem estar equivocadas (CALOF; BEAMISH, 1995). Assume-se que a internacionalização é -o processo crescente de envolvimento em operações internacionais - (WELCH; LUOSTERINEN, 1988, p. 36). As definições amplamente aceitas e defendidas pelo Modelo em questão (JOHANSON; VAHLNE, 1977), tais como essa, consideram que as empresas necessariamente, uma vez iniciado o seu processo de internacionalização, continuarão envolvendo-se crescentemente com esses mercados. Contudo, a internacionalização também pode assumir a forma de desinvestimento: em resposta às várias interferências, as empresas podem, por exemplo, retirar um produto do mercado. Assim, uma definição mais ampla, seria de que a internacionalização é - o processo de adaptação das operações da empresa para ambientes internacionais- (CALOF; BEAMISH, 1995, p. 116).

Desde a publicação do Modelo de Uppsala, vários estudiosos se empenharam em avaliar a sua aplicabilidade (BILKEY; TESAR, 1977; CAVUSGIL, 1980; 1984; DAVIDSON, 1980; KOGUT; SING, 1988; WIEDER-SHEIM-PAUL, OLSON; WELCH, 1978; CHANG, 1995), verificando, inclusive, sua validade teórica (ANDERSEN, 1993; BARKEMA; BEL; PENNINGGS, 1996; PEDERSEN; PETERSEN, 1998; FORSGREN, 2002), fazendo do artigo de Johanson e Vahlne (1977) o trabalho mais citado mais citado dentre os publicados pelo *Journal of International Business* (JIBS, 2012). Alguns aspectos foram confirmados, outros questionados, houve várias críticas, sugestões de melhorias e de adequações.

Uma das críticas afirma que a ideia de que há uma relação direta entre o comportamento incremental e a aprendizagem pela experiência pode ser equivocada (FORSGREN, 2002; PEDERSEN; PETERSEN, 1998).

É apropriado supor que o acúmulo da experiência permita que sejam dados passos maiores com relação aos mercados, pois haverá um maior conhecimento sobre o seu funcionamento. O aumento de conhecimento reduz a necessidade de comportamento incremental (FORSGREN, 2002), ao contrário do que defende o Modelo de Uppsala. Outras críticas afirmam que a sua utilidade é amplamente reconhecida, porém em nível de compreensão intuitiva, não de aplicação científica. Isso porque os conceitos do Modelo, especialmente de compromisso e de distância psíquica seriam insuficientes para explicar a complexidade dos fenômenos (ANDERSEN, 1993).

Apesar das críticas, a aplicabilidade do conceito de distância psíquica foi comprovada em diversos estudos. Mesmo antes do Modelo do Processo de Internacionalização ser desenvolvido, já havia evidências de que a distância psíquica se aplicava à escolha dos fornecedores para que as empresas suecas atuassem em ambientes internacionais. Concluiu-se que, em situações de incerteza, fornecedores localizados mais próximos são preferidos, mesmo que o preço cobrado seja superior (HAKANSON; WOOTZ, 1976).

Considerando que as empresas analisadas, tanto para proposição do Modelo do Processo de Internacionalização, quanto no estudo da escolha dos fornecedores, foram suecas, poderia ser esperado que sua aplicação fosse válida apenas para as empresas deste país. Contudo, estudos posteriores confirmaram a aplicabilidade do Modelo em diversos países como, por exemplo, para empresas norte-americanas (BILKEY; TESAR, 1977; CAVUSGIL, 1980; 1984; DAVIDSON, 1980; KOGUT; SING, 1988), australianas (WIEDERSHEIM-PAUL; OLSON; WELCH, 1978), japonesas (CALOF; BEAMISH, 1995; CHANG, 1995), holandesas (BARKEMA; BELL; PENNING, 1996) e brasileiras (HEMAIS; HILAL, 2002). De forma geral, estes estudos empíricos apóiam o Modelo, confirmando a relevância do

compromisso, da experiência e das diferenças culturais para a explicação do comportamento de internacionalização (JOHANSON; VAHLNE, 1990).

Várias outras críticas direcionadas aos trabalhos conduzidos sob a liderança de Johanson (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977) se referem à sua limitação na capacidade de explicar como as diferenças culturais influenciam a escolha do modo de atuação (ANDERSEN, 1993; KOGUT; SING, 1988). Além disso, tal escolha e a mudança de um modo para outro é esclarecida apenas em função da obtenção de conhecimento (CALOF; BEAMISH, 1995). Assume-se que o Modelo não contempla que se avalie qualquer alternativa além das que estão previstas - exportação, agente externo, filiais de vendas e subsidiárias (ANDERSEN, 1993).

A internacionalização pode ocorrer de forma mais rápida e por outros meios, podendo o gradualismo ser acelerado. Foi evidenciado que os motivos pelos quais as empresas japonesas mudam o seu modo de atuação variam em função da percepção existente sobre os aspectos do ambiente externo e da própria empresa. Essa percepção pode fazer com que as empresas procedam de formas diferentes, “pulando” as fases propostas pelo Modelo de Uppsala (CALOF; BEAMISH, 1995).

Existem outras formas da organização adquirir conhecimento, além de - aprender fazendo - tais como a possibilidade de obter informações por meio de parceiros, da participação em redes de negócios, além da possibilidade de imitar as empresas com alta legitimidade; caracterizando o determinado comportamento mimético (DIMAGGIO; POWELL, 1983) - de adquirir empresas que já possuam o conhecimento necessário ou realizar *joint ventures*. Assim, as empresas poderiam investir em mercados estrangeiros sem conhecimento experiencial (FORSGREN, 2002). Alguns autores afirmam que as alianças estratégicas são o modo mais corriqueiro de entrada em mercados internacionais (BEAMISH; BANKS, 1987; CALOF; BEAMISH, 1995; Hitt *et al*, 2006; MADHOK, 1995).

Outra crítica dirigida ao Modelo do Processo de Internacionalização questiona o fato dele assumir o processo como sendo inevitavelmente contínuo, ou seja, não considerar a possibilidade de que a empresa pode desistir de atuar em mercados estrangeiros em qualquer uma das etapas do processo de internacionalização (ANDERSEN, 1993; WELCH; LUOSTARINEN, 1988). Deve-se considerar que os caminhos reais podem ser mais irregulares, podendo ser afetados pelo surgimento inesperado de oportunidades e ameaças ou pela mudança na própria percepção (WELCH; LUOSTARINEN, 1988).

Nessa perspectiva, críticos sugerem que o Modelo de Uppsala se torna relevante apenas nos estágios iniciais de internacionalização, quando não há conhecimento sobre os mercados. À medida que esse conhecimento é adquirido, os fatores abordados no Modelo não são mais problemas pertinentes (FORSGREN, 1989). Os autores do Modelo de Uppsala explicam que isso se deve ao fato dos estudos empíricos que serviram de base para o desenvolvimento do Modelo terem ocorrido nos estágios iniciais de internacionalização das empresas (JOHANSON; VAHLNE, 1990; 2009).

Além disso, o Modelo de Uppsala assume que o maior conhecimento do mercado reduz a incerteza e, conseqüentemente a percepção sobre o risco do investimento (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Entretanto, também existe a influência decorrente da percepção sobre o risco de não realizar o investimento, em que - o risco de não agir pode ser ainda maior do que o risco da ação - (FORSGREN, 2002, p. 271).

O Modelo do Processo de Internacionalização toma como objeto de estudo a empresa, conforme explicado anteriormente. Contudo, quando trata especificamente do conhecimento experiencial, seu foco de análise se volta para o indivíduo (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977). Há o entendimento de que existe um ator

que é o detentor do conhecimento experiencial e responsável pelas decisões importantes de internacionalização, as quais dependem da sua capacidade de percepção (WIEDERSHEIM-PAUL; OLSON; WELCH, 1978). Nesse sentido, há restrições quando o Modelo assume que o conhecimento é altamente dependente do indivíduo (FORSGREN, 2002), sugerindo que as oportunidades e ameaças só podem ser percebidas por aqueles que estão atuando diretamente no mercado externo (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Assim, o Modelo se torna fortemente dependente da estabilidade de pessoal ao longo do tempo (FORSGREN, 2002).

Além disso, alega-se que a descrição do participante como um ingênuo aprendiz foi modelada de forma inadequada (BUCKLEY, 1988). O conhecimento, na realidade, pode ser resultado não apenas de experiências anteriores dos indivíduos, mas de um processo de troca entre as empresas, caracterizando uma relação diádica. Cada vez mais as empresas percebem que precisam colaborar para poderem competir em mercados complexos, especialmente mercados globais (ANDERSON; WEITZ, 1992).

Em relações de colaboração, o compromisso assumido entre as partes é mais do que a uma avaliação dos custos e benefícios resultantes da interação; é a adoção de uma perspectiva de longo prazo em que se espera que a relação vá durar tempo suficiente para os custos imediatos sejam compensados. Assim, é algo que leva tempo para ser construído, exige confiança e investimentos. Há evidências de que os investimentos nos relacionamentos são aumentados quando há a percepção de que a outra parte também está se comprometendo, tornando o processo cíclico e o relacionamento estável (ANDERSON; WEITZ, 1992).

Entretanto, as relações diádicas não existem isoladamente. A maioria das empresas encontra-se engajada em um conjunto de importantes relações de negócios. Essas relações fornecem não só um contexto para interação entre as relações diádicas, mas também exercem

influências sobre estas relações (ACHROL; REVE; STERN, 1983; ANDERSON; HAKANSSON; JOHANSON, 1994; BAKER, 1990; GADDE; MATTSON, 1987; THORELLI, 1986). Assim, os mercados passam a ser descritos como sistemas de relações sociais e industriais entre clientes, fornecedores, concorrentes, familiares e amigos (COVIELLO; MUNRO, 1997). As oportunidades e ameaças podem ser apresentadas às empresas por seus relacionamentos. O acesso a recursos externos importantes para o processo de internacionalização pode ser obtido por meio da participação nessas redes, o que proporciona o potencial de penetração nos mercados (BENITO; WELCH, 1994).

O Modelo do Processo de Internacionalização foi bastante útil em meados dos anos 70, por representar uma realidade mais estável e pragmática, com vários estudos comprovando a sua aplicação (ANDERSEN, 1993). Contudo, mais recentemente, os caminhos traçados pelas empresas tem se apresentado menos gradualistas, resultado de uma aceleração em todo o processo como forma de responder às muitas mudanças ambientais (WELCH; LUOSTARINEN, 1988). Em contrapartida, os autores defendem o modelo contra as críticas em relação à aceleração do processo de internacionalização afirmando que não há indicação no modelo de que a expansão internacional não pode ser feita rapidamente. Para que isto ocorra, é necessário tempo suficiente para a aprendizagem e construção de relacionamento (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

Ainda sobre as críticas ao modelo, já era esperado que, em razão da crescente eficiência na distribuição da informação e facilitação na comunicação, reduzindo distâncias e desfragmentando mercados, a explicação da distância psíquica para internacionalização tivesse sua validade reduzida (FORSGREN, 1989). Os próprios autores do Modelo reconhecem que ele é - extremamente parcial, excluindo deliberadamente muitos fatores explicativos relevantes - (JOHANSON; VAHLNE, 1990, p.

18). Todavia, apesar de reconhecer que a relação entre a ordem em que uma empresa entra nos mercados externos e a distância psíquica enfraqueceu, isto não significa que o conceito de distância psíquica não seja importante, mas que - a relação entre a ordem de entrada no mercado e a distância psíquica aplica-se ao nível do tomador de decisões e não na empresa- (JOHANSON; VAHLNE, 2009, p. 11).

2.2.4 Evolução do modelo de Uppsala

Em trabalho posterior (JOHANSON; VAHLNE, 2006), os autores do Modelo de Uppsala publicam uma série de esclarecimentos sobre a interpretação errônea dada aos seus pressupostos no desenvolvimento de vários estudos. Eles explicam que o Modelo não é sobre a Cadeia de Estabelecimento, com passos desde o mercado doméstico até o estabelecimento de filiais em mercados estrangeiros (JOHANSON; VAHLNE, 1977), mas que este foi o - fenômeno empírico observado que forneceu impulso para o seu desenvolvimento - (JOHANSON; VAHLNE, 2006. p. 166). O Modelo, na realidade, se refere à aprendizagem e construção de compromisso, precisamente, à interação entre a obtenção do conhecimento e o aumento de compromisso com o mercado externo (JOHANSON; VAHLNE, 2006).

Mesmo assim, os autores reconhecem que o Modelo inicial (JOHANSON; VAHLNE, 1977) possui algumas limitações (JOHANSON; VAHLNE, 2003; 2006) e, em resposta às diversas críticas e dando continuidade a muitos estudos que indicaram tal caminho, a análise do processo de internacionalização é estendida sob a perspectiva dos relacionamentos. Inicialmente as díades são incluídas nas análises (JOHANSON; VAHLNE, 1990; HALLEN; JOHANSON; MOHAMED, 1991; SHARMA; JOHANSON, 1987), e até mesmo as tríades (HAVILA, JOHANSON; THILENIUS, 2004). Em seguida, as redes de relacionamento são admitidas como forma de

inserção no mercado internacional (JOHANSON; VAHLNE, 2003; 2006; 2009; VAHLNE; SCHWEIZER; JOHANSON, 2012).

2.2.5 Evolução para as perspectivas diádica e triádica

É um fato estabelecido que as empresas constroem relações com outras empresas (JOHANSON; VAHLNE, 2006), seja nos mercados domésticos ou internacionais. As relações internacionais são geralmente estudadas como díades (HAVILA; JOHANSON; THILENIUS, 2004), como as que ocorrem entre fabricante e distribuidor (Anderson; Weitz, 1992), empresa e fornecedor (HAKANSON; WOOTZ, 1976) e fabricante e cliente (HAKANSSON; SNEHOTA, 1995). É esperado, por exemplo, que fornecedores consigam se adequar às necessidades específicas de clientes importantes, bem como o inverso, fazendo com que as partes fiquem comprometidas (HALLEN; JOHANSON; MOHAMED, 1991). Os vínculos, não apenas comerciais, mas, sobretudo, pessoais (JOHANSON; VAHLNE, 1990), podem contribuir com o fornecimento de informações relevantes, gerando oportunidades de negócios nos mercados externos, ou influenciar a escolha do mercado em função do interesse pela manutenção de relacionamentos importantes (SHARMA; JOHANSON, 1987).

Quando duas empresas desenvolvem um relacionamento e se comprometem mutuamente, elas se tornam capazes não apenas de aprender uma com a outra, mas também de criar novos conhecimentos por meio da interação (JOHANSON; VAHLNE, 2006). A interação contínua passa a ter fortes implicações para as estratégias dos parceiros. Espera-se que a produtividade conjunta seja superior àquela obtida de forma separada. Destarte, a relação se torna estreita e valiosa (HOLM; ERIKSSON; JOHANSON, 1999). Entretanto, a construção do relacionamento é um processo custoso e incerto, que, nem sempre, é bem-sucedido (JOHANSON; VAHLNE, 2006).

Assim, a adaptação é considerada um aspecto central nas relações de negócios e podem ter consequências para a competitividade de longo prazo das empresas, tendo em vista, por exemplo, que uma exigência do cliente pode fazer com que o fornecedor realize melhorias que o torne mais competitivo (HALLEN; JOHANSON; MOHAMED, 1991). Contudo, as abordagens da dependência de recursos (PFEFFER, 1972) e dos custos de transação (WILLIAMSON, 1985) sugerem que as empresas devem preferir evitar tornarem-se dependentes, pois tal dependência dificulta o rompimento da relação e facilita o oportunismo. Entretanto, a constatação de que os relacionamentos podem ter impacto positivo sobre a criação de valor sugere exatamente o contrário. A questão estratégica crítica, então, não é evitar tornar-se dependente da outra parte, mas construir e sustentar compromissos mútuos, com o desenvolvimento de atividades interdependentes que permitam a criação de valor para ambos (HOLM; ERIKSSON; JOHANSON, 1999).

Outra forma de analisar as relações entre parceiros, especialmente as relações internacionais, seria adotar a perspectiva não de relações diádicas, mas de tríade. Em muitos casos, as empresas iniciam ou mesmo dão continuidade ao seu processo de internacionalização por meio de um intermediário, que pode ser agente ou subsidiária de vendas. Nos casos em que o intermediário age como mediador entre fornecedor e cliente, as relações diádicas ainda são apropriadas. Mas, nos casos em que o comprador, o vendedor e o intermediário mantêm contato direto uns com os outros, passa-se a constituir uma tríade, que precisa ser analisada como tal (HAVILA; JOHANSON; THILENIUS, 2004).

As críticas apresentadas à abordagem das relações diádicas (ou triádicas) sugerem a impossibilidade das mesmas de explicarem aspectos relevantes do relacionamento (ACHROL; REVE; STERN, 1983; ANDERSON; HAKANSSON; JOHANSON, 1994; BAKER, 1990; GADDE; MAT-

TONSON, 1987; THORELLI, 1986). Entende-se que o comportamento das empresas não é decorrente apenas do compromisso existente entre os parceiros dessas relações, mas que elas estão imersas em outras relações. Os parceiros da relação focal, além de coordenar as suas atividades em um esforço de colaboração, também buscam coordenar as atividades dos outros parceiros com os quais estão conectados (HOLM; ERIKSSON; JOHANSON, 1999).

Isso ocorre de fato. Contudo, dependendo do tipo de relação e de negócio, se faz mais adequado tomar uma ou outra abordagem para análise. Assim, a relação dual bastaria para análise nos casos, por exemplo, da relação ser importante por si só, não estando fortemente ligada a outros relacionamentos. Nesses casos, adotar uma perspectiva de redes iria aumentar a complexidade do estudo sem adição de relevância estratégica. Por outro lado, nos casos em que a relação é dependente do contexto de rede e que as implicações da relação têm consequências para a estrutura como um todo, se faz necessário tomar o contexto mais amplo para que a relação possa ser realmente entendida (HOLM; ERIKSSON; JOHANSON, 1999).

2.2.6 Evolução para a perspectiva de redes de negócios

A visão de redes sugere que as relações não podem ser plenamente compreendidas se analisadas isoladamente, pois são conectadas a redes de relacionamentos que as influenciam direta ou indiretamente. Essas redes surgem a partir da interação entre diferentes atores - clientes, fornecedores, concorrentes, distribuidores, consultores, clientes dos clientes, fornecedores dos fornecedores, e assim por diante. Portanto, podem ser compreendidas como um conjunto de relações formadas por atores de diferentes negócios e podem ser mais ou menos internacionais dependendo da extensão das suas ligações com redes de outros países.

Assim, o processo de internacionalização foi assumido como tendo espaço no contexto de rede de negócios (JOHANSON; VAHLNE, 2009; VAHLNE; SCHWEIZER; JOHANSON, 2012).

Dessa forma, o processo de internacionalização depende não apenas das capacidades internas da empresa, mas também da sua posição em uma rede, ou seja, da possibilidade de estar envolvida em relacionamentos com outras organizações que atuam em mercados internacionais. O acesso a esses relacionamentos pode ter uma relevância maior do que a distância psíquica (JOHANSON; MATTSSON, 1988). Estudos indicam que as empresas que passam a atuar mais rapidamente em mercados distantes, instalando diretamente suas filiais, são as que mantêm relações com agentes que lidam com a tecnologia necessária para atuar nesses mercados. A internacionalização, portanto, pode ser resultante das vantagens obtidas por meio da inserção na rede de negócios (LINDQVIST, 1991).

Nesse sentido, e em resposta às críticas quanto à relevância dada a distância psíquica em detrimento de outros aspectos (SHARMA; ERRAMILI, 2004), assume-se que a percepção sobre os custos de investir em mercados externos pode reduzir o efeito da distância psíquica. Tal percepção é baseada nas experiências passadas e informações disponíveis. Contudo, a própria acumulação de experiência pode ser algo caro, pois envolve custos de captação, codificação, interpretação e transferência de informações sobre características de mercados específicos. As informações podem ser mais facilmente obtidas por meio da participação nas redes de negócios (ERIKSSON; JOHANSON; MAJKGALRD; SHARMA, 1997), seja dentro de determinado país ou entre países (JOHANSON; VAHLNE, 2009; VAHLNE; SCHWEIZER; JOHANSON, 2012).

Para que uma empresa possa fazer parte de uma rede, é necessário que as demais empresas estejam dispostas a se envolverem nessa nova interação. A inserção de um novo integrante pode exigir que várias

das empresas que já estão integradas realizem adaptações na sua forma de realizar negócios, o que faz com que os conceitos de "conhecimento", "comprometimento", "decisões de compromisso" e "atividades atuais" deixem de ser questões apenas unilaterais, como sugere o Modelo inicial, e se tornem questões multilaterais (JOHANSON; VAHLNE, 1990). Este entendimento está de acordo com a visão de Porter (1980), de que pode existir um custo para que o cliente mude de fornecedor. Quanto maiores os custos de mudança, mais difícil será com que os compradores potenciais sejam convencidos a efetivarem a mudança e, no caso das redes, estarem dispostas a interagir com o novo entrante (JOHANSON; VAHLNE, 1990).

Assim, é percebido como a relação focal ou relação diádica, é influenciada por outras empresas que estão conectadas. A relação focal desenvolve as funções primárias, as quais permitem a adaptação entre as empresas de forma que haja maior eficiência a partir da combinação de recursos heterogêneos. Já as outras relações envolvidas geram as funções secundárias, são os efeitos indiretos do relacionamento, que permitem que haja complementaridade dos recursos da relação focal. Essas relações podem proporcionar vantagens além das obtidas diretamente com as relações diádicas. Isso implica em certa influência também por parte da empresa sobre o seu ambiente, havendo o entendimento de que o ambiente não é algo generalizado ou padronizado, composto por forças impessoais, mas constituído por "faces" com as quais a empresa interage (ANDERSON; HAKANSSON; JOHANSON, 1994).

Dessa forma, a empresa que se envolve em uma nova relação, leva as influências dos seus outros relacionamentos, fazendo com que as fronteiras que separam a empresa do seu ambiente se tornem fluídas e complexas (ANDERSON; HAKANSSON; JOHANSON, 1994). A influência dos demais relacionamentos sobre o comportamento da relação focal pode

ser positiva - quando a relação suporta ou complementa as trocas - ou negativa - quando dificulta ou compete com as demais trocas. Nesse sentido, as relações não necessariamente trazem benefícios. Desse modo, as empresas são mais dispostas a estabelecerem relações de negócios com aquelas que estão tendentes a cooperarem e aprenderem como desenvolver o relacionamento, demonstrando ser confiáveis (HOLM; ERIKSSON; JOHANSON, 1996).

Contudo, a aprendizagem conjunta pode reduzir a rentabilidade da empresa, pois o compartilhamento de informações referentes aos seus recursos, às capacidades e competências pode fazer com que eles deixem de ser raros, insubstituíveis e/ou difíceis de imitar (GRANT, 1991; PETERAF, 1993; BARNEY, 2001). Assim, para que as empresas estabeleçam e mantenham os relacionamentos de negócios, compartilhando informações relevantes, é necessário que as vantagens obtidas superem os riscos percebidos e compensem os investimentos necessários, tal como ocorre nas relações diádicas. A manutenção desses relacionamentos depende de interesses mútuos, especialmente em negócios futuros, e precisa de investimentos não apenas financeiros, mas investimentos de caráter informal, como dedicação de tempo e esforços de compreensão (HOLM; ERIKSSON; JOHANSON, 1996; 1999). Essa busca pela continuidade da relação é o que minimiza os efeitos da incerteza e do oportunismo (HOLM; ERIKSSON; JOHANSON, 1996).

Dessa forma, a interação entre várias empresas permite não apenas o intercâmbio de recursos e informações, mas também a criação de novos conhecimentos (JOHANSON; VAHLNE, 2006). Esses conhecimentos podem promover a percepção de novas oportunidades. Esse aspecto foi negligenciado no Modelo inicial (JOHANSON; VAHLNE, 1977), com a justificativa de que na época não havia ferramentas para que fosse desenvolvido melhor. Posteriormente, a criação de oportunidades foi incluída

na discussão (JOHANSON; VAHLNE, 2006), e no próprio Modelo (JOHANSON; VAHLNE, 2009). Inicialmente o foco estava sob a importância da aprendizagem e do compromisso para a redução da incerteza (JOHANSON; VAHLNE, 1977), depois, o foco passa para o entendimento de como esses fatores contribuem para o desenvolvimento de oportunidades (JOHANSON; VAHLNE, 2006; 2009; VAHLNE; SCHWEIZER; JOHANSON, 2012).

Desse modo, as oportunidades e ameaças com as quais se deparam uma empresa em processo de internacionalização estão menos relacionadas com especificidades do país, e mais com a forma de entrada no mercado estrangeiro. Os relacionamentos da rede proporcionam mais do que o aprendizado, pois são capazes de tornar a empresa um *insider*, ou seja, incluí-la na rede de negócios. Uma empresa que não tem uma posição relevante na rede é um *outsider*, não tendo acesso a informações importantes (JOHANSON; VAHLNE, 2009; SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010; VAHLNE; SCHWEIZER; JOHANSON, 2012).

Assim, o Modelo evolui para que possa abranger também a perspectiva de redes de relacionamentos (Figura 2.2). No aspecto - Estado -, o - conhecimento de mercado - passa a ser - conhecimento de oportunidades -, pois só os *insiders* têm acesso às informações que permitam reconhecer as oportunidades do negócio. Da mesma forma, - comprometimento do mercado - passa a ser - posição de rede -. Quanto ao aspecto - Mudança - as - decisões de compromisso - passam a se referir especificamente aos relacionamentos, ao invés do comprometimento com o mercado e, por fim, as - atividades atuais - são substituídas pela - aprendizagem, criação e construção de confiança -, pois esses fatores são tidos como decisivos no processo de internacionalização, mais do que apenas o desenvolvimento das atividades atuais (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

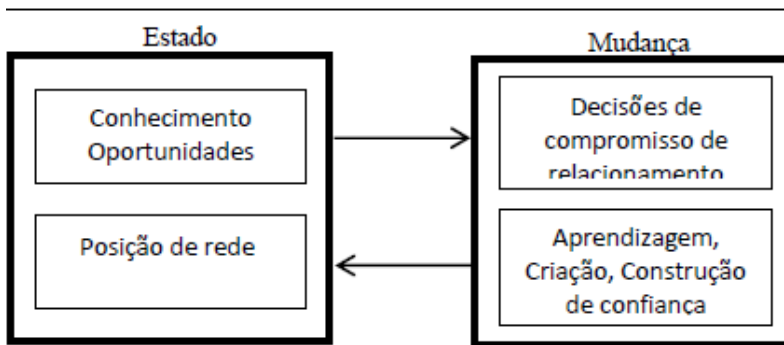


Figura 2.2 A rede de negócios no modelo do processo de internacionalização.

Fonte: Johanson e Vahlne (2009).

Mais recentemente, foi incluída a capacidade empreendedora como uma variável do aspecto - Estado -, como pode ser visto na Figura 2.3, pois entendeu-se que o empresário que toma as decisões de internacionalização é influenciado por características idiossincráticas, com capacidades tanto emocionais quanto intelectuais, sendo a aprendizagem experiencial um fator importante para essas decisões. As diferenças de personalidade relacionadas ao otimismo, eficácia e criatividade, decorrentes de diferenças na formação, de experiências e de informações sobre determinada oportunidade podem ter uma influência fundamental sobre o resultado das decisões (SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010; VAHLNE; SCHWEIZER; JOHANSON, 2012).

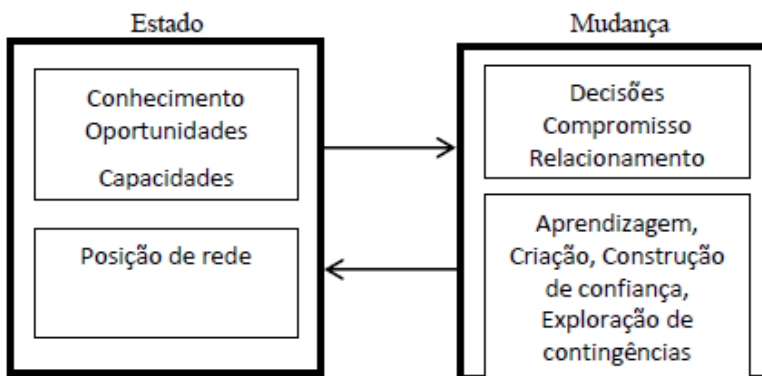


Figura 2.3 Internacionalização como um processo empresarial. Fonte: Schweizer, Vahlne e Johanson (2010).

Há o entendimento de que as oportunidades não são buscadas pelos indivíduos, mas reconhecidas por eles em informações ou em ideias, de forma acidental. Isso não significa que sejam decorrentes da sorte, mas decorrentes de uma prontidão para esse reconhecimento. Quanto ao aspecto - Mudança -, foi inserida a variável - Exploração de contingências -, pois, além de construir e manter os relacionamentos, os empreendedores seriam capazes de tirar proveito das contingências envolvidas nesses relacionamentos ou, até mesmo, de criá-las (SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010). Não obstante, esta variável foi novamente excluída na publicação de 2012. Além disso, a posição da rede foi subdividida em posição externa e interna, indicando que a empresa pode aprender com parceiros externos ou com a própria subsidiária (VAHLNE; SCHWEIZER; JOHANSON, 2012).

Além do empreendedorismo, os autores destacam outros processos de incerteza que fortalecem a aplicabilidade do modelo, tais quais: o processo de gestão da matriz em empresas globais (VAHLNE; SCHWEIZER; JOHANSON, 2012) e o processo de evolução de empreendimentos multinacionais (VAHLNE; JOHANSON, 2013). Para Vahlne, Schweizer e Johanson (2012), a aprendizagem sobre as atividades e as redes locais de filiais é uma ferramenta necessária para diminuir a incerteza e explorar oportunidades, mas não suficiente, sendo também relevantes o conhecimento experiencial, a construção do compromisso e a confiança para o sucesso empresarial.

2.2.7 Evolução do modelo de Uppsala

Apresentados os principais trabalhos que serviram como marcos para evolução do Modelo de Processo de Internacionalização, se torna possível organizar e apresentar os conhecimentos interligados (Figura

2.4) com o intuito de facilitar a identificação das relações entre os conceitos que serviram de base para o seu desenvolvimento.

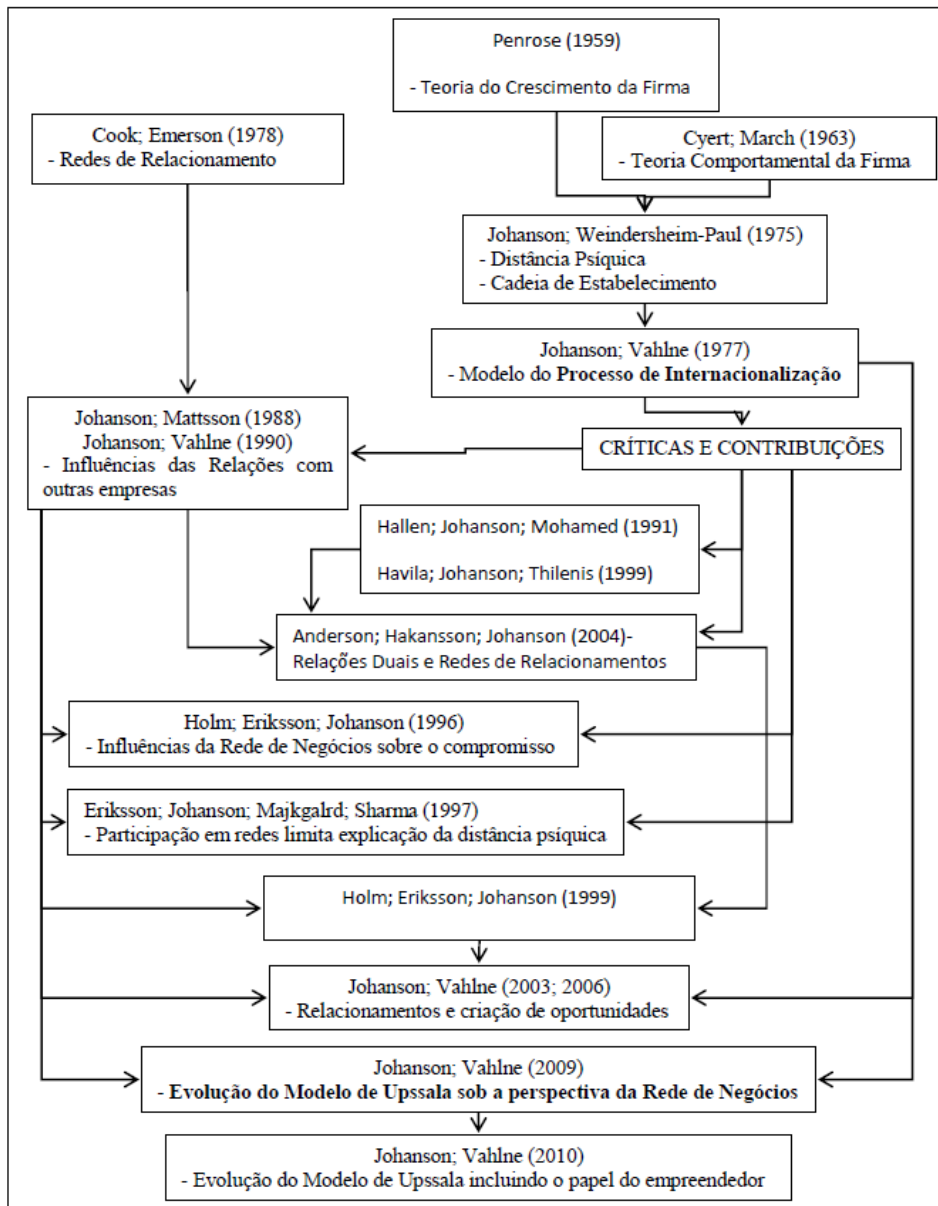


Figura 2.4 Evolução do modelo do processo de internacionalização. Fonte: Elaborado pelos autores.

2.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar de muitas serem as críticas direcionadas ao Modelo do Processo de Internacionalização (JOHANSON; VAHLNE, 1977), grande parte desses trabalhos desconsidera que o Modelo já sofreu uma série de adaptações na tentativa de responder às mudanças ocorridas ao longo de quase quatro décadas. Os estudos insistem em avaliar a aplicabilidade da Cadeia de Estabelecimento e da Distância Psíquica em diversos países e setores, contudo, é importante reconhecer que o Modelo de Uppsala não é sobre esses aspectos, embora os envolva, mas sobre a relação entre conhecimento e comprometimento. Ademais, os autores destacam que o Modelo é útil para explicar processos de gestão instituídos sob incerteza (VAHLNE; SCHWEIZER; JOHANSON, 2012). Poucos trabalhos captam o seu verdadeiro entendimento (JOHANSON; VAHLNE, 2006). É importante saber que o Modelo sofreu alterações (JOHANSON; VAHLNE, 2009; SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010), como foi evidenciado no presente ensaio teórico. Muitas das críticas que lhe foram dirigidas foram aceitas a partir do entendimento de que a forma de fazer negócios e o ambiente de competição difere a partir do momento em que os pressupostos iniciais que deram origem ao Modelo foram identificados.

REFERÊNCIAS

ACHROL, R.; REVE, T.; STERN, L. The environment of marketing channel dyads: a framework for comparative analysis. *Journal of Marketing*, 47, 55-67, 1983.

ALEM, A. C.; CAVALCANTI, C. E. *O BNDES e o Apoio à Internacionalização das Empresas Brasileiras: Algumas Reflexões*. In: *Revista do BNDES*, 12(24), 43-76, 2005.

ANDERSON, J. C.; HAKANSSON, H.; JOHANSON, J. Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context, *Journal of Marketing*, 58 (4)1-15, Oct, 1994.

ANDERSON, U.; JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. Organic Acquisitions in the Internationalization Process of the Business Firm. *Management International Review*, 37(2)67-84, 1997.

ANDERSON, E.; WEITZ, B. The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. *Journal of Marketing Research*, [s.l.], 29(1), 19-34, 1992.

ANDERSEN, O. On the internationalization process of firms: A critical analysis. *Journal of International Business Studies*, 24(2), 209- 231, 1993.

BARKEMA, H. G.; BELL, J. H. J.; PENNING, J. M. Foreign entry, cultural barriers, and learning. *Strategic Management Journal*, 17(2), 151-166, 1996.

BAKER, W. E. Market Networks and Corporate Behavior. *The American Journal of Sociology*, 96(3), 589-625, 1990.

BARNEY, J. B. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. 4th Edition. New Jersey: Prentice-Hall, 2011.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. Managing across Borders: New Strategic Requirements. *Sloan Management Review*, 28(4), 7-17, 1987.

BEAMISH, P. W.; BANKS, J. C. Equity joint ventures and the theory of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 19(2), 1987.

BENITO, G.; WELCH, L. De-internationalization. *Management International Review*, 37(2), 7-25, Special Issue, 1997.

BILKEY, W.; TESAR, G. The export behavior of smaller sized Wisconsin manufacturing firms. *Journal of International Business Studies*, 8, 93-98, 1977.

BUCKLEY, P. J.; CASSON, M. Models of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 29(1), 21-44, 1998.

CALOF, J.; BEAMISH, P. Adapting to foreign markets: explaining internationalisation. *International Business Review*, 4(2), 115-31, 1995.

- CAVUSGIL, S.T. Organizational characteristics associated with export activity. *Journal of Management Studies*, 21(1), 3-22, 1984.
- COVIELLO, N. E.; MUNRO, H. J. Networking relationships and the internationalization process of small software firms. *International Business Review*, 6(4), 361-386, 1997.
- CYERT, R. D.; MARCH, J. G. *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1963.
- DAVIDSON, W. H. The Location of Foreign Direct Investment Activity: Country Characteristics and Experience Effects, *Journal of International Business Studies*, 2,9-22, 1980.
- DIB, L. A.; CARNEIRO, J. Avaliação Comparativa do Escopo Descritivo e Explanatório dos Principais Modelos de Internacionalização de Empresas. In: *Anais do XXX ENANPAD*. Salvador: ANPAD, 2006.
- DIMAGGIO, P.J.; POWELL, W.W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48, 147-160, 1983.
- DUNNING, J. H. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(1), 1-31, 1988.
- EASTERBY-SMITH, M.; SNELL, R.; GHERARDI, S. Organizational learning: diverging communities of practice. *Management Learning*, 29(3), 259-272, 1998.
- ERIKSSON, K.; JOHANSON, J.; MAJKGARD, A.; SHARMA, D. Experiential knowledge and cost in the internationalization process. *Journal of International Business Studies*, 28(2), 337-360, 1997.
- FORSGREN, M. *Managing the internationalization process: the Swedish case*. London: Routledge, 1989.
- FORSGREN, M. The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review. *International Business Review*, Oxford, 11(3), 257-277, 2002.

- GADDE, L.E.; MATTSSON, L. G. Stability and Change in Network Relationships. *International Journal of Research in Marketing*, 4(1), 29-41, 1987.
- GRANT, R. M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 114-135, 1991.
- HAAKANSSON, F.; WOOTZ, B. Supplier Selection in an International Environment-An Experimental Study. *Journal of Marketing Research*, 12, 45-51, 1976.
- HALLEN, L.; JOHANSON, J.; SEYED-MOHAMED, N. Interfirm adaptation in business relationships. *Journal of Marketing*, 55(2), 29-37, 1991.
- HAVILA, V.; JOHANSON, J.; THILENIUS, P. International business-relationship triads. *International Marketing Review*, 21(2), 172 – 186, 2004.
- HEMAIS, C. A.; HILAL, A. O processo de internacionalização da firma segundo a escola nórdica. In: ROCHA, A. *A Internacionalização das Empresas Brasileiras: Estudos de Gestão Internacional*. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora Mauad, 2002.
- HITT, M. A.; FRANKLIN, V.; ZHU, H. Culture, institutions and international strategy. *Journal of International Management*, (12), 222-234, 2006.
- HOLM, D. B.; ERIKSSON, K.; JOHANSON, J. Business Networks and Cooperation in International Business Relationships. *Journal of International Business*, (special issue), 1033-1053, 1996.
- JOHANSON, M.; JOHANSON, J. Turbulence, discovery and foreign market entry: A longitudinal study of an entry into the Russian market. *Management International Review*, 46(2), 179-205, 2006.
- JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: Four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305-322, 1975.
- JOHANSON J.; VAHLNE J. E. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign commitments. *Journal of International Business Studies*, 8, 23-32, 1977.

- JOHANSON J.; VAHLNE J. E. The Mechanism of Internationalization. *International Marketing Review*,7(4), 11-24, 1990.
- JOHANSON J.; VAHLNE J. E. Business relationship commitment and learning in the internationalization process. *Journal InternationalEnterprise*,1(1), 83-101, 2003.
- JOHANSON J.; VAHLNE J. E. Commitment and opportunity development in the internationalization process: A note on the Uppsala internationalization process model. *Management International Review*, 46(2), 1-14, 2006.
- JOHANSON J.; VAHLNE J. E. The Uppsala internationalization process model revisited-from liability of foreignness to liability of "Outsider-ship". *Journal of International Business Studies*, 1411-1431, 2009.
- KOGUT, B.; SINGH, H. The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of International Business Studies*, 19(3), 411-32, 1988.
- KOVACS, E. P.; MORAES, W. F. A. Modos de entrada e teorias de internacionalização: uma análise crítica. In: Assembleia Anual de Cladea, 40, Santiago de Chile. *Anais...* Santiago de Chile: CLADEA, 2005.
- LINDQVIST, M. *Infant multinationals: the internationalization of young, technology-based Swedish firms*. Stockholm: Stockholm School of Economics Press, 1991.
- MADHOK, A. Revisiting multinational firms' tolerance for joint ventures: A trust-based approach. *Journal of International Business Studies*, 26(1),345-369, 1995.
- MATTSSON, L.; JOHANSON, J. Discovering market networks.*European Journal of Marketing*, 40(3/4), 259 - 274, 2006.
- MCDUGALL, P. P. International Versus Domestic Entrepreneurship: New venture strategic behavior and industry structure. *Journal of Business Venturing*,4, 387-400, 1989.
- MELIN, L. Internationalization as a strategy process. *Strategic Management Journal*, 13, 99-118, 1992.

PEDERSEN, T.; PETERSEN, B. Explaining gradually increasing resource commitment to a foreign market. *International Business Review*, 7, 483-501, 1998.

PFEFFER, J. Merger as a response to Organizational Interdependence. *Administrative Science Quarterly*, 17, 382-394, 1972.

PENROSE, E. T. *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Basil Blackwell, 1966.

PORTER, M. E. *Vantagem Competitiva das Nações*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M. E. *Competição. Estratégias Competitivas Essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

PETERAF, M. A. The Cornerstones of Competitive Advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-188, 1993.

ROSA, P. R.; RODHEN, M. I. S. Internacionalização de uma empresa brasileira: um estudo de caso. *Revista Eletrônica de Administração*, Porto Alegre, (3), 1-23, 2007.

SCHWEIZER, R.; VAHLNE J.E; JOHANSON, J. Internationalization as an entrepreneurial process. *Journal International Entrepreneurship*, 8, 343-370, 2010.

SHARMA, D. D.; JOHANSON, J. Technical consultancy in internationalization. *International Marketing Review*, 4(4),20-29, 1987.

SHARMA, V. M.; ERRAMILI, M. K. Resource based Explanation of Entry Mode Choice. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 12(1), 1-18, 2004.

THORELLI, H. Networks: between markets and hierarquies. *Strategic Management Journal*. V. 7, n. 1, p. 37, 1986.

VAHLNE, J-E.; SCHWEIZER, R.; JOHANSON, J. Overcoming the Liability of Outsidership—The Challenge of HQ of the Global Firm. *Journal of International Management*, 18, 224-232, 2012.

VAHLNE, J-E.; JOHANSON, J. The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise – from internalization to coordination of networks. *International Marketing Review*, v. 30, n. 3, p. 189-210, 2013.

VERNON, R. International Investment and International Trade in the Product Cycle. *Quarterly Journal of Economics*, LXXX, 190-207, 1966.

WELCH, L. S.; LUOSTARINEN, R. Internationalization: evolution of a concept. *Journal of General Management*, 14(2), 1988.

WIEDERSHEIM, F.; OLSON, H.; WELCH, L. Pre-export activity: the first step internationalization. *Journal of International Business Studies*, 9(1), 47- 58, 1978.

WILLIAMSON, O. E. *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: The FreePress, 1985.

CAPÍTULO 3

A EVOLUÇÃO EMPREENDEDORA: O USO DO INTRA-EMPREENDEDORISMO COMO SUBSÍDIO PARA A INCUBAÇÃO DE NOVAS EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA

Sílvio Luiz de Paula

Claudinete de Fátima Silva Oliveira Santos

Minelle Enéas da Silva

Antônio de Souza Silva Júnior

Marcleide Maria Macêdo Pederneiras

3.1 INTRODUÇÃO

A transformação ocorrida nas últimas décadas trouxe profundas mudanças na estrutura produtiva das organizações e no seu modelo de gestão, desencadeando uma profunda reestruturação em todas as atividades industriais e de serviços. As organizações vêm se estruturando cada vez mais como unidades de negócios focalizadas nas suas competências centrais (PAULA et al., 2010). As práticas organizacionais estão cada vez mais condicionadas às nuances do ambiente de negócios, haja vista a dinâmica dos aspectos econômicos, socioambientais e legislativos, enfim, características alheias ao domínio organizacional no que se

refere à capacidade de influência que os mesmos possuem sobre as atividades empresariais.

Com essa realidade enérgica, na qual não se sabe como lidar com as diversas necessidades e anseios dos consumidores, já que cada vez mais as organizações estão direcionando suas práticas às ações que por elas são tidas como competências essenciais, continuamente, percebe-se, nos mercados existentes, uma variação na quantidade de empresas, no que se refere a nascimento e mortalidade. Diante desse contexto, uma das formas de criação organizacional com o intuito de atender a essas necessidades do mercado se dá pelo empreendedorismo.

Para que as organizações sejam consideradas empreendimentos, Sarkar (2008) entende que elas precisam estar envolvidas com aspectos inovativos no que se refere a sua criação. Assim, nem todas as organizações que vem surgindo periodicamente e são tidas como tanto podem ser consideradas como empreendimentos, tendo em vista que para tanto elas necessitam desse caráter inovativo. Para Drucker (2008), os empreendedores precisam buscar, com propósito deliberado, as fontes de inovação, as mudanças e seus sintomas que indicam oportunidades para que uma inovação tenha êxito.

Partindo do princípio que para ser empreendedor tem que ser inovador, toma-se como referencial principal desses tipos de organizações aqueles que possuem base tecnológica. Nesse sentido, em contraste com a base generalista de empreendimentos tradicionais, o empreendedorismo com base tecnológica opera com produtos e processos de conteúdo tecnológico elevado, trazendo a inovação como foco estratégico organizacional (LEITE, 2000). O processo de criação de empreendimentos, na maioria dos casos, deve seguir uma sequência de eventos desde a idealização, passando pela incubação até o lançamento no mercado (*spin-off*).

Na etapa de idealização desse empreendimento, o mesmo pode surgir de várias formas: empresarial, com fins sociais, corporativo, etc.; este último pode ser denominado ainda como intra-empendedorismo. A incubação pode ser utilizada para o surgimento ou crescimento de novos empreendimentos (DORNELAS, 2008), podendo ser considerada como o meio para que uma ideia possa chegar a ser desenvolvida para o mercado. Já a etapa de *spin-off* é a mais delicada, uma vez que o processo exige um grande dispêndio de recursos. Uma organização pode ser criada com o intuito específico de dar suporte a esses novos empreendimentos, ou seja, surgirem como incubadoras.

O caso objeto de estudo foi originalmente criado para incubar empreendimentos de base tecnológica em Recife; todavia, ao longo dos anos por questões estratégicas, optou-se pela realização do intra-empendedorismo em suas instalações, entendendo que seus colaboradores poderiam lhe fornecer resultados mais positivos ao final do ciclo. Nesse sentido, para compreender melhor esse processo de reorientação estratégica, o presente estudo tem como objetivo analisar o processo empreendedor no C.E.S.A.R., por meio da evolução de seus modelos inovativos: de incubadora a praticante do intra-empendedorismo, entendendo que tal fato, apesar da modificação nas práticas organizacionais, trouxe vantagens positivas para a continuidade da organização.

Para o alcance de tal objetivo, a pesquisa tem caráter exploratório-descritivo com abordagem qualitativa e foi conduzido sob a forma de um estudo de caso único, para o entendimento desse processo evolutivo na organização. Contou, ainda com a observação não-participante, com um pesquisador *insider* e dois *outsiders*. Na análise dos dados, predominou a análise de conteúdo. Assim, como forma de melhor entender este estudo, este trabalho está dividido em cinco seções distintas. Além desta parte introdutória, a segunda seção é composta pelo referencial teórico,

o qual aborda as temáticas de empreendedorismo, intra-empendedorismo, incubação, e empreendimentos de base tecnológica. Em seguida, são apresentados os procedimentos metodológicos. Na quarta seção encontra-se a apresentação e análise dos resultados e, por fim, as considerações finais.

3.2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.2.1 Empreendedorismo

O debate acerca do empreendedorismo perpassa por questões relacionadas à sociedade, às organizações e aos indivíduos (empreendedores), haja vista que o mesmo pode ser considerado promotor de crescimento econômico, devido a sua capacidade de geração de emprego e renda. O empreendedorismo pode ser entendido, ainda, como um motor para o desenvolvimento loco-regional, uma vez que pode ser incluído em programas governamentais na busca de soluções sociais (SALIM; SILVA, 2010). Nessa perspectiva, Degen (2009) entende que o desenvolvimento trazido a partir do empreendedorismo deva ser realizado de forma sustentável, atendendo aos imperativos da sociedade no que tange à proteção e ao respeito ao meio ambiente por parte das organizações. A criação de valor para estas é trazida pelo empreendedorismo por meio da inovação em seus produtos, processos e negócios, além do envolvimento do seu empreendedor.

Diante dessas considerações, Ferreira et al. (2010) partilham do entendimento de Hisrich e Peters (2004, p.29) em sua definição de empreendedorismo entendendo-o como - o processo de criar algo novo com valor dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação e independência econômica e pessoal - . Outra

definição apresentada por Leite (2000, p.64) afirma que o empreendedor schumpeteriano é o - tipo de indivíduo que olha para as mudanças, não apenas como ameaças, mas como oportunidades de negócios -. O desenvolvimento do processo empreendedor envolve todas as funções, atividades e ações associadas às oportunidades detectadas e à criação de organizações para aproveitá-las. Além disso, envolve a união de fatores como: espírito do empreendedor; recursos humanos, materiais e financeiros; oportunidades no mercado; plano de negócios e execução, entendendo que o caráter inovador deve estar intrínseco à sua efetivação (SARKAR, 2008).

Na literatura sobre empreendedorismo, Salim e Silva (2010) enumeram como tipos de empreendimentos: empresariais, corporativos, com fins sociais, para o desenvolvimento local, na área cultural, e para o desenvolvimento de comunidades. O empreendimento empresarial visa à geração de lucro para investidores e à criação de valor e impostos para a sociedade. O corporativo, também denominado de intra-empreendedorismo, baseia-se em políticas de estímulo aos empregados para que estes desenvolvam inovação nos produtos e processos. O empreendimento com fins sociais está voltado ao reconhecimento de oportunidades para o desenvolvimento social sem se ater exclusivamente aos recursos. O empreendimento para o desenvolvimento local possui foco na realização de objetivos governamentais a partir de projetos e serviços com aprovação de recursos públicos.

O empreendimento na área cultural mobiliza recursos criativos e econômico-financeiros na articulação de redes sociais com vistas a projetos de cultura, lazer e entretenimento. E, finalmente, aquele voltado ao desenvolvimento de comunidades direciona soluções em forma de projetos para problemas socioeconômicos comunitários por meio de suas associações e cooperativas (SALIM; SILVA, 2010). Quando se referem ao

comportamento empreendedor; muitos autores (LEITE, 2000; HISRICH; PETERS, 2004; DORNELAS, 2008; SARKAR, 2008; DEGEN, 2009; FERREIRA et al., 2010; SALIM; SILVA, 2010) tomam por base as características do empreendedor que Leite (2000) classificou em três conjuntos, a saber: realização, planejamento e poder. O primeiro conjunto agrega as características de busca de oportunidade e iniciativa; persistência; correr riscos calculados; exigência de qualidade eficiência e eficácia; e comprometimento. O segundo planejamento abrange busca de informações; estabelecimento de metas; e planejamento e monitoramento sistemático. Já o último conjunto, de poder, contempla independência e autoconfiança e persuasão e redes de contato.

O estabelecimento de uma rede de contatos pelo empreendedor auxilia no desenvolvimento empresarial, principalmente na identificação de que aspectos o negócio precisa de assessoria externa. Dornelas (2008) elege como assessorias externas o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) (no apoio nas fases inicial e de crescimento da empresa); as incubadoras e o *franchising* (na criação da empresa a partir do modelo estratégico de negócio); as universidades e instituições de pesquisa (no auxílio à resolução de questões tecnológicas); as assessorias jurídico-contábeis; as Organizações Não-Governamentais, como o Endeavor (no apoio à captação de recursos e no desenvolvimento da rede eficiente de contatos). Com esse apoio ao desenvolvimento de suas atividades os empreendimentos implantados ganham um suporte nesse sentido. Nesse contexto, como foco analítico desse estudo trabalha-se com a perspectiva do empreendedorismo corporativo, considerando os atores que auxiliam para seu efetivo desenvolvimento.

3.2.1.1 Intra-empendedorismo

O intra-empendedorismo, empendedorismo corporativo ou empendedorismo interno pode ser definido, na visão de Hisrich e Peters (2004, p.34), como sendo o - empendedorismo dentro de uma estrutura empresarial existente -, ou seja, é uma prática organizacional que visa reforçar as capacidades inovadoras de seus funcionários, ao incentivar o desenvolvimento de empreendimentos junto à organização estimuladora (HORNSBY et al., 1993). Sua implantação é influenciada por fatores ambientais (econômicos, políticos, legais, tecnológicos e sociais) e fatores internos à organização, como a perda de colaboradores para a concorrência, bem como pela possibilidade de funcionários abrirem empresas concorrentes ao negócio empresarial.

Para se implantar o intra-empendedorismo numa organização faz-se necessário que haja comprometimento com o empendedorismo interno dos níveis alto e intermediário da organização, a detecção de ideias e áreas gerais que a alta administração estiver interessada em apoiar e o capital de risco disponível para desenvolver o empendedorismo interno; usar a tecnologia para se tornar mais flexível, o estabelecimento firme de uma cultura empreendedora com uso de grupo de gerentes para treinamento de funcionários e compartilhamento de experiências, o desenvolvimento de maneiras de aproximação com os clientes e, uma aprendizagem por parte da organização na busca por ser mais produtiva com menos recursos, trabalhando com os disponíveis (HISRICH; PETERS, 2004; KURATKO et al., 1990).

Um programa de empendedorismo interno inclui, dentre outras características: o compartilhamento das estratégias do negócio voltadas à inovação, a criação de canais para intra-empendedores alinhados às estratégias do negócio, o apoio à criação de intra-empresas com patro-

cinadores, treinamento e supervisão, e o diagnóstico e aperfeiçoamento do clima organizacional para a inovação, como encorajamento de novas ideias; estímulo à tentativa e ao erro; permissão para fracassos; oportunidades sem parâmetros definidos; recursos disponíveis e acessíveis; abordagem de equipe multidisciplinar, dentre outros (HISRICH; PETERS, 2004; PINCHOT III; PELLMAN, 2004), bem como pode envolver aspectos inovadores para organização na qual a mesma busca dentre outras coisas, por exemplo, fazer o negócio crescer ou diversificar o negócio, utilizando as competências organizacionais (TIDD et al., 2008).

Muitas empresas trabalham o envolvimento dos funcionários com o empreendedorismo a partir da constituição de organizações denominadas *spin-offs*, que são empresas constituídas a partir da divisão organizacional que se separa da - empresa-mãe -, sendo um negócio independente por ex-funcionário, complementando ou concorrendo com a empresa-mãe (MOREIRA; QUEIROZ, 2007). Para que ocorra um *spin-off* faz-se necessário que seu empreendedor seja se não proprietário majoritário, pelo menos dirigente principal. Muitas empresas praticam a política dos *spin-offs* com vistas à redução de custos e estrutura organizacional; outras podem ser motivadas pela gestão de recursos humanos para a oxigenação da estrutura, e pela gestão de ativos com a valorização do *know-how* e dos meios empresariais (LEITE, 2000; HISRICH; PETERS, 2004).

Os *spin-offs* para Leite (2000) podem ser constituídos a partir de pessoas físicas e jurídicas. Por *spin-offs* de pessoas físicas podem-se compreender como profissionais de grandes empresas, alunos de mestrado/doutorado e/ou pesquisadores/professores de universidades, que utilizam determinada tecnologia, detectam um nicho de mercado a ser explorado, desenvolvendo, nesses ambientes, o protótipo de seu produto/serviço para depois industrializado, por características como: ausência

de recursos financeiros e humanos, especializados ou não; ausência de equipamentos para o desenvolvimento do produto e montagem da linha de produção; ausência de experiência empresarial; ausência de visão do tempo necessário para o desenvolvimento tecnológico; e estrutura administrativa formal.

Já por *spin-offs* de pessoas jurídicas, compreendem-se como empresas maduras que, ao dominarem determinada tecnologia, percebem a existência de um mercado e resolvem explorá-lo, por meio da viabilização de um novo empreendimento de base tecnológica. As características desse tipo de *spin-off* são: melhores condições de captação de recursos financeiros; planejamento de aquisição de equipamentos de desenvolvimento e de montagem; estrutura administrativa bem definida e burocratizada; melhores condições de solução dos problemas tecnológicos; e visão do tempo necessário para o desenvolvimento de produtos (LEITE, 2000).

Os *spin-offs* acadêmicos são tipicamente de base tecnológica e possuem dois estágios básicos: orientação tecnológica para o desenvolvimento de tecnologias e identificação de forças e fraquezas, e posicionamento para o marketing com foco para o mercado, formalização da parte gerencial e implantação dos métodos de trabalhos mais racionais. A partir dessas considerações, vale ressaltar a necessidade de gerar após o processo de intra-emprededorismo a incubação dessas empresas para que as mesmas consigam se desenvolver e elevar-se a um patamar de *spin-off*, no qual essa inovação possa ser direcionada ao momento de lançamento no mercado dessa tecnologia criada.

3.2.2 Incubação de empresas

A criação de polos e parques de ciência e tecnologia no Brasil, na década de 1980, fez surgir naturalmente - espaços - que proporcionas-

sem o desenvolvimento e consolidação de negócios inovadores de base tecnológica. Esses espaços, ambientes flexíveis e encorajadores de empreendimentos nos quais são ofertadas facilidades para o surgimento e crescimento de novos empreendimentos são conhecidos como incubadoras de empresas (FONSECA; KRUGLIANSKAS, 2000; DORNELAS, 2002, 2008; RAUPP; BEUREN, 2006).

Tendo como entidades criadoras as Organizações Não-Governamentais, as universidades e os órgãos governamentais, as incubadoras são empreendimentos que auxiliam e colaboram na execução de estratégias de desenvolvimento econômico, uma vez que se configuram em um micro-ambiente de desenvolvimento empresarial com acesso à infraestrutura e apoio em áreas de serviço, conforme a necessidade do empreendedor e a oportunidade de exploração de mercados potenciais (LEITE, 2000).

Para um maior discernimento entre os tipos de incubadoras de empresas existentes, Dornelas (2002) corrobora com o Ministério de Ciência e Tecnologia (1998) ao apresentar como características pertinentes a esses espaços empreendedores a seguinte classificação: incubadoras de setores tradicionais (agregação de valor aos empreendimentos incubados a partir de incremento tecnológico em produtos/serviços e processos); de base tecnológica (abriga empreendimentos cujos produtos/serviços e processos são gerados por meio de resultados de pesquisas aplicadas e a tecnologia representa alto valor agregado); e mista (abrangendo os dois tipos anteriormente citados).

Nesse sentido, o papel das incubadoras perpassa por incentivo à criação de empresas de base tecnológica; conexão entre universidade e centros de pesquisa com o mercado; desenvolvimento da economia local-regional; geração de novos produtos e serviços; e estímulo à formação de empreendedores. Para que sua implantação possa ser efetivada com

sucesso, Barquette (2002) elege como fatores clássicos para a localização de incubadoras: transporte; mão-de-obra; infraestrutura local; proximidade de fontes de matéria-prima; proximidade e dimensão de mercados consumidores e economias de aglomeração.

Em contrapartida, como fatores contemporâneos de localização apresentam-se: relações inter-empresas e entre agentes do meio; força de trabalho (aspectos qualitativos); universidades e centros de formação e pesquisa; qualidade da educação, do sistema de saúde, da habitação e do meio ambiente; condições de circulação urbana, interurbana e aérea; participação do setor público; parcerias; capital; perfil empresarial da comunidade local; e condições de acesso à informação (BARQUETTE, 2002).

Considerando os aspectos pertinentes à incubação de base tecnológica, foco desse estudo identifica-se como principais facilidades ofertadas por esse processo incubador: infraestrutura administrativa, módulos alugados a preço subsidiado, acesso a laboratórios de pesquisa, incentivos fiscais, biblioteca, auditório e auxílio na busca de informações científico-tecnológicas. O ingresso de empresas nesse tipo de incubadora ocorre por meio de edital de concurso público e seus principais serviços oferecidos são: auxílio na elaboração de propostas e identificação de fontes de financiamento; apoio na área de marketing e divulgação; assessoria jurídica e contábil; estudos de mercado e consultoria gerencial, e apoio técnico, administrativo e comercial (LEITE, 2000; DORNELAS, 2002; 2008).

O ambiente dinâmico e a constante troca de informação entre empreendedores faz com que a incubadora gere uma rede de transações entre incubados, voltada ao comércio, investimentos, informações e outras formas de cooperação e apoio, inclusive projetos acadêmicos testados de forma empresarial. Considerando a ideia de que para que esses novos

empreendimentos possam ser considerados como tanto, o aspecto inovador deve permear as suas práticas organizacionais.

3.2.3 Empreendimentos de base tecnológica

Considerando que para o empreendedorismo ser posto em prática, faz-se necessário a existência de aspecto inovativos em seu processo, entende-se que existe uma íntima relação de influência da inovação sobre o empreendimento que possa vir a surgir. A ideia de inovação como essência para a efetivação do empreendedorismo parte da premissa de que um pressupõe o outro. Drucker (2008, p.25) aponta a inovação como o - instrumento específico dos empreendedores, o meio por meio do qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente ou um serviço diferente -. De fato, como apontado pelo autor, a partir do momento em que o empreendedor percebe uma nova oportunidade como subsídio para a criação de um negócio, ele deve deter o conhecimento necessário para desenvolver inovações para seu empreendimento.

De forma singular, o processo de inovação, segundo Pavitt (2003), pode receber um caráter de diferenciação a partir do momento em que se levam em consideração aspectos ímpares dos diferentes setores econômicos, que podem ser identificados por características como: grau de conhecimento, tipo de inovação, período histórico e localização, porte da empresa, estratégia corporativa e experiência anterior com inovação. Portanto, tal processo é contingencial. Desse modo, os empreendimentos que venham a surgir devem buscar identificar e reconhecer fontes específicas de informação, capazes de nortear a efetivação de suas atividades. Para tanto, Tigre (2006) apresenta algumas fontes mais utilizadas pelas empresas para realização de inovações, dentre as quais: desenvolvimen-

to tecnológico próprio; conhecimento codificado; conhecimento tácito e aprendido cumulativo.

Essas características convergem para a efetivação da inovação que segundo Sarkar (2008, p.116) - é mais do que ter ideias, é necessário que a ideia seja implementada e tenha seu impacto econômico positivo -. Para Moreira e Queiroz (2007), a inovação está relacionada com a adoção de mudanças novas para a organização e para seu ambiente relevante. Corroborando com esses conceitos, Plonski (2005, p.27) indica que o inovar - é o processo de tornar oportunidades em novas ideias e colocar estas em prática de uso extensivo -. Assim sendo, entende-se que para que um empreendedor possa criar da maneira correta o seu empreendimento, o mesmo deve entender a necessidade de identificação dessas inovações, bem como perceber que apesar de sua ideia, em sua concepção, seja inovadora naquela determinada atividade, é necessário que a mesma seja implantada, entendendo que desse modo de fato identifica-se a realização do empreendedorismo.

Nesse contexto, estão inseridos nessa relação inovação e empreendedorismo aqueles empreendimentos de base tecnológica. Tais empreendimentos são reconhecidos pelo seu caráter inovador por natureza, bem como pelo atendimento a sequência de eventos ao qual o mesmo pode se submeter, quais sejam: idealização, concepção, formação, consolidação e maturação (LEITE, 2000). A diferenciação entre as organizações pertencentes a esse ramo de atividades se dá porque - são criadas por pessoal altamente qualificado, exigem grandes quantias de capital e se caracterizam por maior risco técnico e de mercado (TIDD et al., 2008).

Para a criação de um empreendimento de base tecnológica, alguns fatores afetam na decisão de sua implementação, a partir da interação entre as habilidades e disposição individuais e as características de mer-

cado e tecnológicas (TIDD et al., 2008). Ainda segundo os autores, esses fatores podem ser definidos para o empreendedor como o histórico de vida, a personalidade e o contexto familiar, a qual se está inserido, já no que se refere aos aspectos do ambiente de negócios se identificam o ambiente de trabalho, o apoio institucional, bem como o próprio mercado e a tecnologia. Desse modo, considerando as características apresentadas, torna-se possível a criação de *spin-offs* de base tecnológica, de acordo com as seguintes etapas (LEITE, 2000):

- Idealização: verifica a possibilidade de sucesso da ideia empreendedora, por meio da busca de: parcerias, alternativas para torná-la real, seu amadurecimento, manter sua originalidade, mecanismos de apoio ao empreendedor-inventor, contenção do seu despreparo gerencial;
- Concepção: caracteriza-se pelo amadurecimento da ideia até a conclusão do protótipo, numa combinação entre sobrevivência e sonho do produto pronto, sendo a incubadora de empresas fundamental nessa fase. Os problemas na concepção perpassam por: finanças, formação de equipe de apoio e técnica, e relacionamento com a equipe;
- Formação do *spin-off*: fase que prima pelo empenho no desenvolvimento do processo gerencial (implantação e controles) e pelo investimento na transformação do protótipo num produto comercializável. Dessa forma, a incubadora assume um papel técnico-administrativo relevante em relação à incubada de base tecnológica, direcionada a sua necessidade de equipamentos e preocupação com design;
- Consolidação: nessa fase a incubada começa a sentir dificuldades na implantação de estratégias comerciais e problemas financeiros devido à necessidade de capital para a estruturação da produção e do marketing, além de enfrenta problemas com relação à assistên-

cia técnica e com recursos humanos quanto ao dinamismo e rotinas empresariais. A incubadora continua a ser um mecanismo de colaboração na elaboração de estratégias de introdução de produtos nos mercados-alvo e na estruturação administrativa e de produção da empresa; e

- Maturação do *spin-off*: é marcada pela liberação da empresa incubada, sendo desvinculada do processo. Nesse momento de maturidade, a empresa tem maior necessidade de investimentos, desafios administrativos, maior dificuldade em manter a linha de produção adequada à sua realidade comercial, e aceitação do produto pelo mercado. Nessa fase, o empreendimento precisa de um ritmo profissional, tendo as seguintes características: aperfeiçoamento e inovação do produto desenvolvido na incubação, assim como o desenvolvimento de uma linha de produtos, denotando a expansão empresarial.

A partir dessas etapas, como forma de entender como as práticas de um empreendimento de base tecnológica podem se sustentar, Leite (2000) afirma ser necessário criar uma sequência de ideias nas quais a organização deve se basear nesse sentido, qual seja: pessoas em primeiro lugar; boa reputação; construção de confiança e ética; prioridade nas necessidades organizacionais; política de qualidade; planejamento do negócio; consistente estratégia de marketing. O autor entende, ainda, que incubadoras de empresas de base tecnológica que abrigam iniciativas de indivíduos, desejosos de criar e desenvolver seu negócio podem ser - palco - ideal de uma experiência de intra-empendedorismo.

3.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Pesquisa é um processo formal e sistemático, que tem como finalidade obter respostas para os problemas investigados através do uso de procedimentos científicos (GIL, 1996). Assim, a estratégia de pesquisa

utilizada foi a do estudo de caso qualitativo único - como representação textual da realidade, colocando o leitor no papel de participante da situação, com tipologia investigatória exploratório-descritiva (MERRIAM, 1998; STAKE, 2000; SAMPIERI et al., 2006; ELLET, 2008). De acordo com Triviños (1987), os estudos exploratórios permitem ao pesquisador aumentar sua experiência em torno de determinado problema, aprofundando o conhecimento numa realidade específica (no caso, as formas de empreendedorismo desenvolvidas pelo C.E.S.A.R.).

3.3.1 Técnicas de coleta

A coleta de dados de campo foi feita utilizando-se múltiplas fontes de evidência, de forma que permitissem uma posterior triangulação dos dados coletados, como:

- ✓ Entrevistas realizadas com o Analista de Capital humano (ACH), a Assessora de Comunicação (AC) e o Gerente de Inteligência de Marketing (GIM), com base em um roteiro semi-estruturado, como orienta Merriam (1998), elaborado a partir do modelo de incubação e intra-empendedorismo referenciado no quadro teórico desse trabalho. O tempo total das entrevistas ficou em 50 minutos;
- ✓ Documentos e registros da empresa relativos à estrutura e ao mapeamento do modelo de incubação e intra-empendedorismo existentes. Para Ferrari (1982), a análise documental é realizada sobre materiais elaborados, como fontes acabadas que não receberam ainda um tratamento analítico, ou se isso aconteceu, podem ainda receber uma nova reformulação de acordo com os objetivos de pesquisa;
- ✓ Observação não-participante com um pesquisador *insider* (que faz parte do grupo, os membros de uma comunidade) e dois *outsider*

ders (os outros; os estranhos; os de fora) (SOUZA, 1995). Na visão de Labaree (2002), a ideia é que um *insider* possui uma vantagem mais clara quanto ao acesso e compreensão da cultura estudada. O autor entende que, no início de um projeto de investigação, isso reduz significativamente a necessidade de negociação preliminar por parte de um *outsider* para acesso a comunidade ou a informantes-chaves. Já no caso do *outsider*, existe a possibilidade de fazer observações mais objetivas, visto que este não se relaciona com os compromissos do grupo observado.

3.3.2 Forma de análise

Na interpretação dos dados predominou a análise de conteúdo dos dados, agrupando os temas recorrentes segundo sua semelhança e significado. De acordo com Godoy (1995), é uma das técnicas mais utilizadas para a codificação, a qual pode ser aplicada a discursos diversos e a várias formas de comunicação. A análise de conteúdo das entrevistas e da observação foi associada à análise documental (fonte secundária de dados) para melhor compreender as informações fornecidas pelos sujeitos entrevistados.

3.4 ANÁLISE DE RESULTADOS

O estudo de caso foi realizado no Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife, uma empresa de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), que funciona no Porto Digital, um polo econômico de empresas de tecnologia situado em Recife-PE.

3.4.1 Caracterização do C.E.S.A.R.

Criado no ano de 2000, atuando na cidade de Recife e com foco na região de Pernambuco, o Porto Digital é um ambiente de empreendedo-

rismo, inovação e negócios de tecnologias da informação e comunicação. Um projeto de desenvolvimento econômico envolvendo atores como governo, iniciativa privada e universidades, compondo um sistema local de inovação que tem aproximadamente 100 instituições entre empresas de tecnologia da informação e comunicação, serviços especializados e órgãos de fomento localizados em uma ilha no sítio histórico do bairro do Recife (SILVA, 2001).

A proposta de criação do Porto Digital envolveu a adequação da infraestrutura do bairro situado numa área portuária com um projeto de revitalização urbana, que incluiu a reocupação dos prédios e recuperação de imóveis históricos (tombados pelo Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional-IPHAN). Além de incentivos fiscais e fundos de investimentos para atrair a instalação de empresas. O Núcleo de Gestão do Porto Digital é uma associação civil sem fins lucrativos, qualificada como Organização Social (OS).

Fazendo parte do Porto Digital, com sua sede instalada em um antigo armazém do início do século XX com área de aproximadamente 2.000 m², ocupando mais dois prédios no mesmo bairro, além de um escritório em São Paulo/SP e outro em Curitiba/PR, o C.E.S.A.R. se define como um instituto privado de inovação que se baseia em tecnologia da informação e comunicação-TIC. Conforme apresentado na Figura 01, nos três pilares que norteiam as estratégias da organização têm-se a área de engenharia de software, a área de educação (mestrado profissional em engenharia de software) e de empreendedorismo. No discurso organizacional, as palavras inovação e empreendedorismo emergem como palavras-chave representativas da organização.

O C.E.S.A.R. foi criado para incrementar o relacionamento entre a academia e a sociedade, dando clara prioridade às demandas da última. Essa intenção é refletida na missão - realizar a transferência auto-susten-

tada de conhecimento em tecnologias da informação entre a sociedade e a universidade-.



Figura 3.1 Bases norteadoras da estratégia organizacional. Fonte: C.E.S.A.R. (2010).

Nos quatorze anos de existência, vem atuando diretamente com o desenvolvimento de conhecimento na criação de produtos, processos, serviços e empresas. A capacidade de Pesquisa e Desenvolvimento dos aproximadamente 400 colaboradores do C.E.S.A.R. no desenvolvimento de produtos e serviços baseados em (ou com) tecnologia da informação e comunicação cobre todo o processo de geração de inovação - da ideação até a execução de projetos - para empresas e indústrias em setores como telecomunicações, eletroeletrônicos, automação comercial, financeiro, mídia, energia, saúde e agronegócios.

3.4.2 O modelo de intra-empendedorismo (Garage)

O modelo de intra-empendedorismo do C.E.S.A.R., denominado Garage, é definido como um - ambiente virtual e de cooperação ao desenvolvimento de ideias inovadora para geração e desenvolvimento de produtos, serviços e novos negócios em/com tecnologia da informação - (C.E.S.A.R., 2010). O entrevistado ACH relata as causas da sua criação:

[...] Primeiro por atuar com inovação, diversas ideias surgiam nos grupos de trabalho para os clientes e não eram aproveitadas. [...] Segundo para apoiar as iniciativas que surgissem a partir das ideias inovadoras dos próprios colaboradores, dando suporte ao desenvolvimento de novos negócios [...]

O depoimento conjuntamente com a definição do modelo praticado reafirmam o conceito de intra-empendedorismo de Hornsby et al. (1993). Observou-se que tal modelo possui as seguintes características reunidas por Hisrich e Peters (2004): compartilhamento das estratégias do negócio para a inovação; apoio à criação de intra-empresas com patrocinadores, treinamento e supervisão; encorajamento de novas ideias; estímulo à tentativa e ao erro; e abordagem de equipe multidisciplinar.

Outras características do modelo relacionadas pelo entrevistado ACH são: disponibilização de recursos como educação com investimento nas pessoas em primeiro lugar; boa reputação da marca, associada à força de vendas, networking, infraestrutura, marketing e desenho de modelo de negócios; prioridade nas necessidades organizacionais, como a ampliação da participação dos colaboradores em novos negócios; renovação das suas ações de pesquisa, desenvolvimento, inovação e de mercado; fortalecimento de empreendimentos inovadores; e aumento da sua rede de inovação.

Enquanto programa colaborativo e contínuo de experimentação e geração de ideias inovadoras para o mercado, o modelo de intra-empendedorismo do C.E.S.A.R. foi criado para anteceder o processo formal de incubação existente na organização, conforme a Figura 3.2, sendo considerado um estímulo a pré-incubação. Ou seja, caso uma ideia se estruture o suficiente ao longo de seu desenvolvimento e justifique a formação de uma empresa, então poderá se tornar uma incubada.

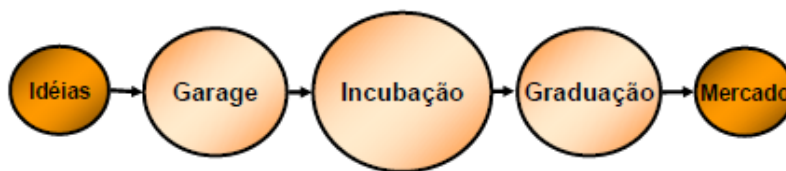


Figura 3.2 Estratégia de empreendedorismo. Fonte: C.E.S.A.R. (2010).

Dentre os objetivos institucionais do programa, destacam-se: estimular continuamente o intra-empendedorismo no C.E.S.A.R.; promover a inovação; dar suporte ao processo de geração de negócios inovadores; preencher a lacuna na geração de negócios inovadores antes estimulados apenas pela incubação do C.E.S.A.R.; estimular modelos na participação de resultados; e contar com a participação de todos na geração de novos negócios.

Quanto ao processo, o programa de intra-empendedorismo acontece em quatro etapas (Figura 3.3) até que se efetive a geração de um negócio inovador para o mercado.

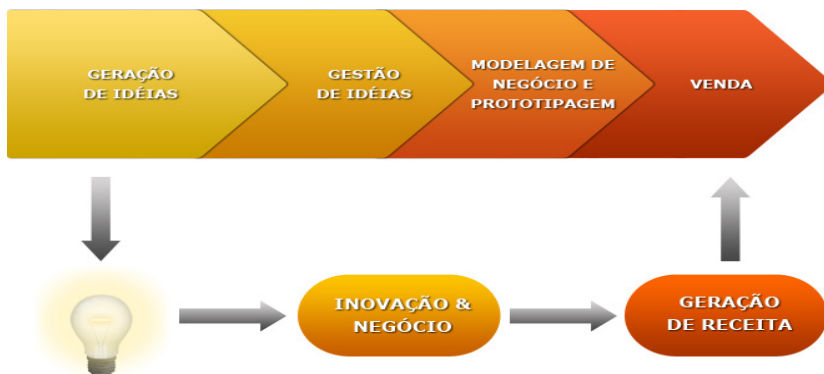


Figura 3.3 Processo de intra-empendedorismo. Fonte: C.E.S.A.R. (2010).

As entrevistas esclareceram as etapas do processo da evolução da ideia em um projeto no C.E.S.A.R., caracterizadas a seguir:

- ✓ Geração de Ideias - esta pode ser espontânea, quando a partir de um *insight* de um colaborador, ou estimulada, quando de um cliente que faz uma demanda de desenvolvimento específico;
- ✓ Gestão de Ideias - nesta fase acontece a análise e a seleção das ideias. Cada ideia submetida é avaliada e discutida quanto sua viabilidade de desenvolvimento; são elaborados pareceres das equipes de tecnologia, marketing, negócios e incubação. Caso ainda não apresente escopo tecnológico ou de negócios que justifique o investimento para sua evolução imediata, a equipe executiva do programa faz a gestão de sua evolução com o idealizador;
- ✓ Modelagem de Negócio e Prototipagem - Em sessenta dias, a ideia deve ser transformada em um modelo de negócio; para tal, há o suporte em um ambiente colaborativo de desenvolvimento da ideia que conta com a troca de conhecimentos entre idealizadores, equipe de negócios e consultores tecnológicos para modelagem e prototipagem do negócio inovador. Com um protótipo rodando, é possível “apresentá-lo” ao mercado para se avaliar sua viabilidade, modelo de negócio e interesse pelo público-alvo, além de ser a

- melhor forma de atrair o interesse de investidores. Pode ser considerado o ponto de mudança entre uma ideia para um negócio; e
- ✓ Venda - é o processo de construção de casos de sucesso, além da gestão do portfólio de negócios produzidos no programa. Após a elaboração da proposta de negócio, é feita a oferta em mercados potenciais; durante a pré-venda, podem ser solicitados ajustes na oferta e modelo de negócios antes da conclusão da venda.

No aspecto financeiro, os empreendedores começam a ganhar retorno financeiro após o período de *pay-back* do projeto, quando o lucro é dividido. O *pay-back* é alcançado quando a somatória de todos os custos e de todas as receitas, desde o início do projeto, se iguala. A partir do lucro gerado após o *pay-back*, as participações nos valores gerados são distribuídas da seguinte forma: 15% para o colaborador (idealizador/empreendedor); 50% para o programa Garage; e 35% para o C.E.S.A.R.. Quanto a questões de autoria da ideia, essa é reconhecidamente de quem submete e desenvolve o projeto-ideia. A organização tem direito sobre a propriedade intelectual e o direito de comercialização da ideia.

3.4.3 O MODELO DE INCUBAÇÃO DE EMPRESAS

Além de desenvolver produtos e serviços de tecnologia da informação e comunicação, associados às oportunidades detectadas, o C.E.S.A.R. investe na criação de empresas incubadas, conforme o desenvolvimento do processo empreendedor idealizado por Sarkar (2008). Tal investimento é resultante do pilar estratégico - Empreendedorismo-sendo coerente com a sua missão organizacional. Seu principal objetivo é contribuir para que projetos de desenvolvimento se transformem em núcleos de excelência e, posteriormente, tornem-se novas empresas, em um determinado prazo, como informa o entrevistado ACH. A seguir, a Figura 3.4 ilustra o processo de incubação praticado.



Figura 3.4 Processo de incubação do C.E.S.A.R. Fonte: C.E.S.A.R. (2010)

O processo inicia com o mapeamento de possibilidades de negócios no mercado a partir dos problemas identificados por empresas ou pelo próprio C.E.S.A.R., coletando informações do mercado para avaliar a potencialidade de novos negócios. A captação desses problemas se dá por meio de uma atuação pró-ativa da busca de oportunidades de negócios através da interação constante com universidades, centros de pesquisa, fundos de investimento e demais pessoas, físicas ou jurídicas, com interesse no desenvolvimento de novos negócios em tecnologia da informação e comunicação-TIC. Essas três etapas descritas alinham-se as etapas da criação de *spin-offs* de base tecnológica: idealização e concepção, propostas por Leite (2000).

O processo segue pelo levantamento dos requisitos necessários para o desenvolvimento de soluções que atendam a necessidade identificada como problema. Tais soluções que inicialmente foram pensadas para resolver um problema pontual devem ser possíveis de generaliza-

ção por meio de produtos ou serviços que viabilizem a criação de uma solução que possa ser comercializada. Segundo o entrevistado AC:

Análise do negócio é feita pela equipe de incubação [...] mais diretamente pelo gerente de planejamento e de investimento [...] Após, é enviado à área de marketing para a análise do mercado, [...] se houver viabilidade, passa para áreas de tecnologia e recursos humanos, fechando em um modelo financeiro. Ele é submetido ao conselho da organização para sua aprovação.

Observa-se que tal análise coincide com a etapa de formação do *spin-off* de Leite (2000). No entanto, o processo de incubação do C.E.S.A.R. traz diferenças nas etapas de consolidação e maturação propostas pelo autor, uma vez que no atual modelo de empreendedorismo seguido pela instituição, seus principais empreendedores são os funcionários, configurando hibridismo entre incubação e intra-empreendedorismo.

Nas etapas de consolidação e maturação de Leite (2000), a incubada passa por dificuldades para sua implantação de estratégias organizacionais e, num momento seguinte de maturidade, é liberada pela incubadora, sendo desvinculada do processo de incubação. No processo do C.E.S.A.R., a partir do aceite do novo empreendimento como incubado, o mesmo torna-se formalmente sócio da iniciativa, passando a investir todo o trabalho das suas equipes internas de marketing, comunicação, financeiro e jurídico, entre outras, no esforço para que a nova empresa se estruture e alcance sucesso e sustentabilidade durante o período de dois anos, momento que deve acontecer a graduação ou *spin off*. - [...] Após a criação, maturação e graduação, o vínculo da incubada permanece com a organização [o C.E.S.A.R.] pela sua participação como sócio [...] -, como informou ACH.

O entrevistado GIM colocou que a criação do modelo de incubação do C.E.S.A.R. data de 1999, abrigando empreendimentos de base tecno-

lógica com produtos e processos de alto valor agregado, inclusive pelo uso de pesquisas aplicadas, de acordo com os pressupostos de Dornelas (2002). Dentre os reconhecimentos, o processo de incubação de empresas da organização recebeu a certificação ISO 9001 no ano de 2004 e, no mesmo ano, o Prêmio da Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) de Inovação Tecnológica.

Isso caracteriza a preocupação da instituição em alinhar empreendedorismo e inovação em seus processos organizacionais, de acordo com o entendimento de Moreira e Queiroz (2007), Drucker (2008) e Sarkar (2008). Nessa linha, foram identificadas as seguintes fontes de inovação (TIGRE, 2006) no C.E.S.A.R. desenvolvimento tecnológico próprio relacionado aos produtos/serviços ofertados; conhecimento codificado e tácito, além de aprendizado cumulativo pelos componentes do processo de incubação e intra-empendedorismo.

3.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A empresa analisada está situada em um ambiente estruturado para receber organizações de tecnologia de ponta, possuindo um corpo técnico jovem e altamente especializado, o que acarreta um ambiente propício para a criatividade, elemento basilar para a inovação e para o empreendedorismo. Desde sua criação, inovação e empreendedorismo são palavras imbricadas com as ações e realizações do C.E.S.A.R..Na perspectiva do empreendedorismo de Degen (2009), a organização denota criar valor por meio da inovação de processos e serviços, respeitando a premissa da sustentabilidade colocada pelo autor. Na oportunidade de negócio identificada na estratégia, têm-se a incubação de empresas de base tecnológica, que funciona conforme modelo apresentado nas seções anteriores.

O processo formal de incubação foi aprimorado ao longo dos anos. Além de prêmios relacionados à inovação (Prêmio FINEP Regional 2002 e de Inovação tecnológica 2004), ocorreu o amadurecimento da taxa de sucesso das empresas graduadas (*spin-off*) em 100%, onde a organização criou diretamente dez empresas de tecnologia da informação e comunicação, e indiretamente outras trinta.

Como característica predominante da primeira fase empreendedora da organização (incubação sem intra-empendedorismo) observa-se que as empresas que passaram da fase de incubada para graduada constituíam-se como negócios que complementavam a empresa-mãe, o que segundo Moreira e Queiroz (2007), aumenta as vantagens competitivas das duas pela possibilidade de ampliação do atendimento ao mercado-alvo, além do fato de não existir concorrência entre as duas, o que acarretaria em prejuízos de imagem e financeiros.

Nesse processo evolutivo de melhoria contínua e aprimoramento do modelo de incubação e estímulo ao empreendedorismo, em maio de 2007 foi criado o Garage. Outra motivação à criação do Garage foi a atuação nos mercados de telefonia fixa e móvel, com a queda de investimentos por parte das operadoras e a mudança na Lei de Informática pelo Governo Federal, que reduziu as margens de projetos incentivados em 50%, ou seja, de 20% para 10%, em 2006, 85% da receita do C.E.S.A.R. foi resultante de projetos dessa natureza.

Dessa forma, o recurso próprio para investimento em incubação reduziu significativamente, exigindo novas estratégias de inovação em outros mercados, estratégias com mais criatividade, empreendedorismo e que resultassem em negócios inovadores. Desde a criação do programa de intra-empendedorismo, conforme pode ser observado na Figura 3.5, 68 ideias foram avaliadas e trabalhadas. Dessas, apenas sete chegaram à fase de prospecção de negócios ou vendas, demonstrando viabili-

dade técnica e mercadológica, e duas já se transformaram em empresas que se encontram na fase de incubação.

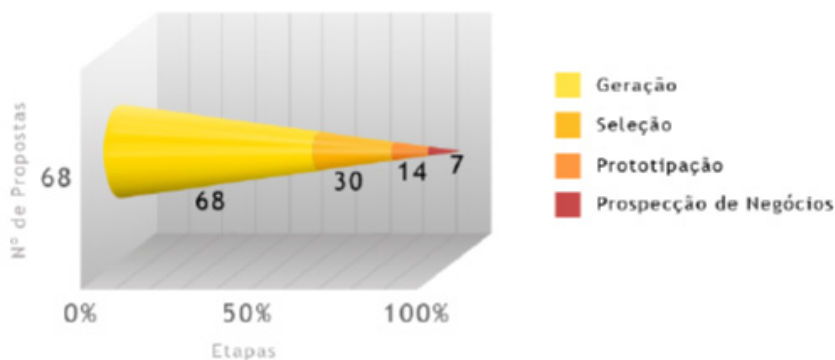


Figura 3.5 Resultados de atividades do programa de intra-empendedorismo.

Fonte: C.E.S.A.R. (2010).

O ponto de correlação ou de hibridismo entre o processo de intra-empendedorismo e o modelo de incubação do C.E.S.A.R. está na forma como são tratadas as empresas incubadas em sua consolidação e maturidade. Enquanto o intra-empendedorismo serve como um processo de geração e seleção de ideias, prototipação e prospecção de negócios, numa fase pré-incubatória, o modelo de incubação torna a ideia um empreendimento que terá uma ligação efetiva em sua maturidade por meio de composição societária formal entre o ex-funcionário/empendedor (sócio majoritário) e o C.E.S.A.R. (ex-incubadora e sócia).

Ressalta-se que nem toda ideia desenvolvida se transforma em uma empresa incubada; há a possibilidade de se transformar em um produto/serviço que é comercializado pela própria organização. Dentre os principais benefícios do programa de intra-empendedorismo, destacam-se: estímulo à cultura empreendedora; mecanismos claros de apoio às ideias de negócios dos colaboradores orientadas ao mercado; ambiente para experimentação, prototipação e testes, antes da formalização de

um negócio propriamente dito; ambiente virtual colaborativo que estimula a participação dos diferentes níveis e perfis de colaboradores da instituição; e maior o aprendizado quanto às questões de viabilidade técnica e de mercado das ideias inovadoras dos colaboradores a partir das competências da organização.

Do ponto de vista do processo de inovação, a prática organizacional apresenta-se coerente com a perspectiva da gestão de Drucker (2008), quando da percepção de uma de uma oportunidade e sua exploração com o intuito de subsidiar a criação de negócios diferentes dos ofertados no mercado, agregando inovações que fortaleçam o empreendimento. Percebe-se no processo de inovação o caráter de diferenciação, conforme Pavitt (2003), a partir da consideração dos aspectos ímpares identificados por características como grau de conhecimento (*Knowhow*), localização, estratégia corporativa e experiência anterior com inovação, favorecendo, assim, a efetivação da inovação empreendedora, que, segundo Sarkar (2008), acontece quando ideias são implantadas e obtêm impacto econômico positivo.

O presente trabalho teve sua análise no processo empreendedor do C.E.S.A.R. por meio da descrição e explicação da evolução de seus modelos inovativos, inicialmente apenas como incubador de empresas de base tecnológica, que devido influências ambientais e para ampliar as vantagens competitivas da organização, criou um programa de intra-empendedorismo para captar ideias e criar soluções com as competências internas dos colaboradores, de forma a gerar uma nova fonte para a incubação de empresas. Isso dissemina um modelo de sucesso de incubação e apresenta um modelo de intra-empendedorismo como opção de estímulo ao anterior, contribuindo para as discussões nos campos teóricos e empíricos.

REFERÊNCIAS

BARQUETTE, S. *Fatores de localização de incubadoras e empreendimentos de alta tecnologia*. Revista de Administração de Empresas, v.42, n.3, p.101-113, Jul/Set. 2002.

C.E.S.A.R.. *Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife*. Disponível em: <www.cesar.org.br>. Acesso em: jul 2010.

DEGEN, R. J. *O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

DORNELAS, J. C. A. *Planejando incubadoras de empresas: como desenvolver um plano de negócios para incubadoras*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

_____. *Empreendedorismo: transformando Idéias em Negócios*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DRUCKER, P. F. *Inovação e espírito empreendedor*. Cengage, 2008.

ELLET, W. *Manual de estudo de caso: como ler, discutir e escrever casos de forma persuasiva*. Tradução André de Godoy Vieira. Porto alegre: Bookman, 2008.

FERRARI, A. T. *Metodologia de Pesquisa Científica*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.

FERREIRA, M. P.; SANTOS, J. C.; SERRA, F. A. R. *Ser empreendedor: pensar, criar e moldar a nova empresa*. São Paulo: Saraiva, 2010.

FONSECA, S. A.; KRUGLIANSKAS, I. *Avaliação do desempenho de incubadoras empresariais mistas: um estudo de caso no estado de São Paulo, Brasil*. In Anais... Conferência Latino-americana de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas. Panamá: IASP, 2000.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1996.

GODOY, A. S. *Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais*. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.35, n.3, p.20-29, Mai./Jun.1995.

HISRICH, R. D. ; PETERS, M. P. *Empreendedorismo*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

HORNSBY, J. S.; NAFFZIGER, D. W.; KURATKO, D. F.; MONTAGNO, R. V. *An Interactive Model of the Corporate Entrepreneurship Process. In: Entrepreneurship: Theory and Practice, v.1, n.17, 1993.*

KURATKO, D. F., MONTAGNO, R. V.; HORNSBY, J. S. Developing an Intrapreneurial Assessment Instrument for an Effective Corporate Entrepreneurial Environment. *Strategic Management Journal, v.11, p. 49-58, 1990.*

LABARRE, R V. The risk of 'going observationalist': negotiating the hidden dilemmas of being an insider participant observer. *Qualitative Research, v.2, n.1, SAGE: Thousand Oaks, p. 97- 122. 2002.*

LEITE, E. *O fenômeno do empreendedorismo: criando riquezas.* Recife: Bagaço, 2000.

MCT - Ministério de Ciência e Tecnologia. *Manual para a implantação de incubadoras de empresas.* Brasília: Secretaria de Desenvolvimento Tecnológico, 1998.

MERRIAM, S. B. The design of qualitative research. In: _____. *Qualitative research and case study applications in education.* 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MOREIRA, D. A.; QUEIROZ, A. C (coords.). *Inovação tecnológica e organizacional.* São Paulo: Thomson Learning, 2007.

PAULA, S. L.; ALMEIDA, B. C.; OLIVEIRA, A. M. P. de. *As relações de Poder e o Papel de Líder em Grupos Formais que Emergem em Estrutura Projetizada: Um Estudo de Caso num Instituto de Inovação de Tecnologia da Informação e Comunicação de Recife/PE.* In Anais... VI Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD. Florianópolis: ANPAD, 2010.

PAVITT, K. The process of innovation. In: *Handbook on innovation.* SPRU Electronic Working Paper Series. Paper nº 89. Brighton, 2003.

PINCHOT III, G.; PELLMAN, R. *Intra-empreendedorismo na prática.* Rio de Janeiro: Campus, 2004.

PLONSKI, G. A. *Bases para um movimento pela inovação tecnológica no Brasil.* São Paulo em Perspectiva, v. 19, n. 1, p. 25-33, jan./mar. 2005.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. *O suporte das incubadoras brasileiras para potencializar as características empreendedoras nas empresas incubadas*. Revista de Administração, v.41, n.4, p.419-430, Out/Nov/Dez 2006.

SALIM, C. S.; SILVA, N. C. *Introdução ao empreendedorismo: construindo uma atitude empreendedora*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. H.; LUCIO, P. B. *Metodologia de Pesquisa*. 3.ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SARKAR, S. *O empreendedor inovador: faça diferente e conquiste o seu espaço no mercado*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

SILVA, F. Q. B. *Reforma do Estatuto Social*. Núcleo de Gestão do Porto Digital. Recife, 2001.

SOUZA, M. J. L. O território: sobre o espaço e poder, autonomia e desenvolvimento. In: CASTRO, Elias de; COSTA, Paulo César da; CORRÊA, Roberto Lobato. *Geografia: conceitos e temas*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, p. 77-116. 1995.

STAKE, R. E. Case studies. In: DENZIN, Norman K. e LINCOLN, Yvonna S. (eds.). *Handbook of qualitative research*. 2. ed., Thousand Oaks: Sage, 2000.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. *Gestão da Inovação*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TIGRE, P. B. *Gestão da inovação: a economia da tecnologia no Brasil*. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

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

CAPÍTULO 4

UMA ARTICULAÇÃO ENTRE A ESTRUTURA DA REDE DE SUPORTE E AS IDEIAS COMPARTILHADAS SOBRE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)

Marcela Cox dos Santos Silva
Sílvio Luiz de Paula
Lúcia Maria Barbosa de Oliveira

4.1 INTRODUÇÃO

As discussões em torno das redes sociais são cada vez mais frequentes no campo individual e organizacional. Redes sociais na internet, redes sociais no âmbito do trabalho, redes de amigos, e assim por diante. É fácil perceber que de alguma forma as pessoas fazem parte de redes sociais, já que o ser humano está sempre em contato com outros, seja pessoalmente ou virtualmente, e que esses contatos podem se tornar laços, apoiando ou não as atividades que se deseja desenvolver.

De acordo com Emirbayer e Goodwin (1994), rede social é o conjunto de relações e ligações sociais entre determinados atores. Um ator social pode ser uma pessoa ou uma organização que se comunica em uma rede, desempenhando um papel específico na sociedade. Segundo Régis et al. (2006, p. 3): - a literatura tem descrito as redes como sendo

composições de indivíduos, grupos ou organizações voltadas para a perpetuação, a consolidação e o desenvolvimento das atividades dos seus membros..

O funcionamento da rede depende de sua configuração e de como se comportam os atores. Granovetter (1973), em seu estudo "*The strength of weak ties*" argumenta que os processos das relações interpessoais constituem a mais produtiva relação entre os níveis micro e macro das redes de relacionamentos. Diante dessa perspectiva, pode-se argumentar que muito do que pensam e desenvolvem as pessoas ou as organizações surge a partir das relações existentes entre grupos aos quais são associadas (abordagem macro). Por outro lado, argumenta-se também que a dinâmica desses grupos depende de como os indivíduos interagem com outros indivíduos (abordagem micro).

As redes sociais podem ser egocêntricas, quando há ênfase na rede de relacionamentos de um indivíduo, ou redes de grupos, termo utilizado em sentido amplo. Elas ainda podem ser denominadas formais e informais, com a possibilidade de as últimas serem desenvolvidas dentro de uma organização ou entre organizações (MARINHO DA SILVA, 2003).

Krackhardt e Hanson (1993) afirmam que uma rede informal dentro das organizações pode reduzir o fluxo dos procedimentos formais para que os prazos sejam cumpridos. Já Marteleto (2001) argumenta que redes sociais ou *networks* podem unir ideias e recursos em torno de valores e interesses compartilhados. A proposta do presente estudo corrobora essa perspectiva: analisar como se comporta a dimensão estrutural e cognitiva da rede de gestores empresariais denominada Lidera, de forma a apoiar o desenvolvimento de ações socialmente responsáveis. O próximo tópico abordará o capital social e as suas dimensões.

4.2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

4.2.1 Capital social

Capital social é uma expressão que vem sendo discutida no meio acadêmico e utilizada nas organizações, na política e na economia (KAY; PEARCE, 2003). Para Souza (2007, p. 8), o estudo de capital social é inerente ao contexto em que - a responsabilidade social deve ser encarada como um processo que visa o aprimoramento das relações entre os diversos atores que compõem o cenário social - . O autor argumenta que as pesquisas em torno do capital social oferecem o entendimento dos meios pelos quais as relações entre os atores podem ajudar na melhoria da qualidade de vida das pessoas.

De acordo com Kay e Pearce (2003), o capital social é dividido em cinco elementos: confiança, reciprocidade e mutualidade, redes sociais, normas comuns de comportamento, e senso de compromisso e pertença.

Para os referidos autores, a confiança é um elemento fundamental para que as pessoas se sintam seguras e confortáveis e, com isso, trabalhem em conjunto. O elemento referente à reciprocidade e mutualidade significa fazer algo para os outros sem esperar retorno imediato, bem como trabalhar em regime de vantagem igualitária. O terceiro elemento diz respeito às redes sociais, as quais possuem o papel de colocar as pessoas e organizações em contato para que elas se conheçam e trabalhem para a transferência de informações. O compartilhamento de ideias e a construção de uma visão similar sobre o que é ou não aceitável, por sua vez, correspondem ao elemento concernente às normas comuns de comportamento. Por fim, o senso de compromisso e pertença consiste na percepção de que compartilhar um compromisso com uma área ou um grupo pode expor um entendimento em comum de questões e levar a um senso comum de propósito (KAY; PEARCE, 2003).

Para Bourdieu (1986) o termo capital social refere-se às oportunidades e às vantagens de fazer parte de certos grupos ou comunidades. Bourdieu, citado por Couto (2004), explica que as pessoas têm diferentes quantidades de capital social dependendo da riqueza real ou potencial, do tamanho das redes às quais estão vinculados, bem como a quantidade de capital econômico e cultural que os membros dessa rede possuem. De acordo como autor, o capital social nunca é independente das outras formas de capital.

Já Marteleto (2004, p. 44) define capital social - como normas e valores, instituições e relacionamentos compartilhados que permitam a cooperação dentro ou entre diferentes grupos sociais-. Nahapiet e Ghoshal (1998, p. 243), por sua vez, definem que:

Capital social é a soma dos recursos atuais e potenciais imbricadas, disponibilizados e derivados da rede de relacionamentos possuída por um indivíduo ou uma unidade social. Capital social, assim, abrange tanto a rede quanto os recursos que podem ser mobilizados.

Os mesmos autores também argumentam que outros recursos são disponibilizados pelos contatos ou conexões fornecidos pela rede. Eles exemplificam que por meio de laços fracos, os membros de uma rede podem ter acesso privilegiado a informações e oportunidades. Em uma rede de gestores de empresas socialmente responsáveis, por exemplo, podem existir diversas oportunidades para o desenvolvimento de ações de responsabilidade social empresarial. A troca de informações é benéfica tanto para o desenvolvimento de ações em conjunto quanto para o conhecimento de lições aprendidas em um projeto social de sucesso, apoiado ou executado por alguma empresa.

Nahapiet e Ghoshal (1998) enfocam três dimensões do capital social: estrutural, cognitiva e relacional. Eles afirmam que essas dimensões

facilitam a criação e o intercâmbio de conhecimento, podendo, assim, apoiar as organizações no desenvolvimento do capital social como fonte de vantagem competitiva. Régis (2005) abordou a teoria do capital social para pesquisar a rede de apoio aos empresários incubados de base tecnológica. O autor utilizou os estudos de Nahapiet e Ghoshal (1998) e elaborou um esquema descritivo para melhor compreender esse trabalho.

A dimensão estrutural descreve a configuração dos vínculos entre pessoas e unidades. As suas facetas mais importantes são a presença ou ausência de laços de redes entre os atores e a morfologia da rede, descrevendo padrões de vínculos como densidade, conectividade e hierarquia (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998; RÉGIS, 2005).

A dimensão relacional descreve o relacionamento pessoal entre os atores, de acordo com a história das interações, e foca nas relações particulares que influenciam no comportamento deles, como amizade, respeito e confiança (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998; RÉGIS, 2005).

Já a dimensão cognitiva refere-se aos recursos que fornecem interpretações e sistemas de sentido compartilhados entre as pessoas, incluindo linguagem, código e narrativa compartilhada (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998; RÉGIS, 2005).

O presente estudo abordou a dimensão estrutural e a cognitiva do capital social utilizando a metodologia de Régis (2005), que foca o imbricamento de capital social, redes sociais e cognição. O autor defende que o conceito de capital social é usado para elucidar a grande variedade de fenômenos sociais e afirma que os grandes analistas de capital social estão principalmente preocupados com a significância dos relacionamentos como fonte de ação social.

A proposição central da teoria do capital social é que as redes de relacionamentos são um valioso recurso para a condução de questões sociais, pois muito desse capital está imbricado nas redes de relacionamen-

tos e reconhecimento. A seguir são apresentadas explicações em torno das duas dimensões anteriormente mencionadas.

1.1.1.1 Dimensão estrutural do capital social

A dimensão estrutural das redes sociais engloba as conexões formadas pelos relacionamentos existentes. Por meio da análise estrutural, é possível avaliar como as informações são transmitidas pelas pessoas que estão interligadas e se a hierarquia da organização influencia na comunicação. É possível compreender também os comportamentos dos indivíduos por meio da quantidade de contatos que um ator possui, avaliando a força desse laço e como se pode chegar à informação mais facilmente.

Para Mizruchi (2006, p. 73) - a análise de redes é um tipo de sociologia estrutural que se baseia numa noção clara dos efeitos das relações sociais sobre o comportamento individual e grupal - . Essas análises são feitas por intermédio da configuração e da força dos laços entre os atores que compõem a rede. Por meio delas é possível verificar o quão flexível é a rede e como se comporta ou pode se comportar a troca de informações entre os atores (RÉGIS et al., 2006).

Essa dimensão é conceituada como um padrão geral de conexão entre os atores. As suas facetas são a ausência ou a presença de laços entre os envolvidos, a morfologia da rede para descrever o padrão de vínculos em termos de medidas como densidade, conectividade e hierarquia (RÉGIS, 2005). A seguir são apresentados os tópicos que tratam dessas duas perspectivas relacionadas à dimensão estrutural da rede social: laços e configuração da *network*.

Laços da rede

A análise da rede social é uma ferramenta que pode conectar os níveis micro e macro da sociologia. Esse é um argumento utilizado por

Granovetter (1973, p. 1360) em sua obra *The strength of weak ties*. O autor afirma que - o grau de sobreposição das redes de amizade entre duas pessoas varia em proporção direta com a força da ligação entre um e outro -. Esse é o cerne do conceito de laços em uma rede: ligação entre os atores de uma determinada *network*. Para ele, a força dos laços é uma combinação entre a quantidade do tempo, a intensidade emocional, a intimidade e os serviços recíprocos, havendo intercorrelação entre eles, caracterizando, assim, um laço.

Kuipers (1999), por sua vez, considera um laço forte pela proximidade de uma relação, contudo também leva em conta a duração da relação e a frequência dos seus contatos. A intensidade das relações, segundo Higgins e Kram (2001), é uma das dimensões da tipologia da rede social de desenvolvimento. As autoras argumentam que a quantidade e a qualidade da comunicação, estreitamento emocional e o nível de reciprocidade no desenvolvimento compõem essa dimensão.

Para Marinho da Silva (2003), pode-se fazer a análise de uma rede qualitativamente por meio da diversidade de ligações, do conteúdo transacionado, do sentido do fluxo, da frequência e duração das interações.

Utilizando-se da forma qualitativa, as relações entre as pessoas surgem de diferentes campos de atuação dos quais o indivíduo participa. Essas relações são denominadas papéis, que para Boissevain (1974), citado por Marinho da Silva (2003, p. 72), - correspondem às normas e expectativas que se aplicam ao ocupante de uma posição-, e esses papéis são importantes para caracterizar uma rede. Cada pessoa assume um papel (mãe, amiga, esposa) e por meio dele se interliga compartilhando os interesses e objetivos em comum.

Para Marinho da Silva (2003), pode existir uma sobreposição da diversidade de papéis em que um mesmo ator pode, ao mesmo tempo, ser irmão, vizinho ou colega de trabalho. Essas relações são denomina-

das *multiplex*. Já as baseadas em um único papel são chamadas de *uni-plex*. Granovetter (1973) afirma também que a força dos laços entre as pessoas pode levar a fenômenos como organização política, difusão, mobilidade social e coesão em geral e que os laços considerados fracos são importantes para a ampliação da rede de relacionamento e, consequentemente, facilitadores da obtenção de empregos. Entretanto, Krackhardt (1992) enfatiza a importância dos laços fortes como fonte de sustentação para momentos de crise, de mudança e de incerteza em uma organização e observa que Granovetter (1982) mostrou a importância dos laços fortes na seguinte sentença: - laços fracos proporcionam às pessoas acesso a informações e recursos que estão além dos seus círculos sociais; mas laços fortes motivam muito mais a cooperação e estão muito mais disponíveis - (KRACKHARDT, 1992, p. 218).

Em meio a essa discussão é importante dar a devida atenção aos tipos de ligações entre os atores existentes em uma rede social. Em se tratando de uma rede de gestores que definem e priorizam estratégias voltadas às ações socialmente responsáveis, quanto mais contatos os líderes tiverem, mais flexíveis e ágeis eles serão para, por exemplo, captar recursos, estabelecer parcerias com organizações sociais ou comunidades e até mesmo com outras empresas. Da mesma forma, é importante que os gestores estejam unidos para que, em momentos de crise, consigam sustentar as ações sociais que porventura estejam em andamento nas organizações, não deixando, assim, a ação ser cancelada por falta de recursos ou por qualquer outro motivo em decorrência de uma crise.

Configurações da rede e componentes estruturais para análise

Os laços de uma rede formam canais importantes para a transferência de informação, mas, segundo Nahapiet e Ghoshal (1998), a configuração da rede está associada à flexibilidade e à facilidade da troca de

informações, já que tais elementos interferem na acessibilidade e no nível de informações que são trocadas entre os seus membros. Como mencionado anteriormente, a *network* pode ser analisada quantitativamente, sendo possível determinar a centralidade de um ator e a densidade da rede e, qualitativamente, valendo-se da diversidade de ligações (MARI-NHO DA SILVA, 2003). A seguir são apresentados os componentes estruturais de uma rede social.

A estrutura da rede é analisada de acordo com o posicionamento e interação entre os atores que a compõem. Segundo Régis (2005, p. 58), a forma como os indivíduos estão ligados também é útil para o entendimento dos comportamentos dos atores. Ele ainda afirma que - é possível realizar uma avaliação básica da estrutura de uma *network* mediante a análise da densidade e da centralidade da rede -.

Ao verificar a densidade da rede e a centralidade dos atores é possível determinar o valor estrutural da *network* para a organização e os que a compõem. O número de ligações existentes ou possíveis em uma rede configura a densidade, definida como a soma dos laços existentes, dividida pelo número de laços possíveis.

A densidade da rede fornece *insights* sobre certos fenômenos, como a velocidade com que a informação é difundida entre os atores e a extensão de suas restrições (HANNEMAN; RIDDLE, 2005). Sugere-se que uma rede com percentual baixo indica que o seu potencial está sendo pouco explorado (RIBEIRO, 2006).

Freeman (1979) argumenta que muitos autores concordam que a centralidade é um atributo estrutural importante para as redes sociais. Essa medida mostra o quão acessível um ator está em relação aos demais atores da rede e apresenta a forma como os diversos atores estão interligados. Por intermédio da centralidade é possível medir a quantidade de caminhos de comunicação que passam pelos atores. Se forem apresen-

tados muitos caminhos entre eles, sugere-se que é pouco provável a monopolização da informação, dos favores e dos serviços por um ator considerado central para os demais pertencentes a uma rede (RÉGIS, 2005; MARINHO DA SILVA, 2003; FREEMAN, 1979).

A centralidade de grau mede o número de ligações pertencentes a um ator, de modo que a centralidade do grau de entrada (ou *indegree*) representa o número de citações que um ator recebe de outros, enquanto a centralidade de grau de saída (ou *outdegree*) indica o número de citações que um determinado ator faz a outros de um grupo. O *indegree* sugere o prestígio ou popularidade do ator na rede e o *outdegree* a expansividade (MARINHO DA SILVA, 2003).

A centralidade de proximidade é considerada pelo número mínimo de passos que o ator deve seguir para entrar em contato com os demais da rede. Quando considerado central ele está mais próximo e interage mais rapidamente com os demais (MARINHO DA SILVA, 2003). Lazega (1998) interpreta a centralidade de proximidade como uma medida da autonomia e da independência em relação ao controle exercido por outros. A centralidade de intermediação diz respeito ao papel do ator como intermediador de outros da rede. Os atores dependem de outros para se conectar com os demais: - Quanto mais um ator estiver no meio do caminho e for passagem obrigatória para outros se juntarem, mais elevada será sua centralidade de intermediação - (MARINHO DA SILVA, 2003, p. 70).

Existem outros conceitos relacionados à configuração da rede. Por meio da ferramenta UCINET é possível extrair outras medidas para a análise da rede estudada, como cliques, *cutpoints* e *cluster*. De acordo com Melo e Régis (2008), os cliques são sub-redes de atores com relações mais estreitas; os *cutpoints* medem as posições dos atores quanto à capacidade de subtrair blocos de uma rede, caso sejam removidos; e

os *clusters* são uma agregação de nós em função da semelhança dos seus perfis de laços.

Para o presente trabalho, as medidas analisadas serão a de centralidade de grau, de intermediação e de proximidade. Elas são medidas utilizadas para avaliar como a rede social estudada se configura e os atores nela inseridos se comportam. No próximo tópico será abordada a dimensão cognitiva do capital social.

1.1.1.2 Dimensão cognitiva do capital social

Há alguns anos, as organizações eram vistas apenas considerando o aspecto racional, no qual emoção e razão eram domínios isolados. Atualmente, o corpo e a mente são considerados elementos que se conectam. É a partir dessa visão que as organizações começam a entender a complexa relação entre indivíduos e organizações e como esta pode influenciar a geração de conhecimento.

A dimensão cognitiva do capital social diz respeito aos significados compartilhados entre os atores que pertencem a um mesmo contexto. Bastos (2002) traz o conceito de cognição organizacional, que é derivado da visão de organização como processos socialmente construídos havendo sempre articulação e interação entre os atores. - Esse campo de estudo investiga como indivíduos e organizações constroem seus ambientes e como tais processos se relacionam com importantes produtos organizacionais - (BASTOS, 2002, p. 66).

Por meio da linguagem, códigos e narrativas compartilhadas, o capital intelectual é criado e sustentado por meio dos relacionamentos existentes em um determinado contexto social (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998). Aceitando esse argumento, Régis (2005) afirma que as pessoas que fazem parte de uma mesma rede podem ter ideias comuns que apóiam, por exemplo, decisões organizacionais.

Esses atores interagem por meio da linguagem e de narrativas compartilhadas. Nahapiet e Ghoshal (1998) afirmam que a linguagem influencia o intercâmbio de conhecimento, uma vez que é por meio dela que as pessoas se relacionam, fazem perguntas e conduzem negócios na sociedade. Eles argumentam também que há influência da linguagem na percepção, pois ela fornece uma referência para a observação e interpretação do nosso ambiente. Um terceiro argumento afirma que a linguagem compartilhada incrementa a capacidade de combinação de informação. Os autores também dizem que as narrativas compartilhadas permitem a criação e a transferência de novas interpretações dos eventos, de modo a facilitar a combinação de diferentes formas de conhecimento.

Para Bastos (2009), a linguagem utilizada pelos indivíduos estrutura o mundo e constrói a realidade. O autor complementa tal pensamento afirmando que essa compreensão fundamenta a psicologia inclusiva da cultura, em que o dizer e o fazer são unidades inseparáveis. Essa perspectiva encara a mente e a linguagem como sinônimas de ação.

Uma rede de gestores empresariais que possuem interesse em responsabilidade social pode apoiar e fomentar o desenvolvimento de ações socialmente responsáveis nas organizações. A história de vida de cada gestor consolida valores, conhecimentos e experiências que podem trazer a compreensão da coletividade social, afetando, por exemplo, a tomada de decisão. - Portanto, cognição está imbricada na ação-, argumenta Bastos (2009, p. 93), que ratifica a influência que um indivíduo possui sobre outrem em diversos ambientes e contextos coletivos. A presente pesquisa aborda a questão do capital social como elemento que busca beneficiar as pessoas que fazem parte de uma determinada rede social.

4.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa caracteriza-se por ter abordagem mista, já que os objetivos da investigação se apóiam tanto em método quantitativo quanto qualitativo. Esta pesquisa é também caracterizada como descritiva e exploratória (VERGARA, 2009; LOPES, 2006). A estratégia utilizada foi o estudo de caso, que, conforme Yin (2005, p. 20), - permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real -.

Este estudo tem como limite para a sua aplicação a Rede Lidera, formada por 42 gestores empresariais do Nordeste e constituída por meio do programa Lidera, desenvolvido em três edições. A primeira contou com a participação de 13 integrantes, a segunda com 15 e a terceira com 14. Foi utilizado o critério de acessibilidade, sendo considerada, então, uma amostra não probabilística, por não ser baseada em procedimentos estatísticos para a escolha dos sujeitos (VERGARA, 2005, 2009). Desta forma, apenas os gestores empresariais que atuam em Pernambuco foram selecionados, totalizando 35 integrantes, dos quais 10 foram entrevistados. Cada gestor empresarial participante e as pessoas citadas por eles foram tratados como um ator social. A fim de preservar a identidade dos envolvidos, cada um deles foi associado a um número, dos quais os 8, 18, 22, 24, 30, 42, 44, 47, 54 e 68, presentes no Quadro 4.1, correspondem aos entrevistados.

Dados dos atores				Dados da empresa
Programa	Ator	Gênero	Cargo	Ramo de atividade
Lidera 2	8	Masculino	Sócio diretor	Publicidade/propaganda
Lidera 1	18	Masculino	Sócio diretor	Usina
Lidera 3	22	Feminino	Sócia diretora	Arquitetura e engenharia
Lidera 1	24	Masculino	Sócio advogado	Escritório de advocacia
Lidera 1	30	Masculino	Sócio e diretor pedagógico	Educacional
Lidera 3	42	Feminino	Diretora de Marketing e Recursos Humanos	Transportes
Lidera 2	44	Feminino	Diretora Financeira	Mídia exterior
Lidera 2	47	Masculino	Diretor	Refrigeração
Lidera 2	54	Feminino	Gerente de Produtos	Comércio
Lidera 1	68	Feminino	Diretora de Marketing	Indústria farmacêutica

Quadro 4.1 Perfil dos entrevistados. Fonte: Elaborado pelos autores.

Optou-se, na primeira fase de coletas, por uma etapa exploratória por meio de entrevista aberta com uma das coordenadoras do programa Lidera e, conseqüentemente, integrante da Rede Lidera. Na segunda fase, a pesquisadora enviou cartas de apresentação via Correios, convidando os integrantes da rede a participarem do estudo. Para a coleta dos dados foram realizadas entrevistas em profundidade. Richardson et al.(2008, p. 207) afirmam que por meio da entrevista é possível penetrar na mente, vida e definição dos indivíduos. Elas foram realizadas nas empresas em que os gestores atuam e em salas reservadas, permitindo, assim, maior conforto para o pesquisado. Foi utilizado um roteiro para a conversa, elaborado com base na fundamentação teórica da presente pesquisa e, como suporte ao roteiro, o cartão gerador de nomes, com o objetivo de obter dos entrevistados informações sobre as pessoas que apoiam/apoiaram e os influenciam/influenciaram no desenvolvimento de ações

de responsabilidade social empresarial (RSE), bem como o papel social representado por elas (RÉGIS, 2005).

Para a análise das primeiras questões norteadoras e o desenho da Rede Lidera (sociograma) foram utilizados os *softwares* UCINET 6.0 e NetDraw 2.1 (BORGATTI et al., 2002), que forneceram um retrato da estrutura da rede e os dados sociométricos com relação às medidas da densidade e tipos de centralidade. Com esses dados foi possível avaliar os atores considerados mais centrais na rede e os tipos de centralidade presentes na *network*. Também foram utilizadas as evocações dos entrevistados para identificação e caracterização de um laço forte, com base na duração da relação, frequência dos contatos e estreitamento emocional dos atores (KUIPERS, 1999, HIGGINS; KRAM, 2001, RÉGIS 2005), e, ainda, foi colocada em prática a técnica da análise de conteúdo no presente estudo, com a análise categorial temática sobre as entrevistas transcritas fundamentadas nas categorias do modelo de Quazi e O'Brien (2000).

4.4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este item apresenta os resultados da dimensão estrutural da Rede Lidera, formada por gestores empresariais que atuam em Pernambuco, dimensão conceituada como um padrão geral de conexão entre os atores. As facetas da dimensão estrutural são a ausência ou presença de laços entre os atores e a morfologia da rede para descrever o padrão de vínculos em termos de medidas como densidade e centralidade (RÉGIS, 2005).

A rede mapeada é composta por 68 atores, e é importante frisar que o sociograma a seguir não apresenta a Rede Lidera na sua totalidade, tendo em vista que de todos os gestores empresariais e os organizadores do programa Lidera foram entrevistadas 11 pessoas (10 gestores empresariais e 1 coordenador). Portanto o sociograma representa os 10 gestores entrevistados que fizeram o programa Lidera e, por isso, fazem

parte da Rede Lidera, além das 58 pessoas citadas por eles. Dessas 58 pessoas, 9 fazem parte da Rede Lidera como participante ou como organizador mas não foram entrevistadas, com exceção do ator 66, integrante da coordenação e com quem foi realizada a entrevista de característica exploratória citada na metodologia. Os 10 gestores empresariais entrevistados estão representados pelos losangos na cor laranja: 8, 18, 22, 24, 30, 42, 44, 47, 54 e 68. Já os 9 que fazem parte da Rede Lidera, como participante ou organizador, mas não foram entrevistados (à exceção do ator 66), estão representados pelos losangos na cor azul: 10, 15, 16, 28, 41, 46, 53, 62 e 66. Os demais atores citados não fizeram parte do programa Lidera e não foram entrevistados, estando representados pelos círculos azuis.

Conforme representado na Figura 4.1, o número de laços presentes nessa rede é 79, o que significa que cada entrevistado citou em média 8 pessoas que o apoia/apoiou e influencia/influenciou a desenvolver ações de RSE. Foi solicitado ao entrevistado que indicasse o papel social desempenhado pela pessoa que citou. Para Higgins e Kram (2001), quando uma pessoa torna-se membro de uma rede, a proximidade e a continuidade na relação podem fazer com que os indivíduos desenvolvam papéis específicos dentro dela. Alguns entrevistados citaram um ator que desempenhava mais de um papel social em sua vida.

Figura 4.1 Sociograma da Rede Lidera - Fonte: Elaborado pelos autores.

Observou-se que os papéis sociais eram, em sua maioria, de amigos (27%) e pessoas da família (27%), enfatizando a importância desse tipo de relacionamento no apoio ou influência para o desenvolvimento de ações de ser (Quadro 4.2).

Amizade	27%	Companheiro de partido político	3%
Família	27%	Exemplo de vida	3%
Parceria	14%	Mentor	3%
Profissional	14%	Político	1%
Irmão (mais que amigo)	6%	Terapeuta	1%

Quadro 4.2 Mapeamento dos papéis sociais. - Fonte: Elaborado pelos autores.

Uma característica observável é que a rede mostra-se conectada. Apenas um ator se apresenta totalmente isolado (ator 18), porém os demais se encontram conectados por pelo menos um participante da rede (entrevistado e não entrevistado), o que indica que há um potencial de relações a ser explorado pelos integrantes. Foram entrevistados atores das três edições do programa Lidera, o que demonstra que atores de edições diferentes podem ser conectados por um terceiro, como é o caso dos 47 e 68, com a possibilidade de serem conectados pelo ator 62; os atores 22 e 47, que podem ser conectados pelo ator 15; os 30 e 47, pelo 53; e assim por diante. Observa-se que os atores 15, 41, 47 e 66 são importantes na medida em que podem fazer a ligação com diversos outros. Uma possível saída de um desses membros da rede poderia deixá-la desconectada ou dar origem a pequenos grupos isolados.

Segundo Régis (2005, p. 58), a forma como os indivíduos estão ligados também é útil para o entendimento de seus comportamentos. Este autor ainda afirma que - é possível realizar uma avaliação básica da estrutura de uma *network* mediante a análise da densidade e da centralidade da rede -. O número de laços é importante para verificara densi-

UMA ARTICULAÇÃO ENTRE A ESTRUTURA DA REDE DE SUPORTE E AS IDEIAS COM-PARTILHADAS SOBRE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)

Dados dos atores	Dados da empresa			
Programa	Ator	Gênero	Cargo	Ramo de atividade
Lidera 2	8	Masculino	Sócio diretor	Publicidade/propaganda
Lidera 1	18	Masculino	Sócio diretor	Usina
Lidera 3	22	Feminino	Sócia diretora	Arquitetura e engenharia
Lidera 1	24	Masculino	Sócio advogado	Escritório de advocacia
Lidera 1	30	Masculino	Sócio e diretor pedagógico	Educacional
Lidera 3	42	Feminino	Diretora de Marketing e Recursos Humanos	Transportes
Lidera 2	44	Feminino	Diretora Financeira	Mídia exterior
Lidera 2	47	Masculino	Diretor	Refrigeração
Lidera 2	54	Feminino	Gerente de Produtos	Comércio
Lidera 1	68	Feminino	Diretora de Marketing	Indústria farmacêutica

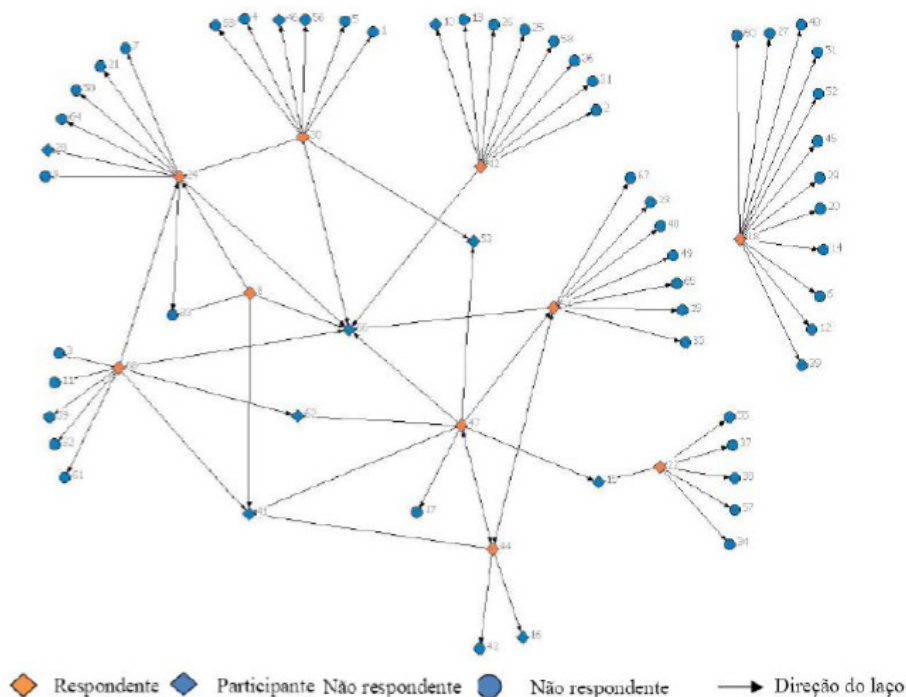
dade da rede, que se caracteriza como a relação entre o número de laços existentes e os possíveis. A densidade da rede toda é de 1,73%, ou seja, de todas as possibilidades de relações entre os atores, 1,73% está presente no caso estudado, indicando que não estão sendo utilizadas 98,27% das relações possíveis.

Uma possível explicação para esse índice baixo é o fato de os respondentes terem citado diversos atores que, em sua maioria, não foram

entrevistados. Considerando apenas o grupo de pessoas que participam da rede, ou seja, as que fizeram ou coordenaram o programa Lidera, mas não foram necessariamente entrevistadas, a densidade aumenta para 8,5%. Por sua vez, levando em conta somente o grupo dos entrevistados, a densidade resulta em 8,9% de laços possíveis, ou seja, resultado maior se comparado ao da rede toda. Isso pode ter ocorrido em razão do número de pessoas envolvidas no cálculo, já que quanto menor a quantidade de envolvidas na rede maior tende a ser a sua densidade, já que poderão ter maior facilidade de conhecer umas às outras.

Já a identificação da força dos laços foi medida pelo critério da reciprocidade. Foram utilizadas as evocações dos entrevistados para identificação e caracterização de um laço forte, com base na duração da relação, frequência dos contatos e estreitamento emocional dos atores (GRANOVETTER, 1973, KUIPERS, 1999, HIGGINS; KRAM, 2001, RÉGIS 2005). Para Granovetter (1973), quando a densidade de uma rede é maior, a possibilidade de surgimento de laços fortes é comum, de forma que caso um ator A possua laços fortes com os atores B e C, provavelmente, os dois últimos tenham um laço entre si. Conforme apresentado, a densidade da rede se apresentou baixa. Pelo critério da reciprocidade, surgiram apenas dois laços considerados fortes.

Os laços entre os atores 44, 47 e 54 sugerem a possível presença de um clique. Conforme mencionado, os cliques são sub-redes de atores com relações mais estreitas. Trata-se da relação entre três gestores empresariais que fizeram parte da mesma edição do programa Lidera, ou seja, houve convivência maior entre eles, confirmando também a proposição de Granovetter (1973), que enfatiza a quantidade de tempo como um dos critérios para o surgimento de laços fortes.



Os tipos de centralidade medidos na presente pesquisa foram: a de grau (de entrada e saída), de intermediação e de proximidade (de entrada e saída). Freeman (1979) argumenta que muitos autores concordam que a centralidade é um atributo estrutural importante para as redes sociais. De acordo com os resultados da Rede Lidera, a de grau de saída mostra variação considerada entre os atores da rede. É possível verificar isto por meio dos índices de centralização, que apresentam a sua heterogeneidade. O índice de centralização da rede para o grau de saída é 16,41%, demonstrando que entre os atores da rede ela está distribuída de forma heterogênea. A centralidade de grau de entrada também mostra variação entre os atores. O índice para o grau de entrada é 8,8%, o que significa que entre os atores ela está distribuída de forma um pouco menos heterogênea do que a centralidade de grau de saída. Isto quer dizer

que, na rede estudada, existem atores que se destacam mais com relação à centralidade de grau de saída se comparada à de grau de entrada.

O ator 66 atingiu centralidade de grau de entrada (ou *indegree*) com a pontuação máxima. Ele foi um dos idealizadores do programa Lidera e também faz parte da coordenação. Já o ator 18 atingiu centralidade de grau de saída (ou *outdegree*) com a pontuação máxima, estando totalmente desconectado da rede. Isso pode ter acontecido pela origem familiar da empresa.

A centralidade de intermediação diz respeito ao papel do ator como intermediador de outros atores da rede, ou seja, refere-se à sua capacidade de conectar o maior número possível de atores que não estariam conectados a não ser por um intermediário. O ator 24 atingiu a centralidade de intermediação com a pontuação máxima. A sua característica como ator com centralidade de grau de entrada corrobora de certa forma o seu potencial de intermediação, que pode ser decorrente da característica de receptividade.

De acordo com os resultados, a centralidade de proximidade de saída mostra variação entre os atores. É possível verificar isto por meio dos índices de centralização, que mostram a heterogeneidade. O índice para a proximidade de saída é 33,54%, demonstrando que a centralidade de saída entre os atores da rede está distribuída de forma heterogênea. A centralidade de proximidade de entrada também mostra uma variação entre os atores da rede, com índice de 18,28%, o que significa que está distribuída de forma um pouco menos heterogênea do que a centralidade de proximidade de saída, ou seja, na rede estudada existem atores que se destacam mais com relação à centralidade de proximidade de saída que à de entrada. O resultado foi semelhante se comparado à centralidade de grau, apresentada anteriormente.

O Quadro 4.3 resume as relações existentes entre os atores e os resultados dos tipos de centralidade analisados anteriormente.

Tipo de centralidade/atores	18	24	30	33	41	42	44	47	54	66	
Centralidade de grau de entrada		x			x					x	
Centralidade de grau de saída	x		x			x			x		x
Centralidade de intermediação		x					x	x	x		
Centralidade de proximidade de saída			x				x	x	x		x
Centralidade de proximidade de entrada		x		x	x					x	

Quadro 4.3 Atores x tipo de centralidade. - Fonte: Elaborado pelos autores.

Para o entendimento da Dimensão Cognitiva da Rede Lidera foi utilizado o critério de categorização temática sobre as entrevistas transcritas. Na organização dos temas e categorias temáticas teve-se como suporte o modelo de RSE de Quazi e O' Brien (2000), que considera a RSE dividida em quatro visões: clássica, socioeconômica, moderna e filantrópica. Com isso, pretendeu-se descrever os significados compartilhados pelos atores a partir de suas evocações com relação ao conceito de RSE. Foram identificados 11 temas, consolidados em 4 categorias, conforme o Quadro 4.4.

Quadro 4.4 Significados compartilhados com relação ao conceito de responsabilidade social empresarial.

Conceito de responsabilidade social empresarial											
Temas	Cate- goria temáti- ca	Ator									
		8	18	22	24	30	42	44	47	54	68

Preocupação com os stakeholders	Visão moderna		x	x		x	x		x	x	x
Fator de competitividade no mercado										x	
Capital e talento para se engajar em programas de ação social								x		x	
Contribuição para solucionar problemas sociais como fator benéfico à empresa									x		
Ética						x					
Benéfica a curto e longo prazo					x						
Imagem favorável para a empresa			x								x
Observância das leis	Visão socioeconômica	x									
Percepção de que se é parte de uma sociedade maior, devendo, por isso, responder pelos assuntos sociais											
Gerar lucro para a empresa	Visão clássica		x	x							
Participar de atividade de caridade	Visão filantrópica	x	x					x			x

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na categoria temática Visão Moderna, da RSE, os depoimentos dos atores demonstram que a preocupação com os *stakeholders* é assunto importante no contexto em que atuam. Os comentários remetem ao cuidado com o público interno, cliente, fornecedor e com a sociedade de forma geral. Já a SER, como fator de competitividade no mercado, foi apresentada pelo ator 42, o qual mostrou que as ações e a atitude da empresa com relação à RSE podem ser revertidas em benefícios para ela mesma, melhorando a produtividade e os resultados e tornando-a, então, mais competitiva. O fato de a empresa se envolver não apenas com recursos financeiros, mas também trabalhando com o seu capital humano como fonte de talento para desenvolver ações de SER, foi enfatizada. A RSE apa-

rece ainda como ética e benéfica em curto e longo prazo, possibilitando imagem favorável para a empresa. A questão da imagem dentro da RSE foi colocada no sentido de influenciar os concorrentes a também adotarem práticas socialmente responsáveis mais do que as utilizarem como meio de publicidade e propaganda. A divulgação das ações foi apresentada com o objetivo de encorajar os concorrentes para que também as desenvolvessem e, assim, gerar benefícios para todos.

As evocações da grande maioria dos atores entrevistados ficaram na categoria temática Visão Moderna, porém, alguns deles citaram temas que também se encaixam na Visão Socioeconômica. Dessa forma, percebe-se que o processo de construção do conceito de RSE, para alguns atores, ainda está em fase de amadurecimento.

Na visão deles, as categorias não enquadradas no conceito de RSE apresentam as Visões Clássicas e Filantrópicas. Na primeira, a interpretação de que a empresa só existia para gerar lucros é abandonada, mostrando que ela tem outras responsabilidades. Já a Visão Filantrópica, apesar de se apresentar como a visão ampliada da RSE, é tida como algo pontual, sem profundidade, e considerada uma visão ampliada, pois deve ser adotada pelos indivíduos em razão de sentimentos altruístas em relação à sociedade, mesmo que isto represente custos.

A análise a seguir compara os dados quantitativos aos qualitativos. Para a análise dos qualitativos foram utilizadas entrevistas em profundidade, e para dos quantitativos, as informações contidas no cartão gerador de nomes. O primeiro deu suporte à dimensão cognitiva, e o segundo, à dimensão estrutural da rede em questão. Por meio da análise e dos resultados da dimensão estrutural foi possível identificar os atores que desempenham papéis centrais na rede estudada. O diagnóstico seguinte está direcionado aos atores que obtiveram maior grau de centralidade de saída (*outdegree*), pois são os mais capazes de desenvolver e

expandir relacionamentos com outros. São atores capazes de fazer com que os outros tenham consciência da sua visão e, por isso, influenciem os demais integrantes da rede. A centralidade de grau de entrada (*indegree*) também se mostra importante, mas não foi possível fazer a mesma relação, uma vez que parte dos atores que demonstraram ter esse tipo de centralidade foram citados pelos respondentes, mas não participaram da pesquisa.

Os dados mostram que os atores que obtiveram o grau de centralidade de saída (*outdegree*) preocupam-se com seus *stakeholders*, ou seja, com aqueles que de alguma forma podem ser afetados, direta ou indiretamente, pelas suas decisões e atuações. Levando eles em consideração, pode-se dizer que os atores que possuem o grau de centralidade de saída compartilham visão moderna da RSE, tomando como base o modelo proposto por Quazi e O' Brien (2000). Com isso, esses atores podem, por meio da capacidade de expansão, transmitir e disseminar essa visão e influenciar os outros atores da rede para que possam compreender a RSE e desenvolver ações que de fato façam a diferença dentro de suas organizações.

4.5 Considerações finais

Na perspectiva da Dimensão Estrutural, com relação à densidade da rede social em análise, os resultados mostram que os índices foram baixos, considerando a rede como um todo, o grupo de pessoas que dela participam e o de entrevistados. Esses resultados corroboram os achados de Marinho da Silva (2003), Régis (2005) e Ribeiro (2006), os quais sugerem que um percentual baixo indica que a rede está sendo pouco explorada. O fato de os respondentes terem citado diversos atores que, em sua maioria, não foram entrevistados, pode ser uma possível explicação para o baixo índice apresentado.

Para Marinho da Silva (2003, p. 58), a densidade é uma medida - potencial de fluxo de informação, não é uma medida real do fluxo de informação -. Apesar da densidade baixa, o aparecimento de apenas um possível clique ou subgrupo indica um potencial real de aproveitamento e disseminação das informações transacionadas na rede, o que também corrobora os achados de Ribeiro (2006). Por meio das evocações de três atores entrevistados, foi possível identificar que existe o compartilhamento de informações deles com outros da rede, mas essa troca pode ainda ser explorada, devido ao seu potencial.

Por meio do segundo critério utilizado, qual seja, duração da relação, frequência dos contatos e estreitamento emocional dos atores, foram verificados três laços fortes. Pelas evocações dos atores foi possível perceber que os laços influenciaram o comportamento deles para o envolvimento com ações de RSE. O resultado corrobora o argumento de Marteleto (2004) de que as redes proporcionam conexão entre sujeitos sociais e essas podem influenciar o comportamento individual, de modo que ele pode ser fruto da estrutura à qual ele pertence. Bastos (2009) ratifica esse argumento mostrando que um indivíduo possui influência sobre outro em diversos ambientes e contextos coletivos.

Os resultados sugerem, que os integrantes da Rede Líder, podem utilizar o seu potencial adequando-se às características apresentadas por cada um deles. Dessa forma, é possível que a mobilização e dinamização da rede para a disseminação da RSE pode acontecer de forma mais estruturada e eficaz, já que cada integrante da rede terá papel específico e utilizar-se-á do seu potencial expansivo, de intermediação ou de sua popularidade para apoiar o desenvolvimento de ações de RSE (MARTELETO, 2001).

Já na perspectiva da Dimensão Cognitiva da rede, os resultados referentes aos significados compartilhados pelos atores entrevistados

em análise demonstraram que, além do conceito da RSE, estão presentes outros conceitos compartilhados por eles.

Considerando o conceito da RSE, verificou-se que os entrevistados distanciam-se da RSE como sinônimo de geração de lucros para a empresa, ao contrário do que pensava o economista Milton Friedman, para quem - a única responsabilidade da empresa era ter um desempenho econômico inquestionável - (FISCHER, 2002, p.32). Além disso, eles se distanciaram também do conceito de RSE como sinônimo de caridade ou como uma atividade pontual ou simplesmente filantropia. Assim, os achados corroboram os argumentos de Carroll (1991), que considera a Dimensão Filantrópica a menos importante, dentro do seu modelo de RSE, e que a responsabilidade social corporativa não está limitada a isso.

Os gestores empresariais que compõem a rede em análise demonstram que se sentem responsáveis pelas suas atitudes e as consequências que podem trazer para a sociedade por meio de suas decisões. Eles se mostraram preocupados com os *stakeholders* e as consequências que atividades de suas empresas podem gerar, especialmente para o público interno, sempre o colocando como prioridade. Além disso, mostraram que ser socialmente responsável é também ser ético, adotando a RSE como um conceito macro que envolve, além dos valores, a preocupação com comportamento na interação com os outros, corroborando, dessa forma, os argumentos de Carroll (1979; 1991).

Alguns atores mostraram que a RSE pode ser um fator de competitividade no mercado, podendo até trazer lucro para a organização, mas que o preço ainda é o diferencial para a escolha de um produto pelo consumidor. Além disso, contribuir para a solução dos problemas sociais pode trazer benefícios para a empresa à medida que é encarada como um investimento e não um custo.

Todas essas preocupações envolvem o que Quazi e O' Brien (2000) chamaram de visão moderna da RSE. Grande parte dos gestores, principalmente os que possuem a centralidade de grau de saída, mostrou visão moderna da RSE, aproximando-se da RSE como estratégia (HUSTED, 2003; PORTER e KRAMER; 2006), porém com uma preocupação em não se utilizar da RSE apenas como ferramenta de marketing, mas como um compromisso, por ser empresário, e saber que a sua atividade interfere e modifica o contexto social do qual faz parte.

Conforme já mencionado, além do conceito de RSE, outros significados são compartilhados pelos atores que compõem a rede em estudo, significados estes interpretados como um sentimento de identidade com o grupo ou um dos componentes do grupo ou um sentimento de colaboração por meio do apoio e do compartilhamento de informações, ou ainda como uma conduta positiva que influencia os atores ou serve como exemplo para que se envolvam com ações de RSE, além do sentimento de solidariedade, de carinho e de compromisso com os que fazem parte dessa rede.

Como conclusão do mapeamento da rede social formada pelos integrantes da Rede Lidera, os resultados indicam que ela tem grande potencial de conexão a ser explorado, principalmente por apresentar apenas um possível subgrupo, e que grande parte dos entrevistados demonstra a capacidade de alcançar os demais atores da rede, sugerindo, assim, autonomia e independência, com facilidade de circular na rede sem barreiras ou restrições.

A partir da identificação das características da Rede Lidera no que diz respeito à força dos laços (forte/fraca) existente entre os indivíduos, aos componentes estruturais gerados pelas interações mantidas e aos atores críticos pertencentes à rede, conclui-se que o poder que os laços fortes possuem na rede estudada é capaz de influenciar positivamente

na intenção de comportamento dos atores para se envolverem com ações de RSE. Krackhardt (1992) enfatiza a importância dos laços fortes como fonte de sustentação para momentos de crise, de mudança e de incerteza, e Bastos (2009) argumenta que os indivíduos podem exercer influência sobre outrem em diversos ambientes e contextos coletivos.

Os integrantes da Rede Lidera podem utilizar o seu potencial se adequando à característica apresentada por cada um deles. Dessa forma, a mobilização e dinamização da rede para a disseminação da RSE podem acontecer de forma mais estruturada e eficaz, já que cada integrante da rede poderá ter papel específico e utilizar-se do seu potencial expansivo, de intermediação ou de sua popularidade para apoiar o desenvolvimento de ações de RSE (MARTELETO, 2001). Nesse aspecto, o ator 54 se mostra um ator-chave, pois apresentou três tipos de centralidade, bem como foi o que mais evocou temas sobre a RSE.

Para as análises e conclusões dos significados compartilhados pelos membros da Rede Lidera, a partir de suas evocações com relação ao conceito de RSE, utilizou-se como apoio o modelo de RSE de Quazi e O'Brien (2000) e foi possível perceber que os atores da rede em questão compartilham, além de significados sobre o conceito da RSE, significados que representam o sentimento de identidade, de colaboração, de solidariedade e de exemplo, por meio de condutas positivas. Os gestores empresariais que compõem a rede mostraram visão moderna da RSE, assumindo o compromisso de serem empresários cientes de que a sua atividade interfere e modifica um contexto social do qual fazem parte.

REFERÊNCIAS

BASTOS, A. V. B. Mapas cognitivos e a pesquisa organizacional: explorando aspectos metodológicos. *Estudos de Psicologia*, n. 7, p. 65-77, 2002.

- BASTOS, A. V.B. Cognição e ação nas organizações. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. C.(Orgs.). *Gestão com pessoas e subjetividade*. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BOISSEVAIN, J. *Friends of friends: networks, manipulators and coalitions*. New York: St. Martin's Press, 1974, p. 285.
- BORGATTI, S. P.; EVERETT, M. G.; FREEMAN, L. C. *UCINET for Windows: Software for Social Network Analysis*. Harvard, MA: Analytic Technologies, 2002.
- BOURDIEU, P. The forms of capital. In: RICHARDSON, J. (Ed.). *Handbook of theory and research for the sociology of education*. New York: Greenwood Press, 1986, p. 241-258.
- COUTO, R. A. Social Capital Theories. *Encyclopedia of Leadership*. SAGE Publications. 14 May. 2010. http://www.sage-reference.com/leadership/Article_n330.html, 2004.
- EMIRBAYER, M.; GOODWIN, J. Network analysis, culture, and the problem of agency. *American Journal of Sociology*, v.99, n.6, p.1411-1454, 1994.
- GRANOVETTER, M. S. The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, v. 78, n.6, p. 1360-1380.
- HANNEMAN, R.A.; RIDDLE, M. *Introduction to social network methods*. Riverside: University of California, 2005. Disponível em: <<http://faculty.ucr.edu/~hanneman/nettext/>>. Acesso em: 15 jul. 2009.
- HIGGINS, M. C.; KRAM, K. E. Reconceptualizing mentoring at work: a developmental network perspective. *Academy of Management Review*, v. 26, n.2, p. 264- 288, 2001.
- HUSTED, B.W. Governance choices for corporate social responsibility: to contribute, collaborate or internalize? *Long Range Planning*, v. 36, n. 5, p.481-498, 2003.
- KAY, Alan; PEARCE, John. Social Capital. *Information Paper*. Aug. 2003. Disponível em: <http://www.technet-berlin.de/downloads/kb-social_capital-information_paper.pdf>. Acesso em: 03dez. 2013.

- KRACKHARDT, D.; HANSON, J. R. Informal networks: the company behind the chart. *Harvard Business Review*, Boston, v. 71, n. 4, p. 104-111, 1993.
- KUIPERS, K.J. *Formal and informal networks in the workplace*. 1999. 117 f. Tese (Ph.D.) - Stanford University, Stanford, Califórnia, 1999.
- LOPES, J. *O fazer do trabalho científico em ciências sociais*. Recife: Universitária, 2006.
- MALUF FILHO, J.A. Prefácio. In: AMATO NETO, J.(Org.). *Redes entre organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional*. São Paulo: Atlas, 2005.
- MARINHO DA SILVA, M.C. *Redes sociais intraorganizacionais informais e gestão: um estudo nas áreas de manutenção e operação da planta HYCO-8, Camaçari, BA*. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2003.
- MARTELETO, R. M. Analysis of social networks – application in the studies of information transfer. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 30, n. 1, p. 71-81, 2001.
- MIZRUCHI, M.S. Análise de redes sociais: avanços recentes e controvérsias atuais. *RAE Revista de Administração de Empresas*, v. 46, n. 3, 2006.
- NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, v. 23, p.242-266,1998.
- PORTER, M.E.; KRAMER, M.R. Strategy & society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, v.84, n.12, p. 78-92, 2006.
- QUAZI, A. M.; O`BRIEN, D. An empirical test of a cross-national model of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, v. 25, n. 1, p. 33-51, 2000.
- REGIS, H.P. *Construção social de uma rede informal de mentoria nas incubadoras de base tecnológica do Recife*. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2005.
- REGIS, H.P.; BASTOS, A. V.B.; DIAS, S. M. R. C. Redes sociais informais: o caso das incubadoras de base tecnológica do Recife. In: Congresso Brasileiro de

Psicologia Organizacional e do Trabalho, 2., 2006, Brasília. *Anais...* Brasília, 2006.

REGIS, H.P.; BASTOS, A. V.B.; DIAS, S. M. R. C. Cognição e redes de mentoria: mapeando a concepção de empreendedores. In: Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho, 3., 2008, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis, 2008.

RIBEIRO, E. M.B. A. *Redes sociais interorganizacionais: uma análise das parcerias mantidas pelas organizações integrantes do consórcio social da juventude*. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2006.

RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 2008.

SOUZA, P.T. Capital social e gestão do conhecimento: união responsável socialmente. *Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação e Biblioteconomia*, v. 2, n.1, 2007.

VERGARA, S.C.; FERREIRA, V.C. P. A representação social de ONGs segundo formadores de opinião do município do Rio de Janeiro. *Revista de Administração Pública - RAP*, v. 39, n. 5, p. 1138-1159, 2005.

VERGARA, S.C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2009.



TEMA 2



GESTÃO PÚBLICA E GESTÃO DO DESENVOLVIMENTO LOCAL SUSTENTÁVEL

CAPÍTULO 5

GESTÃO PÚBLICA: ELEMENTOS, CONTORNOS E INOVAÇÃO

Brunna Carvalho Almeida Granja

5.1 INTRODUÇÃO

Os estudos sobre gestão pública versam, geralmente, sobre a adoção de modelos empregados na gestão privada e sua aplicação na esfera governamental. Isso pode ser explicado pela separação da administração e da política, nos estudos da administração pública e, conseqüentemente, na ênfase dada à formação de administradores como aqueles que necessitam conhecer a burocracia do Estado. Nesse ínterim, a administração pública passa a adotar o conhecimento desenvolvido na administração geral, que passa a observar as organizações - privadas - com um olhar científico. Contudo, esse olhar tinha um grande objetivo, que era promover técnicas para que tais organizações pudessem ser mais produtivas. Em meados da primeira década dos anos de 1900, a administração passa a ser tratada como ciência e esse conhecimento vai ganhando espaço para as demais organizações, como a administração pública, por exemplo. Passa-se, então, a caracterizar a administração como um tipo de conhecimento universal, que tanto pode ser aplicado nas organizações privadas como nas públicas. Contudo, é justamente o questionamento dessa universalidade que versa a discussão travada aqui.

Para além de técnicas e modelos de gestão, um gestor público tem que conhecer e compreender o ambiente no qual está inserido. Em última instância, este é um ambiente muito politizado, permeado por disputas por dentro e por fora. A própria concepção de Estado que não é uniforme e corresponde a diferentes perspectivas político-ideológicas, que impactará conseqüentemente, na compreensão das funções e objetivos do Estado. Aqui se trabalha com a defesa de que o Estado deve ser o promotor do bem-estar e, deve incorporar as disputas da sociedade civil para o seu interior.

O capítulo está dividido em quatro partes. A primeira delas, constituída pelos elementos norteadores da gestão pública, nos quais são apresentados os diferentes conceitos de Estado, Governo, Sociedade Civil e bem comum. Aqui é possível verificar que todos esses elementos possuem definições, muitas vezes conflitantes, representando a verdadeira essência da construção social, que trata do contraditório.

Na segunda seção é realizada uma discussão sobre a Reforma do Estado, mostrando como a gestão pública é impactada por esse movimento de reforma. A terceira, que tratará dos aspectos inovadores na gestão pública como a participação, a eficiência e a *accountability*, evidenciando as contradições que permeiam esses conceitos e suas implicações para o comportamento do gestor público.

Por fim, foram elaboradas algumas considerações que defendem a necessidade de formar gestores públicos mais conscientes de seu papel, no cumprimento da lei, numa postura ética, na defesa dos interesses dos cidadãos e comprometidos com os princípios democráticos.

5.2 ELEMENTOS NORTEADORES DA GESTÃO PÚBLICA

Nesta seção são discutidos conceitos fundamentais para o entendimento da Gestão Pública. Para tanto, alguns elementos constituintes

do que entendemos por - público - se fazem necessários: a própria ideia de público, de Estado, Governo e Sociedade Civil. Além desses aspectos, considera-se imprescindível tratar sobre a noção do bem comum, que é compreendido como uma das principais finalidades do Estado e influenciará na nova formação de gestores públicos no Brasil.

Ao tratar sobre gestão pública torna-se necessário discutir sobre a dicotomia público *versus* privado, a fim de situar o leitor sobre os atributos de tal gestão. Pelas características atuais da sociedade ocidental, apesar do avanço nas relações entre o público e o privado, ainda há uma percepção extrema de que aquilo que está fora da esfera pública está, necessariamente, na esfera privada. Claro que as definições acerca de cada elemento - público/privado - representam uma elaboração teórica e social, que derivada do direito romano, traria novas nuances a partir do desenvolvimento do Estado moderno, fundamentais para situar a discussão sobre gestão pública.

Convencionalmente, é público aquilo que faz parte de uma coletividade e, portanto, a esfera pública concerne ao espaço de ação do Estado, enquanto que a esfera privada será relacionada à atuação dos cidadãos individualmente, na sociedade civil. Essa distinção é característica das sociedades capitalistas e democráticas contemporâneas, e implica na forma de gestão do Estado quando da - separação- entre os negócios públicos e os assuntos privados de seus governantes (COELHO, 2009). Com isso, a ideia de gestão pública passa pelo entendimento de que um grupo de indivíduos sob os ritos da legalidade, impessoalidade e do profissionalismo irá dirigir os negócios públicos, através de técnicas de gestão, com eficiência, eficácia e efetividade.

Todavia, mesmo considerando importante o debate sobre essa dicotomia, percebe-se que a gestão do Estado, não diz respeito somente aos aspectos formais da administração como integrantes da burocracia

governamental, pois, nas últimas décadas, o - público - da administração pública vem sendo redefinido, passando a incluir organizações não governamentais, entidades do setor privado e da sociedade civil organizada como os movimentos sociais, os sindicatos, as associações comunitárias, dentre outros. Esse deslocamento do - público - para - além do Estado - e o enfraquecimento da fronteira entre o público e o privado contribuíram para aumentar consideravelmente a complexidade das ações do Estado, necessitando de um novo olhar dos gestores públicos (FARAH, 2011). E, é neste ponto que este capítulo pretende se deter: qual o perfil e que conhecimentos um gestor público necessita para atuar na gestão pública, observando o bem comum? A questão é feita dessa forma, pois, para muitos gestores, a implementação de modelos administrativos é suficiente para a sua intervenção. No entanto, defende-se que esse profissional atua num ambiente altamente politizado, constituído por várias arenas políticas e, portanto, precisa compreender o *lócus* de sua atuação, a saber: o Estado, o Governo e a Sociedade Civil.

Numa perspectiva sociológica, o Estado é compreendido como uma organização que exerce um poder em relação os indivíduos. Weber (1982), que traz um dos principais conceitos de Estado, considera-o como o monopólio do exercício legítimo da força sobre a sociedade. Tal definição não poderia ser diferente, pois a sociologia política weberiana é uma sociologia da dominação, que considera a força e a violência como momentos essenciais do processo político, assim como da própria existência e funcionamento das instituições políticas (BIANCHI, 2014) - nesse sentido, justifica-se a compreensão do Estado como tal. Mas, numa dimensão política, a definição de Estado levará em consideração vários problemas que envolvem as relações entre o Estado e a sociedade, pois há nessa relação do sistema político, na verdade, a coexistência entre as diferentes formas do Estado de Direito com os conteúdos do Estado So-

cial. Isto demonstra uma contradição nata na formação do Estado contemporâneo, pois os direitos fundamentais que pregam a liberdade pessoal, política e econômica representam uma instituição que regula as ações sociais para esse fim - a garantia das liberdades -e, de outro lado, tem-se os direitos sociais que primam pela participação no poder político e na distribuição de riqueza. Por isso, diz-se que a forma do Estado oscilará entre a liberdade e a participação, onde direitos fundamentais são a garantia de uma sociedade separada do Estado e os direitos sociais representam a via pela qual a sociedade entra no Estado (BOBBIO *et al*, 2010).

Diante do conflito entre liberdade e participação, a relação da política *versus* administração também sofrerá alterações, isso porque a racionalidade que pressupunha o Estado de Direito, pautado nas regras, nas normas, tornar-se-á incompatível com as solicitações do sistema político. Isso quer dizer que, se de um lado há uma conformidade das ações administrativas com as normas jurídicas, de outro, no Estado Social - representando o sistema político de participação - as premissas seguirão como primeiro critério, o respeito às decisões pautadas nos processos participativos, ou seja, as ações da administração dependerão dos *inputs* produzidos pela sociedade. Constata-se, portanto, a contradição fundamental que envolve a lógica da racionalidade administrativa que, de um lado, deve conformar-se com as normas e, de outro, tem que estar orientada para fins precisos (BOBBIO *et al*, 2010). Essa questão, em certa medida, vem sendo respondida com os arranjos institucionais que permitem a participação da sociedade na estrutura do Estado como, por exemplo, os Conselhos de Políticas¹, que nortearão os Governos na condução de suas ações.

1 Os Conselhos de Políticas são um tipo arranjo institucional, instituído pela C.F de 1988 e são considerados espaços públicos de composição plural e paritária entre Estado e Sociedade, de natureza deliberativa, cuja função é formular e controlar a execução das políticas públicas setoriais (Tagatiba, 2002 apud Dias; Matos, 2012).

Se a definição de Estado não é linear, tampouco a de governo o é. De forma geral, entende-se por governo a organização específica de poder ao serviço do Estado, ou seja, o governo representa àqueles que gerenciam os negócios do Estado por um determinado período de tempo.

Apesar de normalmente apontar para o governo como uma expressão do poder do Estado, ele corresponde a uma organização anterior à formação estatal que remete ao século XVI. Desde a perspectiva da divisão de trabalho e, conseqüentemente, dos conflitos gerados por esse fenômeno, surgiu a necessidade de organizar a população sob o comando de uma chefia que tinha por função impor as regras a fim de minimizar os conflitos sociais, caracterizando, neste contexto, os primeiros contornos do que se denomina governo. Nota-se, por conseguinte, que em toda comunidade política é necessária a existência de um órgão que imponha as regras de conduta e que tome decisões para manter um grupo coeso. Esse órgão - o governo - é também compreendido, por suas características, como uma forma de poder autônomo em relação aos vários grupos sociais e, para além da imposição de regras, tem como funções realizar a integração política da sociedade e sua defesa no confronto com os grupos externos.

Por outro lado, se especificado em relação às funções de Estado, o governo também terá diferentes percepções. Para Dias e Matos (2012), o governo tem como funções aplicar leis e políticas públicas através dos poderes executivo e judiciário e, empreender reformas através do legislativo. Nessa perspectiva, o governo abrangeria os poderes executivo, legislativo e judiciário. Contudo, Correa (2009) e Bobbio *et al* (2010) corroboram com a ideia de que o governo, como uma esfera que trata do poder de Estado, compreende o poder executivo, ou mais apropriado, a cúpula desse poder. Isso porque é o poder executivo que dispõe do aparato do Estado para garantir o cumprimento das decisões dos outros poderes,

além de executar as políticas de Estado tais como o recolhimento de impostos, a garantia da segurança dos cidadãos e desenvolvimento de políticas públicas. O governo, como um - órgão - que gerencia os negócios do Estado, não atua isoladamente, como já foi apontado acima. Ao contrário, depende da integração com a sociedade civil, dado que com o avanço do Estado de Direito, cada vez mais essa sociedade demanda espaço de participação nos - negócios públicos-.

Mas, o que se entende por sociedade civil? Tal qual, o Estado e o governo, a sociedade civil perpassa por diferentes definições, mas, aqui será tratada sob a ótica de Bresser-Pereira (1995), ao indicar que há períodos na história em que se torna difícil distinguir o Estado da sociedade civil, sobretudo, pelas próprias definições de Estado onde se percebe uma supremacia dele em relação à sociedade civil. Desse ponto, é criada uma dicotomia entre Estado e sociedade civil como se ambos estivessem em disputa: de um lado o sistema centralizado e estruturado - o Estado - e, de outro, o são um sistema difuso encontrado nas organizações da sociedade tais como as empresas, as associações, os sindicatos, as organizações religiosas, dentre outros. Apesar disso, nas sociedades capitalistas e democráticas, há o que o autor chamará de - ponte forma -, que estabelecerá o diálogo entre esses dois sistemas, nesse sentido, ao invés de uma competição, a relação entre Estado e sociedade será estabelecida através de processos eleitorais, em que a disputa será no interior da própria sociedade para que seus representantes possam fazer parte do - sistema centralizado -. Considerando essa disputa, o autor a definirá a sociedade civil como - o povo organizado e ponderado de acordo com os diferentes pesos que dispõem os grupos sociais em que os cidadãos estão inseridos - (p. 91). Essa definição, por sua vez, permite observar outra diferenciação importante: povo e sociedade civil, no qual o primeiro corresponde ao conjunto de cidadãos detentores dos mesmos direitos, enquanto que

o segundo representa aqueles cidadãos organizados em grupos ou associações que disputarão o poder do Estado. Sob essa ótica, mesmo sendo considerada a supremacia do Estado, por algumas teorias, consideraremos que o Estado também sofrerá influências de determinados grupos sociais e que através de seus representantes formará o governo que direcionará politicamente o Estado. O que fará parte desta disputa em última instância é o objetivo do Estado que, aqui será considerado como o bem comum.

O bem comum para Bobbio *et al*, (2010) é o princípio edificador da sociedade humana. É através dele que se busca a felicidade natural sendo um valor político por excelência. O bem comum se distingue do bem individual e do bem público. Enquanto o bem público é um bem de todos por estarem unidos, o bem comum é dos indivíduos por serem membros de um Estado. São, portanto, bens públicos que geram vantagens indivisíveis em benefício de todos. Por isso, toda atividade do Estado quer política ou econômica, deve ter como objetivo criar uma situação que possibilite aos cidadãos desenvolverem suas qualidades como pessoas, cabendo aos indivíduos buscar solidariamente, em conjunto, tal fim.

Noutra perspectiva, que aponta para os fins do Estado, repousa a ideia de bem comum ou interesse público como um conceito que tem origem na teologia católica, em particular com São Tomás de Aquino (1225-1274) e, de acordo com essa ideia de bem comum, constitui um *status quo* no qual se alcança a satisfação de todos os desejos da comunidade e seus membros, mas não quer dizer que tais desejos representem a soma de individualidades, e sim o conjunto de condições apropriadas de forma que grupos e ou pessoas individuais alcancem seu bem particular. Nesse sentido, - o bem comum consiste num conjunto de condições sociais que permitam e favoreçam aos seres humanos o desenvolvimento integral de todos os membros da comunidade - (DIAS; MATOS, p. 09, 2012).

Considerando os aspectos norteadores da gestão pública, toma-se por finalidade de tal gestão a condução do Estado, através de um governo que representa grupos em disputa de uma sociedade civil, de modo a oferecer condições para que seus cidadãos realizem seus desejos e aspirações e, por isso, a gestão pública, deve trabalhar para que o Estado assegure a ordem, a justiça e o bem-estar.

5.3 A GESTÃO PÚBLICA E O ESTADO BRASILEIRO

O desenvolvimento da gestão pública no Brasil acompanha a organização do Estado que, em sua trajetória, traz três características fundamentais: o estado patrimonial, o estado burocrático e o estado gerencial. Para essa discussão serão tratados os aspectos que levaram à Reforma Gerencial e suas implicações: as disputas dos grupos da sociedade civil no comando do Estado e, conseqüentemente qual a finalidade do Estado foi priorizada.

5.3.1 A Reforma do Estado no Brasil

O projeto de Reforma do Estado no Brasil sofreu influências diretas do contexto da crise internacional dos anos de 1980 no qual um conjunto de países centrais discutia novas relações entre o poder público e o mercado. Dentro deste contexto, entende-se que o esgotamento dos modelos que preconizavam a atuação direta do Estado na economia, não mais respondia aos processos de transformação econômica encetados pelo advento da globalização (AZEVEDO; ANDRADE, 1997).

No contexto brasileiro, o reflexo dessa crise mostrou-se mais evidente, de um lado, sob aspectos econômicos e fiscais como altos índices de inflação, o forte endividamento do Estado, a recessão econômica e as altas taxas de desemprego e, de outro, pelo desgaste do padrão de industrialização substitutiva de importações que entrou em colapso ainda na

década de 1970 (DINIZ, 1997). Tudo isso vinha confirmar o esgotamento do modelo desenvolvimentista implantado no país desde a década de 1930.

A busca de soluções para o enfrentamento dessa crise se mostra, além de outras medidas inerentes ao ajuste fiscal, através da inserção do país no contexto econômico internacional sob bases mais competitivas. Para este intento, é necessário transformar o Estado brasileiro num Estado eficiente e competitivo. Esse é o princípio que norteia a proposta de reforma do governo Fernando Henrique Cardoso-FHC, em 1995, vinculando-o as necessidades de reforma institucional as de reforma administrativa do Estado.

Nesse sentido, conforme destaca Paula (2005), a reforma proposta em 1995 foi influenciada por três dimensões e seus respectivos enfrentamentos:

- As características patrimonialistas e autoritárias do Estado e da administração pública no Brasil – que será combatida por meio de uma administração gerencial;
- A crise do nacional-desenvolvimentismo – em oposição ao Estado intervencionista, há de se construir um novo Estado, mais moderno, flexível, eficiente e competitivo para superar o patrimonialismo, o burocratismo e o autoritarismo estatal e;
- A visão dos organismos financeiros internacionais – que baseada no Consenso de Washington recomenda aos Estados em desenvolvimento reformas a partir de um receituário de 10 medidas: (a) ajuste estrutural do déficit público, (b) a redução do tamanho do Estado, (c) a privatização das estatais, (d) a abertura ao comércio internacional, (e) fim das restrições ao capital externo, (f) a abertura financeira às instituições internacionais, (g) a desregulamentação da economia, (h) a rees-

truturação do sistema previdenciário, (i) o investimento em infraestrutura básica e (j) fiscalização dos gastos públicos.

Diante da avaliação de que a solução para a crise do Estado estaria em sua reestruturação, o objetivo em curto prazo estabelecido pelo governo era de facilitar a gestão fiscal e, em longo prazo, tornar mais eficiente e moderna a administração pública (BRESSER-PEREIRA, 1996). Nesse contexto, o debate sobre a Reforma ganha espaço na agenda pública e, aos poucos, consolida-se enquanto novo paradigma institucional e organizacional do Estado.

Para o Ministro da Reforma do Estado, Luiz Carlos Bresser Pereira, seriam quatro os problemas a serem enfrentados para efetuar a Reforma: (a) o tamanho do estado, (b) a redefinição do papel do Estado, (c) a baixa governança e (d) a baixa governabilidade, sendo que no seu enfrentamento devem ser consideradas as seguintes dimensões: institucional-legal, cultural e de gestão (BRESSER-PEREIRA, 1997a, p.08).

Nesta perspectiva, o projeto apresenta alguns componentes básicos para o processo de Reforma do Estado brasileiro, nos quais serão destacados:

- **Delimitação das funções do Estado** – envolve a delimitação da abrangência institucional e a redefinição do papel e das funções do Estado. Significa estabelecer se este deve se ocupar diretamente de uma série de atividades ou deixá-las para o setor privado ou público não-estatal aquelas que não sejam exclusivas do Estado, considerando a possibilidade de três áreas de atuação do Estado: as atividades exclusivas, os serviços sociais e científicos e a produção de bens e serviços para o mercado. Em termos práticos significa também reduzir o tamanho do Estado, principalmente no que diz respeito ao pessoal através de programas de privatização, tercerização e publicização.

- **Redução do grau de interferência do Estado**, este se relaciona ao processo de desregulamentação reduzindo a intervenção do Estado àquilo efetivamente necessário de modo a transformar o Estado num promotor da capacidade competitiva internacional. Adotando a visão liberal de que o mercado é a melhor forma de coordenação e controle da economia, sendo necessário encontrar o grau de intervenção adequado do Estado nesta.

O quadro 5.1 a seguir apresenta como os componentes básicos da reforma são delineados nas funções e atuação do Estado e sua administração.

TIPO DE ATIVIDADE DO ESTADO	FORMA DE PROPRIEDADE			FORMA DE ADMINISTRAÇÃO	
	Estatal	Pública não-Estatal	Privada	Burocrática	Gerencial
Núcleo Estratégico					
Atividades Exclusivas					
Atividades não-Exclusivas					
Produção para o Mercado					

Quadro 5.1 Estruturação do Estado após Reforma de 1995.

Fonte: Adaptação de Bresser-Pereira (1996).

A partir desta configuração estrutural e organizacional, Bresser-Pereira (2000, p.18) afirma que a Reforma do Estado foi consolidada. Para ele:

pode ser hoje considerada um projeto bem-sucedido, principalmente em termos de definição institucional. As principais mudanças legais previstas foram transformadas em leis: a reforma constitucional, que ficaria chamada de - reforma administrativa-, foi aprovada praticamente na forma proposta pelo governo, flexi-

bilizando o regime de estabilidade e terminando com o regime jurídico único; as agências reguladoras foram criadas e dotadas de autonomia previstas para agências executivas; foram definidas em lei e estabelecidas as primeiras organizações sociais destinadas a executar no setor público não-estatal atividades sociais e científicas que o Estado deseja financiar mas não quer executar diretamente; foi criado o regime de emprego público como alternativa ao cargo público quando não se tratar do exercício de atividade exclusiva de Estado; alterações substanciais na lei regulando o regime de trabalho dos servidores públicos foram introduzidas, eliminando privilégios e distorções; os contratos de gestão e o conceito de indicadores de desempenho foram claramente definidos; e uma nova política de recursos humanos foi colocada em prática, com ênfase no fortalecimento do núcleo estratégico do Estado e na realização de concursos anuais com pequeno número de vagas de reposição para as carreiras de Estado-(p.08 - grifo nosso).

Apesar das suas declarações sobre o sucesso da Reforma, há muitas críticas em relação à sua própria institucionalidade. Alguns autores como Rezende (2002), Paula (2005) e Behring (2007) elaboraram fortes críticas às dimensões institucionais, de gestão e democráticas (ou sociais) da Reforma.

Rezende (2002) traz a partir de um estudo comparativo sobre Reformas do Estado um dado interessante do caso brasileiro de 1995, pois apesar das mudanças constitucionais empreendidas, a criação de novas organizações para definir as relações entre *policy-making* e *service delivery* não foi exitosa, uma vez que a matriz institucional regulada pela performance não foi bem aceita e encontrou dificuldades para transformar a burocracia e seu *modus operandi*.

Paula (2005), ao analisar a dimensão de gestão, observa uma tendência maior ao insulamento burocrático e o fortalecimento da tecnocracia a partir do fortalecimento do núcleo estratégico.

Já Behring (2007) aponta para as limitações sociais e democráticas da Reforma. Para a autora, a Reforma representou a tentativa da

retomada das taxas de lucro dos anos de ouro do capitalismo a partir da reestruturação produtiva, em medidas como flexibilização do regime de estabilidade, a criação dos contratos de gestão e a instalação de indicadores de desempenho.

Assim, pode-se afirmar que, apesar das campanhas para consolidação de uma ideia de sucesso, a Reforma do Estado de 1995, sofreu muitas críticas e, em paralelo, com o advento da descentralização como um dos próprios instrumentos da Reforma, muitas experiências se consolidaram na contramão desse projeto hegemônico. Experiências de governos locais traziam à tona novas formas de governar, apresentavam uma preocupação com a ampliação dos direitos sociais e da participação popular previstos na Constituição de 1988. As políticas públicas já não poderiam ser criadas do Estado para a sociedade, mas em discussão com a sociedade, a fim de se tornarem legítimas.

Nas defesas em relação ao diagnóstico da crise, Bresser - Pereira (1996, 1997a, 1997b, 2000) justifica sua atuação diferenciando-se da orientação neoliberal, pois considerava que a estratégia da Reforma não estava em minimizar o Estado, mas em reestruturá-lo, fazendo um contraponto com o nacional-desenvolvimentismo. Para ele, o Estado deveria estar inserido na nova lógica da globalização, deveria ser mais flexível e ágil para tornar-se mais competitivo. Para tanto, a implantação do modelo gerencial na administração pública teria como pedra angular a ênfase nos resultados e a cultura do cidadão-cliente.

Contudo, para atender aos requisitos gerencialistas, algumas dimensões foram sacrificadas. A primeira delas refere-se às ações sociais do Estado que fora repassada aos governos sub-nacionais como medida de desburocratização das ações estatais. Além disso, as dimensões institucional, democrática e de gestão também apresentam discordância

entre o projeto diretor e à prática de Reforma desenvolvida no final dos anos de 1990.

No que se refere à **dimensão institucional**, Rezende (2004), citado por Paula (2005), aponta que o grande problema da Reforma Administrativa está relacionado ao fato de que o Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado – MARE – não conseguiu cooperação entre os objetivos de ajuste fiscal e mudança institucional, perdendo seu foco no redesenho institucional do Estado. O ajuste fiscal acabou como o principal elemento da Reforma que, por sua vez, “acabou causando uma fragmentação do aparelho do Estado, pois os novos formatos organizacionais sugeridos pela Reforma não substituíram os antigos, há uma convivência entre eles” (PAULA, 2005, p. 137).

Além disso, outro estudo no contexto das agências reguladoras verificou que a intenção de acabar com a prática patrimonialista ao se modificar essas estruturas tornando-as mais independentes e menos refém da burocracia não foi bem sucedida. Portanto, Fadul e Silva (2008) constata que:

da análise das duas primeiras agências reguladoras criadas no país, a ANEEL e a ANATEL, realizada por Fadul e Souza (2007), resumidamente, verifica-se a existência de práticas de gestão com características patrimonialistas, burocráticas, gerenciais, que definem um modelo híbrido, o qual se revela na sua estrutura organizacional, que é marcada pelo patrimonialismo que se manifesta, de forma evidente, na centralização de decisões (FADUL; SILVA, 2008, p.12).

Assim, o projeto intentado de transformar a institucionalidade de Estado sob suas bases patrimonialista e autoritário-burocráticas é ainda algo a se concretizar.

Na **dimensão democrática** Bresser-Pereira (2000) considera que a reforma

está voltada para uma maior afirmação da cidadania. Através dela, busca-se defender os direitos republicanos, ou seja, o direito que cada cidadão possui de que o patrimônio público seja utilizado de forma pública. Busca-se ter um Estado ao mesmo tempo mais forte, mais capaz de fazer valer a lei e mais democrático (p.23-24).

Além dessa dimensão cidadã, relatada por Bresser-Pereira, a legitimidade institucional adquirida pela reforma da Constituição em 1998, após vários debates no Congresso Nacional, foi considerada por ele, como garantia da democracia porque a administração pública gerencial possibilitaria o controle social uma vez que os burocratas teriam mais contato com a sociedade a partir da flexibilização do aparelho do Estado e através das esferas públicas não-estatais que viabilizaria a participação direta dos cidadãos nas decisões públicas.

No entanto, quando questionado pela Comissão Especial da Câmara dos Deputados, em debate sobre quais instrumentos de participação e controle popular deverão ser implementados com a Reforma Administrativa, responde:

A administração gerencial deve estar fortemente voltada para a satisfação do usuário final dos serviços de caráter público, o chamado “cliente”, na abordagem da iniciativa privada. Isto pressupõe a ampla disseminação de mecanismos de aferição da satisfação do cidadão com os serviços públicos e de transparência no acesso a informações. [...] a implantação das Organizações Sociais - prevê o controle destas organizações por conselhos integrados majoritariamente por representantes da sociedade. Diversos instrumentos e instâncias de participação popular já existem, alguns em pleno funcionamento, a exemplo dos Conselhos que congregam representantes do Governo e da sociedade civil na gestão das políticas sociais, nas áreas de Seguridade Social, Previdência Social, Saúde e Assistência Social. Cabe avaliar estas experiências e pensar em formas de aprimorá-las (CADERNOS MARE, 1997, p. 19-20).

Com essa resposta pode-se observar que não deixa claro como funcionará esses conselhos integrados e ainda se apropria das formas de controle expressadas pela Constituição de 1988 como formas instituídas pela gestão da qual fazia parte.

Segundo Paula (2005), no que se refere a uma orientação mais política da Reforma, inspira-se num modelo pós-burocrático, de orientação para o serviço público – mais adequado à construção democrática brasileira – pois acreditava que a flexibilização, descentralização e participação dos envolvidos romperia com o modelo burocrático e anti-democrático.

Quanto à **dimensão de gestão**, ao contrário do que se apregoava, não foram instituídos procedimentos democráticos. O fortalecimento do núcleo estratégico de gestão proporcionou uma concentração de poder no chamado núcleo duro.

O núcleo estratégico é o centro no qual se definem a lei e as políticas públicas, e se garante, em nível alto, seu cumprimento. É formado pelo presidente ou primeiro-ministro e seus ministros, pelo Parlamento, pelos tribunais superiores e pela cúpula dos servidores civis. Autoridades estaduais e das grandes cidades também podem ser consideradas parte do núcleo estratégico (BRESSER-PEREIRA, 2000, p.20).

Neste núcleo estaria concentrada toda a formulação das políticas públicas, enquanto sua execução seria descentralizada, através das agências executivas e organizações sociais, conforme destaca Bresser-Pereira (2007): “uma característica central da reforma da gestão pública é separar a formulação de políticas que permanece centralizada da execução que é descentralizada” (p. 09).

Com esta separação entre formulação e implementação, a garantia da participação social e a democracia divulgadas nos documentos oficiais da Reforma seriam prejudicadas. Paula (2005) considera que essa

dicotomia entre formuladores e executores enfatiza a crença no saber técnico, pois as decisões estratégicas não se parametrizam pelos procedimentos democráticos e, afirma baseada no pensamento de Diniz (2000), que a proliferação de decisões tomadas por um pequeno círculo burocrático se situa fora do controle político e do escrutínio público. Defende também que esta forma gestão ao contrário do que se pretendia, induziu ao insulamento burocrático “reforçando a autonomia do Executivo e do círculo tecnocrático” (PAULA, 2005, p.143).

Diante dessas limitações de cunho institucional, democrático e de gestão, a reforma começa a gerar contestações na sociedade abrindo espaço para a consolidação de experiências locais de reforma e de gestão do Estado levando em consideração os princípios constitucionais. Além das experiências locais, na primeira década dos anos 2000, as experiências do governo federal, apesar de não romper do ponto de vista econômico com a perspectiva neoliberal, permitiu o desenvolvimento de inovações democráticas como um elemento capaz de estabelecer diálogo e aperfeiçoar o funcionamento das tradicionais instituições representativas do Estado (VENTURA, 2016). Tais experiências figuram como um desafio para os gestores públicos que, na atualidade, deparam-se com uma sociedade civil cada vez mais organizada e precisam estar aptos a coordenarem esses espaços de participação direta na condução das ações do Estado.

5.4 PARTICIPAÇÃO, EFICIÊNCIA E *ACCOUNTABILITY*: ASPECTOS INOVADORES NA GESTÃO PÚBLICA

Considerando a evolução da gestão pública no Brasil, é possível afirmar que os temas relacionados à participação, eficiência e *accountability* constituem uma inovação de gestão. Isso porque o principal marco que permitiu a discussão desses elementos - a Constituição Federal (C.F.)

de 1988 - completa ainda 28 anos. Situando historicamente a transformação da gestão pública no Brasil, De Franco (2003) identifica três gerações de políticas: a primeira geração com a característica de um Estado centralizador, de modo que a prestação de serviços públicos não é compreendida como um direito do cidadão, mas como uma concessão, uma benesse do próprio; a segunda, que representaria o predomínio de políticas universais baseadas em direitos sociais, conforme expressa a C.F. de 1988, com uma oferta de serviços públicos descentralizada, como também focadas nos pressuposto de eficiência e eficácia de programas e ações governamentais; e, finalmente, aquela que aponta para novas relações entre Estado e sociedade, voltadas ao desenvolvimento social. Apesar dessa classificação, de sucessivas gerações levar a uma compreensão de que esse tipo gestão não coexistem no cotidiano das políticas públicas, na atualidade, é exatamente ao contrário. A coexistência dessas gerações que caracteriza o universo da gestão pública brasileira é que representa um desafio para o gestor público na busca de alternativas que priorizem essa nova relação entre Estado e Sociedade, caracterizada pelos pilares da participação, da eficiência e da *accountability*.

A Constituição de 1988 foi resultado de um pacto social, a fim de produzir uma nova institucionalidade, através da composição de forças heterogêneas, tais como sindicatos, movimentos sociais urbanos e rurais, movimentos associativos da classe média, representações empresariais nacionais e outros, com a finalidade de garantir o processo de redemocratização do Estado brasileiro. Nesse pacto, a descentralização adquiriu um caráter sociopolítico com vistas a uma operacionalização radical de democratização (ARRETCHE, 2002), onde a garantia universal de direitos se processaria por meio de uma redistribuição de poder em que a participação social também comporia a reorganização das políticas públicas.

Assim, a descentralização como transferência de poder seria uma resposta à centralização que sempre caracterizou o Estado moderno brasileiro desde a era Vargas. Esse deslocamento de poder promoveria uma mudança nas relações entre Estado e sociedade, até então, fortemente autoritário, tutelar e clientelista. Descentralização e participação social são princípios constitucionais que implicam num ideal de - devolução de poder - à sociedade em que o Estado passa a ser um fiador de uma solidariedade a ser promovida pela própria sociedade (MARTINS, 1994). Esse contexto caracterizará a inovação na gestão pública, mesmo que tal processo tenha iniciado com experiências de governos locais. Isso porque o Brasil, em seu processo de redemocratização, apresentava-se na - contramão da história -, pois, ao passo que se buscava o alargamento das relações entre Estado e Sociedade, vários condicionantes, tais como a crise internacional apontada na seção anterior, surgiam como limitadores dessa a inovação, intervindo na dinâmica econômica e institucional do Estado a exemplo da Reforma Gerencial da década de 1990. Mesmo com estas limitações institucionais, algumas locais e, posteriormente concentradas no governo central foram adotadas, permitindo o alargamento das chamadas inovações democráticas com instituições que permitiram a ampliação da participação social na organização estatal, como aponta Ventura (2016).

Além das experiências adotadas pelo poder executivo, nas casas legislativas de todo o país, o debate sobre participação foi ampliado e a democracia foi cada vez mais se consolidando através de modelos de gestão que passaram a adotar mecanismos de participação política. Considerando, assim, a importância do acesso equitativo aos recursos públicos como condição necessária para a melhoria da qualidade de vida, é imprescindível reconhecer que os cidadãos não devam ser tratados como meros receptores dos serviços prestados pelo Estado, mas a terem amplo

acesso às informações, permitindo o desenvolvimento deste novo papel: a participação ativa. Participação, portanto, significa o envolvimento dos indivíduos e grupos em todas as etapas do processo decisório de uma ação governamental. Por isso, participar é exercitar a democracia, o que pressupõe o pluralismo de ideias e práticas, a convivência de grupos de interesses diversos que têm contradições quanto aos objetivos e aos meios de consegui-los (DIAS; MATOS, 2012).

Segundo o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID, 2001), os processos participativos constituem importante fonte de desenvolvimento, que incrementa a eficiência econômica, social e político-institucional, gerando mudanças nas sociedades contribuindo para o fortalecimento do capital humano, a criação de capital social e a geração de uma nova cultura democrática e solidária, contudo, alerta para a inexistência de um modelo que possa ser universalizado. Cada gestão, observando o seu contexto e formação social deverá experimentar ferramentas necessárias à participação.

Nesse termo, é prudente afirmar que a operacionalização de práticas participativas possuem desafios quanto à forma e quanto aos instrumentos, por isso, surgem como desafios da gestão pública comprometida com a democracia. Mas, Enterría e Fernández (1998) comentadas por Bier *et al* (2016), elaboraram uma classificação de formas de participação na administração pública a saber:

- participação orgânica com a inserção dos cidadãos em órgãos públicos;
- participação funcional: atuação cidadã fora do aparato administrativo, mas em atividades materialmente públicas, com o auxílio ou concordância da administração (ex.: consultas públicas; denúncias; exercício de ações populares; petições e propostas);

- participação cooperativa: atuação do cidadão como sujeito privado, sem exercer função materialmente pública, mas em atividades de interesse geral, com apoio do poder público.

Ainda, para que essas formas sejam viabilizadas, é necessária a existência de alguns instrumentos como: a) consulta pública (abertura para manifestação por escrito de terceiros, antes de decisão, em matéria de interesse geral); b) audiência pública (sessão aberta ao público, sobre tema ainda passível de decisão); c) colegiados públicos (reconhecimento a cidadãos ou a entidades do direito de integrar órgão de consulta ou de deliberação colegial no poder público); d) assessoria externa (convocação da colaboração de especialistas para formulação de projetos, relatórios ou diagnósticos sobre questões a serem decididas); e) denúncia pública (instrumento de denúncias quanto ao mau funcionamento ou responsabilidade especial de agente público; ex.: representação administrativa); f) reclamação relativa ao funcionamento dos serviços públicos (fundamenta-se em relação jurídica entre o Estado ou concessionário do Estado e o particular-usuário); g) colaboração executiva (organizações que desenvolvam, sem fim lucrativo, com alcance amplo ou comunitário, atividades em áreas de atendimento social direto); h) ombudsman (ouvidor); i) participação ou - controle social- mediante ações judiciais (ação ou civil pública, mandado de segurança, ação de inconstitucionalidade de lei ou ato normativo, entre outras); j) fiscalização orgânica (obrigatoriedade, por exemplo, de participação de entidades representativas em bancas de concursos públicos; por exemplo, OAB) (MODESTO, 2002 *apud* BIER *ET AL*, 2016).

Apesar das dificuldades e desafios levantados pelos autores anteriormente, Ventura (2016) aponta para experiências positivas, nos últimos dez anos, em que o Brasil conseguiu gerar espaços de inovações democráticas. Para o autor, tais inovações estão intrinsecamente ligadas

à participação da sociedade e figura sob três aspectos. O primeiro, na criação de instrumentos mais transparentes de diálogo com a sociedade, destacando-se a com a criação inicial de 84 ouvidorias, o uso de audiências públicas na condução de ações do governo e a criação de mesas permanentes de negociação que promoveram diálogos com a sociedade civil; o segundo está no fomento e “empoderamento” de conselhos nacionais de políticas públicas onde há participação compartilhada entre Estado e sociedade civil nas políticas públicas; e, o terceiro – apontado pelo autor como a principal inovação nesse contexto de abertura à participação – foram as Conferências Nacionais de Políticas Públicas (CNPP). Os dados trazidos por Ventura indica que as Conferências, só no período de 2003-2010, reuniram aproximadamente cinco milhões de brasileiros. Desta forma, salvo a importância da participação, esta deve ser considerada como uma prerrogativa para os novos modelos de gestão pública. Contudo, representa ainda um grande desafio, aliar os processos participativos à exigência de eficiência na gestão pública.

A eficiência é um dos critérios utilizados na administração que, a partir da Reforma Gerencial de 1995 vem sendo utilizado com mais rigor pelo fato de ter sido incorporada como à Constituição como um dos princípios da Administração Pública, contíguo à legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade. O conceito de eficiência nos estudos organizacionais comumente é acompanhado das definições de eficácia e de efetividade como apresenta MOTTA (1990), ao afirmar que a eficiência refere-se ao cumprimento de normas e à redução de custos e a sua utilidade está em verificar se um programa público foi executado de maneira mais competente e segundo a melhor relação custo-benefício; a eficácia refere-se ao alcance de resultados, portanto a verificação dos resultados previstos; já a efetividade, diz respeito ao efeito da decisão pública e está no exame da adequação da ação governamental em relação às deman-

das. O que chama a atenção é que esse elemento - eficiência - exige uma racionalidade no processo decisório, que muitas vezes, não dialoga com a perspectiva de modelos participativos. Para Gomes (2009), eficiência e racionalidade são conceitos que se confundem, pois toda racionalidade trabalha na perspectiva de adequação entre meios e fins. E, entendendo por - meios - tanto os recursos quanto os processos, a racionalidade inserida no conceito de eficiência compreende não somente a alocação de recursos de forma mais adequada aos objetivos, assim como a condução de processos capazes de manter tal relação numa dinâmica adequada. Considerando essas questões, a busca da eficiência estaria, portanto, em maximizar os objetivos alcançados, e minimizar o gasto de recursos, através de processos racionais. Entretanto, variáveis como o tempo ou processos de tomada de decisão e de definição de objetivos tornam-se desafios na tentativa de estabelecer um grau de eficiência das organizações, particularmente naquelas cujo ambiente complexo tal qual aquele vivenciado por governos em ambientes democráticos. Pelo fato da gestão pública se constituir num ambiente político, essa particularidade traz implicações diversas quando se pretende transpor mecanismos ou instrumentos administrativos da administração privadas para as organizações públicas. Nesse sentido, a questão da eficiência na gestão pública apresenta-se como um desafio aos gestores públicos comprometidos com os processos participativos.

Assim como os demais elementos discutidos nesse capítulo, a *accountability* também não terá uma única definição. No estudo das organizações é comum a ideia de *accountability* como prestação de contas em relação a uma gestão adotada. No campo da gestão pública é possível observar diferentes percepções como a de Pinho e Sacramento (2008), que após um levantamento sobre o seu significado apontam a *accountability* como responsabilidade, obrigação de quem ocupa um cargo pú-

blico e precisa prestar contas segundo os parâmetros da lei, sob pena de ônus. Contudo, os autores alertam sobre a elasticidade do termo que, num determinado período de tempo, pode sofrer ampliações, mas, sem descaracterizar a sua constituição, que versa sobre a garantia do exercício do poder, ou seja, está a serviço da *res pública*.

Rocha (2008), por sua vez, conceitua a *accountability* como a - responsabilização permanente dos gestores públicos em razão dos atos praticados em decorrência do uso do poder que lhes é outorgado pela sociedade - (p.3). Abrúcio e Loureiro (2004), por outro lado, apontam-na como - mecanismos institucionais por meio dos quais os governantes são constrangidos a responder, ininterruptamente, por seus atos ou omissões perante os governados - (p. 81). E, nessa perspectiva de mecanismos institucionais, O' Donnell (1998) discutirá a *accountability* na perspectiva vertical e horizontal. Na primeira, a sociedade exerce o seu poder de premiar ou punir seus governantes e representantes, através da manutenção ou retirada do poder por meio do voto direto em eleições livres e, de ações realizadas individual ou coletivamente em relação àqueles que ocupam posições institucionais do Estado. Já a *accountability* horizontal representa uma espécie de regulação entre as entidades do Estado, que, com suas agências, têm o poder de supervisionar, avaliar e punir, agentes ou os próprios órgãos governamentais.

Para além dessas considerações, Rocha (2011) faz uma interessante constatação no tocante às possibilidades e filiações do conceito de *accountability* e, é com esta questão que será encerrada a reflexão sobre os desafios do gestor público quanto à ideia de *accountability*. Para o autor há três tendências que podem levar à compreensão do termo. A primeira refere-se à questão normativa ou hierárquica, na qual há uma necessidade de conformidade com a lei. A segunda, que está relacionada aos preceitos do mercado e coloca a *accountability* como uma espécie

de controle de resultados; e, por fim, aquela que está pautada nos valores democráticos, pois enfatiza a complexidade da atuação do servidor público (e, nesse caso o gestor também), sugerindo uma reconceituação do seu papel, no qual estão o cumprimento da lei, a manutenção de uma postura ética, a defesa do interesse público e dos princípios democráticos, assim como o atendimento aos interesses dos cidadãos. É por esse caminho que um gestor público deve trilhar com vistas a uma nova relação entre Estado e Sociedade.

5.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta deste capítulo era contribuir com o debate da necessidade de se discutir uma gestão pública que não esteja inserida totalmente no *mainstream* que é discutido atualmente. Para tanto, foram discutidas as diferentes compreensões sobre os elementos norteadores da gestão pública, o impacto da Reforma Gerencial e, os aspectos inovadores na gestão pública, que estão alinhados a uma perspectiva mais democrática de gestão: a participação, a eficiência e a *accountability*.

Para que se possa gerar um movimento de mais gestores comprometidos com os interesses dos cidadãos, com um comportamento ético e em defesa dos princípios democráticos, é necessário o investimento numa nova formação do gestor público, pois, como aponta Farah (2011), um dos desafios a ser enfrentado está na ampliação do domínio do campo de estudo tradicional da administração pública, sob o impacto da - reinvenção - do governo ou reforma do Estado, destacando também a ampliação do campo de estudos de políticas públicas derivada da ampliação do público. Isso porque a formação em gestão pública não pode se restringir mais ao estudo de questões ligadas à burocracia governamental, uma vez que as ações governamentais dependem cada vez mais de uma rede de

atores sociais, em última instância das novas relações entre o Estado e a Sociedade Civil.

Por esse motivo, defende-se que, em função da complexidade dessas relações, a gestão pública se aproxime cada vez mais da dinâmica da sociedade e possa assumir como desafios a criação de mecanismos que permita, de fato, esse alargamento da dimensão de público e a permeabilidade da sociedade no aparato estatal.

REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, F. L.; LOUREIRO, M. R. Finanças públicas, democracia e *accountability*. In: ARVATE, P. R.; BIDERMAN C. (Org.). *Economia do Setor Público no Brasil*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2004.
- ARRETCHE, M. Relações federativas nas políticas sociais. *Educação e sociedade*. V. 23, n. 80, p. 25-48, 2002.
- AZEVEDO, S.; ANDRADE, L. A. G. A reforma do Estado e a questão federalista: reflexões sobre a proposta Bresser Pereira. In: DINIZ E.; AZEVEDO S. (orgs), *Reforma do Estado e democracia no Brasil*. Brasília, ENAP/UNB, p. 19-80, 1997.
- BANCO INTERAMERICANO DE DESENVOLVIMENTO – BID. *Reducción de la pobreza y fortalecimiento del capital social y la participación: la acción reciente del Banco Interamericano de Desarrollo*. Guatava Yamada (Org.). 2001.
- BEHRING, E. R. *Brasil em contra-reforma*. São Paulo: Ed. Cortez, 2007.
- BIANCHI, A. *O conceito de estado em Max Weber*. Lua Nova, São Paulo, 92: 79-104, 2014.
- BIER, C. A. *et al.* Participação cidadã na formulação da política pública do esporte catarinense. *Cad. EBAPE.BR*, v. 14, nº 3, Artigo 1, Rio de Janeiro, Jul./Set. 2016.
- BOBBIO, N. *Dicionário de Política*. 13ª ed. UnB, Brasília, v1 e v2, 2010.

BRESSER PEREIRA, L.C. A Reforma gerencial do Estado de 1995. *Revista de Administração Pública-RAP*, Rio de Janeiro 34 (4), p. 7-26, 2000.

_____. A Reforma do estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle. *Cadernos MARE da reforma do Estado*. Brasília: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, v. 1, 1997.

_____. Da administração pública burocrática para a administração gerencial. *Revista do Serviço Público*, v. 47, n.1, 1996.

CADERNOS DO MARE, *Questões sobre a Reforma Administrativa*. Caderno 10. Brasília: Ministério de Administração Federal e Reforma do Estado, 1997.

CARVALHO, A. [et al] *Políticas Públicas*. UFMG – Proex, Belo Horizonte, 2002.

COELHO, R. C. *O público e o privado na gestão pública*. Florianópolis: Departamento de Ciências Administrativas/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009.

COSTA, B. L. D. ; OLIVIERI, C.; TEIXEIRA, M. A. C. Participação, eficiência e *accountability* no Brasil: desafios administrativos, políticos e institucionais. *Cad. EBAPE*, v. 14, nº 3, Rio de Janeiro, Jul./Set., p. p, 672-675, 2016.

DE FRANCO, A. Três gerações de políticas sociais. *Revista Política Democrática*. n. 05, nov. 2002/maio. 2003, p.78-88, 2003.

DIAS, R.; MATOS, F. *Políticas públicas: princípios, propósitos e processos*. São Paulo: Atlas, 2012.

DINIZ, E. Governabilidade, democracia e reforma do estado: os desafios da construção de uma nova ordem no Brasil dos anos 90. In: DINIZ E.; AZEVEDO S. (orgs), *Reforma do Estado e democracia no Brasil*. Brasília, ENAP/UNB, p. 19-80, 1997.

FADUL, E M.C; SILVA, L. P. Retomando o debate sobre a Reforma do Estado e a Nova Administração Pública. *32º Encontro Nacional das Pós-Graduações em Administração*. Rio de Janeiro/RJ, ENANPAD, 2008.

FARAH, M. F. S. Administração pública e políticas públicas. *RAP* – Rio de Janeiro 45 (3):813-36, Maio/Jun. 2011.

GOMES, E. G. M. *Gestão por Resultados e eficiência na Administração Pública: uma análise à luz da experiência de Minas Gerais*. Escola de Administração de Empresas de São Paulo/ Fundação Getúlio Vargas. Tese. São Paulo, 2009.

MARTINS, C. E. *O circuito do poder*. São Paulo: Entrelinhas, 1994.

MOTTA, P. R. *Avaliação da Administração Pública: Eficiência, Eficácia e Efetividade*. FUNDAP, 1990.

O'DONNELL, G. *Accountability horizontal e novas poliarquias*. Lua Nova, (44), 27-54, 1998.

PAULA, A. P. P. *Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

PINHO, J. A. G.; SACRAMENTO, A. R. S. *Accountability já podemos traduzi-la para o Português? Anais do Encontro de Administração Pública e Governança da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*. Salvador, BA, Brasil, 2008.

REZENDE, F. C. Reforma do Estado Comparada. In: *Balanço da Reforma do Estado no Brasil - A nova gestão pública*. Coleção Gestão Pública, Brasília: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, p. 223-233, 2002.

ROCHA, A. C. *Accountability na Administração Pública: Modelos Teóricos e Abordagens*. *Contabilidade, Gestão e Governança* - Brasília, v. 14, n. 2, p. 82 - 97, mai/ago, 2011.

_____. *O Processo Orçamentário Brasileiro como Instrumento de Accountability*. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*. São Paulo, SP, Brasil, 2008.

VENTURA, T. Democracia e participação. Inovações democráticas e trajetória participativa no Brasil. *Cad. EBAPE*, v. 14, nº 3, Rio de Janeiro, Jul./Set., p. 705-720, 2016.

CAPÍTULO 6

FATORES IMPACTANTES PARA A UTILIZAÇÃO DA GESTÃO POR PROCESSOS DE NEGÓCIOS EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

Assuero Fonseca Ximenes
André Felipe de Albuquerque Fell

6.1 INTRODUÇÃO

A gestão por processos de negócio (*Business Process Management* - BPM), conforme a CBOK (2009), pode ser compreendida como uma abordagem que tem a finalidade de identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar os processos de negócio para que os objetivos organizacionais estratégicos traçados possam ser obtidos. Na busca por esses resultados, com a adoção do BPM espera-se obter uma maior velocidade para acompanhar as melhorias e mudanças ocorridas no mercado, permitindo uma maior flexibilidade à organização, além de conseguir aumentar a qualidade do atendimento aos clientes, melhorar a qualidade dos produtos e serviços e reduzir custos através do mapeamento e entendimento dos processos de negócio da organização (KOHLBACHER, 2010).

Pela aplicação do BPM, as organizações buscam mapear seus processos organizacionais com a finalidade da integração funcional nas suas

atividades que envolvem pessoas, processos e tecnologias que juntos permitem a execução das estratégias através das regras de negócio definidas por cada organização. Mas para conseguir ter esta estrutura de gestão, os modelos de negócios devem estar representados em processos que permitam o entendimento do fluxo de informações existentes entre as partes componentes deste sistema complexo, aqui representado pela organização.

Conforme De Sordi (2014), atualmente para as organizações serem competitivas é necessário possuir uma gestão por processos de negócios relacionada a suas principais operações, de modo a obter agregação de valor e alavancagem do negócio. Daí, a pouco e pouco, diversas organizações têm utilizado a abordagem por processos de negócio para se tornarem mais competitivas.

Da mesma forma que as organizações privadas sofrem pressão para se tornarem mais competitivas e possuírem uma flexibilidade dos seus processos, a Administração Pública Gerencial, que surgiu na segunda metade do século XX como resposta à expansão das funções econômicas e sociais do estado, ao desenvolvimento tecnológico e à globalização da economia mundial, vem exigindo que os órgãos públicos sejam mais eficientes, reduzindo os seus custos e melhorando a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos.

Para estas modificações acontecerem, a utilização da gestão por processos de negócios na realidade das organizações públicas se torna essencial por permitir um maior conhecimento de seus processos e, a partir disso, fazer a racionalização com a finalidade de permitir uma maior flexibilidade e efficientização nos seus processos.

Em face dessa nova necessidade, este capítulo, através da metodologia de observação participante, expõe os principais fatores para a utilização da gestão por processos de negócio em uma organização públi-

ca com a finalidade de demonstrar as possíveis soluções que facilitem a introdução da visão por processos de negócios na administração pública.

6.2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

6.2.1 Processos de negócio

As organizações, atualmente, enfrentam diversos desafios e isto faz com que sejam pressionadas por um cenário complexo e cada vez mais competitivo, globalizado e virtual. Em face desse contexto, as organizações estão promovendo esforços para racionalizarem, otimizarem e flexibilizarem os seus recursos produtivos (humanos e tecnológicos) na busca por obterem diferenciais competitivos que garantam a sua sustentabilidade e a maximização dos seus resultados. Por conta disto, iniciativas de melhorias organizacionais, com foco no gerenciamento por processos de negócio, conhecido por BPM (*Business Process Management*), têm sido utilizado em organizações para conseguir obter maior flexibilidade na execução dos seus processos (HAMMER, 2010).

Conforme Baldam *et al.* (2010), os processos são importantes, pois refletem todo o trabalho realizado por uma organização e o BPM configura-se como um método para gerenciar processos empresariais que utiliza recursos tecnológicos para a sua realização. Por sua vez, Hurwitz *et al.* (2009) complementa que o BPM é o resultado de uma adaptação ocidental das melhores praticas de gerenciamento que evoluíram da produção japonesa que era representada pela filosofia *KAIZEN*², que transformou a forma da gestão da qualidade mundial.

Ampliando essa definição, Cruz (2010) define BPM como um conjunto de múltiplos elementos, conceitos e metodologias que possuem a finalidade de tratar de forma holística todos os processos de negócios

² De acordo com Singh e Singh (2012) essa palavra traduzida para a língua ocidental equivale à Melhoria Contínua (Continuous Improvement - CI).

possibilitando a organização ter uma melhor visibilidade e uma maior integração dos seus ambientes e das suas atividades.

Segundo Trkman (2010), com a utilização do BPM as organizações conseguem melhorias na execução de seus processos e, com isto, melhora a eficácia, a qualidade e uma significativa redução de custos. Desse modo, as melhorias estruturais ocasionadas pela utilização do BPM fazem com que as organizações revejam as suas atividades e encontrem formas mais flexíveis de gestão que melhorem a realização de suas atividades.

A modelagem de processo de negócio, na perspectiva de Vale e Oliveira (2009), refere-se ao conjunto de práticas e tarefas que as organizações podem desenvolver para descrever, visualmente, todos os aspectos de processos de negócios incluindo o seu percurso, controle, pontos de decisão, gatilhos e condições para execução das atividades organizacionais dentro de um contexto específico e levando em consideração todos os recursos associados.

Ainda de acordo com De Sordi (2014), o gerenciamento por processos é abordado em estudos acadêmicos e no meio empresarial, pois otimizados ou não, os processos fazem parte do cotidiano das organizações e que, conforme salienta Gonçalves (2000), as empresas são grandes coleções de processos, inexistindo um produto ou serviço ofertado por uma organização que não tenha um processo correspondente. Da mesma forma, não faz sentido existir um processo empresarial que não ofereça, como resultado, um produto ou um serviço (GONÇALVES, 2000).

Para uma organização possuir uma boa gestão, seus processos precisam ser entendidos, avaliados, melhorados e gerenciados. Em uma gestão com foco na abordagem por processos de negócio, a organização necessita integrar as pessoas para realizar suas atividades de forma horizontal, além das suas áreas funcionais, permitindo o acompanhamento

dos fluxos dos processos que, na maior dos casos, permeia diversos setores (DE SORDI, 2014).

Aliado a isso, as organizações necessitam utilizar soluções tecnológicas que supram suas necessidades. Mesmo sabendo da importância do uso dessas tecnologias, a maioria das organizações acaba subutilizando os recursos tecnológicos adquiridos, por não atrelarem seus processos de negócio a estas ferramentas. Neste contexto, fica difícil aumentar a produtividade e melhorar os processos e, conseqüentemente, esse problema reflete em seus produtos e serviços. Esse desalinhamento entre tecnologia e processo faz com que a organização não consiga atingir os objetivos estratégicos. É assim que as organizações precisam de processos inteligentes que possuam objetivos bem definidos para atingirem a excelência no processo de tomada de decisão.

Desta forma, uma organização que tenha maturidade no gerenciamento por processos de negócio e possua projetos de melhorias organizacionais alinhados ao planejamento estratégico como ferramenta para alcançar os resultados desejados conseguirá ter a vantagem competitiva necessária para o mercado atual.

6.2.2 A importância de conhecer os processos de negócio

O atual modelo de gestão de processos foi significativamente influenciado por fatores de ordem social, político e econômico, configurados pelas transformações advinda dos avanços tecnológicos, que foi a principal característica da nova sociedade, somada à terceira revolução industrial e à globalização.

De acordo com Debruin e Doebeli (2009), os processos podem divididos em três categorias que são: os processos de governança, os processos de gerenciamento e os processos operacionais.

Os processos de governança envolvem processos como gerenciamento de conformidades, gerenciamento de riscos, *Business Intelligence*, processos de BPM, desenvolvimento de estratégia, desenvolvimento de negócios e arquitetura empresarial.

Os processos de gerenciamento servem para garantir as atividades diárias mais comuns que servem para o gerenciamento da organização tais como: gerenciamento financeiro, controladoria, gerenciamento de informação, gerenciamento da qualidade, gerenciamento de recursos humanos, gerenciamento de ativos, entre outros.

Os processos operacionais são destinados a desenvolverem as atividades finais da organização tais como o CRM, a logística, o desenvolvimento de produto, o planejamento e controle da produção, a gestão de material, dentre outros.

Desse modo, o conhecimento dos tipos de processos de negócio torna-se relevante para as organizações na medida em que permite alterar fatores que causam impactos no resultado operacional. Além disso, a mensuração e gestão dos processos organizacionais podem contribuir para a elaboração de estratégias e diminuição dos riscos, além de fornecer uma maior flexibilidade para a reestruturação de seus processos de negócio (DE SORDI, 2014).

O interesse pelo gerenciamento dos processos de negócios é decorrente das mudanças que ocorreram no cenário organizacional, pois nas últimas décadas existe uma enorme preocupação com o gerenciamento de todos os processos devido à inserção de aparatos tecnológicos a fim de alcançar um melhor desempenho e que estejam alinhados aos recursos da organização e com a execução de suas operações diárias (BALDAM *et al*, 2010).

Conforme o CBOK (2009), existem quatro grupos que podem se beneficiar direta ou indiretamente de BPM que são: a organização, o cliente, a gerência e o ator de processo.

A organização se beneficia do BPM quando suas responsabilidades são bem definidas nos processos e, com isto, é possível assegurar um compromisso duradouro para manter e transformar estes processos. Se os clientes não obtêm os resultados esperados ou se as metas para os processos não são atingidas, então o entendimento das responsabilidades pode assegurar que ações rápidas de correção sejam tomadas. Organizações com capacidades robustas de BPM podem responder mais rapidamente a desvios com base no acompanhamento do desempenho de processos interfuncionais e não somente do desempenho de áreas funcionais (CBOK, 2009).

Em relação aos clientes, é importante entender que a transformação de processos busca atender as suas expectativas ao longo do tempo, melhorando a qualidade dos produtos e serviços e buscando a possibilidade de redução de preços como consequência do aumento da produtividade. Assim, é importante entender que a cultura de transformação inspira e alimenta a criação de processos inovadores que podem causar mudanças de paradigma e alavancar resultados e, por isso, esses fatores podem contribuir para uma maior satisfação dos clientes (CBOK, 2009).

A gerência deve ser entendida como um processo que possui um conjunto de atividades encadeadas e relacionadas, em que cada atividade deve ser capaz de adicionar valor ao processo. Por isso, a identificação das diversas atividades permite entender o seu valor e caso esse valor não possa ser determinado, deve-se analisar a possibilidade de eliminar essa atividade do processo. Ademais, através do entendimento de todas as suas atividades, a gerência poderá criar indicadores de desempenho que permitam a análise de cada processo envolvido e, por meio dessa

análise, poderá encontrar elementos que contribuam para a transformação do processo e, com isto, contribua para a tomada de decisão eficiente, tornando a organização mais competitiva.

Compreender a importância das contribuições individuais para executar o trabalho de acordo com metas e indicadores é essencial para entender o ator do processo. Com isto, será possível permitir aos atores do processo um melhor desempenho e transparência na entrega de valor ao processo. Através disso, espera-se uma maior contribuição para os resultados da organização pelo aumento da visibilidade e do reconhecimento do trabalho que os atores realizam no cotidiano de suas diversas atividades.

Nesses termos, Cruz (2010) observa que os avanços no gerenciamento de processos têm sido fundamentais para uma maior qualidade nas organizações. Ainda segundo o autor mencionado, as disciplinas de qualidade e processos mudaram o destino do Japão nas décadas seguintes à Segunda Guerra Mundial, mostrando a força econômica que um forte gerenciamento de processos pode proporcionar. Atualmente nota-se uma nova fase de pensamento em processos mais flexíveis e não apenas em processos padronizados e eficientes.

Conforme posto no CBOK (2009), a excelência operacional não deveria ser mensurada de forma orientada a eficiência. Em vez disso, os princípios fundamentais de BPM enfatizam a visibilidade, a responsabilidade e a capacidade de adaptação dos processos para aperfeiçoar os resultados, de modo a enfrentar os desafios de um ambiente de negócio amplamente diversificado. Com a finalidade de superar tais desafios, as organizações necessitam melhorar sua capacidade de antecipar e responder às mudanças de mercado e as demandas dos clientes, ou seja, as organizações devem buscar maior flexibilidade de suas operações, prin-

principalmente mediante a frequência de eventos que interferem na economia global e, conseqüentemente, afetam diretamente as organizações.

Embora o BPM permita as organizações conseguirem agilidade nos negócios, poucas organizações de fato alcançaram esse objetivo. Mesmo os gestores realizando mudanças em seus processos de negócio com mais frequência, através da cultura de melhoria, seus processos não foram desenhados para responderem de forma rápida a essas mudanças. Promover mudança nos processos continua sendo extremamente desafiador, muitas vezes exigindo profundas habilidades e os ciclos de entrega da área de Tecnologia da Informação continuam tendo dificuldades em seguirem o ritmo de mudança dos negócios, além de restringirem a adaptabilidade dos processos (DE SORDI, 2014).

Em face disto, pode-se afirmar que o BPM representa uma nova forma de visualizar as operações de negócio que vai além das estruturas funcionais tradicionais. Essa visão compreende todo o trabalho executado para entregar o produto ou serviço do processo, independentemente de quais áreas funcionais ou localizações estejam envolvidas. Inicialmente deve comprometer um nível hierárquico mais alto do que o nível que realmente executa o trabalho. Então, deve-se realizar uma subdivisão em subprocessos que devem ser realizados por uma ou mais atividades, fluxos de trabalho, dentro de funções de negócio, áreas funcionais. As atividades, por sua vez, podem ser decompostas em tarefas (CRUZ, 2010).

6.2.3 O ciclo do BPM

O BPM, de acordo com Baldam *et all* (2009), é um conceito que unifica gestão de negócios e tecnologia da informação com a finalidade de melhorar os processos de negócios das organizações pelo uso de métodos e de ferramentas que servem para modelar, analisar, publicar e controlar processos de negócios envolvendo os aspectos estratégicos,

organizacionais, sistemas aplicativos e humanos fazendo com que esta forma de organização tenha um maior resultado produtivo vindo dos processos como um todo. O termo processos operacionais se refere aos processos repetitivos que fazem parte da rotina desempenhada pelas organizações, ao contrário de processos de decisão estratégica, que são executadas pela alta direção.

Conforme Baldam *et all* (2009), o ciclo do BPM é composto por planejamento, modelagem e otimização de processos, execução de processos e controle e análise de dados.

A fase de planejamento tem o propósito de definir as atividades que contribuirão para o alcance das metas organizacionais e vão dos níveis estratégicos até os operacionais. Através disso, pode-se fazer a verificação dos pontos de falha nos processos que causam danos à organização tais como financeiros, imagem, prazos, satisfação de clientes, etc, além de possibilitar a definição de planos de ação para a sua implantação.

A modelagem e otimização de processos englobam as atividades que permitem gerar informações sobre o processo atual (*As Is*) e/ou sobre a proposta de processo futuro (*To Be*) bem como permite documentar os processos e prover dados de integração entre esses processos, empregar metodologias para otimizar os processos, fazer simulações, inovações e redesenhos, adotar melhores práticas e modelos de referência e gerar especificações para implementação, configuração e customização para execução e controle dos processos.

A fase de execução de processos engloba atividades que garantirão a implementação e a execução dos processos, como implantação dos planos de transferência de tecnologia, treinamentos, ajuste de equipamentos e softwares (se necessários), acompanhamento do processo implantado, monitoria e controle da execução de instâncias de processo.

Já a fase de controle e análise de dados é responsável pelas atividades relacionadas ao controle geral do processo que se utiliza de indicadores (*BAM, BI, BSC*, métodos estatísticos, diagramas de causa e efeito, etc.) que fornecem informações para ajudar as atividades de otimização e planejamento, servindo como retroalimentação para a fase de planejamento.

Para Cruz (2010), entender o ciclo do BPM é importante por representar um modelo de gestão de melhoria contínua, que deve estar sempre alinhado aos objetivos estratégicos do negócio e, por este motivo, permite relacionar diferentes departamentos, áreas e unidades de negócio de toda uma organização e, com isto, otimizando todas as suas atividades.

Mesmo sendo um consenso da importância da implantação do BPM em uma organização, operacionalizar a sua implantação não é tarefa trivial. Existem diversas ferramentas que ajudam a entender os processos e colaboram para que uma organização alinhe seus processos de negócio com a sua estratégia organizacional, levando a um desempenho dinâmico devido às melhorias das atividades. Além disso, essas ferramentas promovem a possibilidade de uma maior agilidade organizacional, suportando esforços humanos para as rápidas mudanças e inovações nos processos e, com isto, diminuindo o tempo do período de trabalho através da otimização dos processos. Com o uso de ferramentas de BPMN ocorre a diminuição do risco de erros ocasionados nos processos manuais, além de permitir a aceleração do fluxo de resposta às mudanças nos negócios.

6.2.4 BPMN (*Business Process Modeling Notation*)

O *Business Process Modeling Notation* (BPMN) é uma notação da metodologia de gerenciamento de processos de negócio que representa uma padronização para o desenho de processos com a finalidade de faci-

litar o entendimento para as pessoas. A modelagem é uma fase de suma importância pelo fato que os processos são descobertos e desenhados. Nesta fase é que pode ser feita alterações no percurso do processo visando a sua otimização.

O BPMN realiza especificações do processo de negócio por meio de gráficos que representam a sua lógica, empregando o modelo de Diagrama de Processo de Negócio (DPN). A proposta é fazer com que a notação BPMN seja utilizada como referência por todos os sistemas de *Business Process Management System* (BPMS). Com sua utilização espera-se que muitas barreiras sejam reduzidas e ocorra a interatividade entre o projeto lógico e o projeto físico no âmbito dos processos de negócio, pois isto é normalmente um grande problema para a área de engenharia de software (DE SORDI, 2014).

Conforme Campos (2013), os benefícios de se utilizar ferramentas de BPMN são: formalizar processos existentes e promover melhorias necessárias; facilitar a automatização do fluxo dos processos; aumentar a produtividade; reduzir a mão de obra excessiva e auxiliar as organizações a construírem processos auditáveis cumprindo os requisitos de regulamentação e conformidades.

Em seus estudos, Cruz (2010) observa que existem várias razões de se utilizar o BPMN, sendo as principais: documentar claramente um processo existente, utilizar como suporte de treinamento, utilizar como uma avaliação versus padrões e conformidades requeridas, entender como um processo se comportará em diferentes situações ou em resposta a alguma mudança antecipada, servir como base para a análise na identificação de oportunidades de melhoria, desenhar um novo processo ou uma nova abordagem para um processo existente e fornecer uma base para comunicação e discussão.

Segundo De Sordi (2014), com a utilização do BPMN pode-se representar três modelos de processos que são o mapa de processos, a descrição do processo e o modelo de processo. O mapa de processos são os diagramas de fluxo de atividades com detalhes de cada atividade e suas condições para execução. Já a descrição de processos é a representação das informações mais completas do processo, como pessoas envolvidas, dados e informações. Por último, o modelo de processos é a representação na forma de diagramas dos fluxos detalhados, com informações para analisar e simular o processo.

Os modelos de BPMN, conforme Harmon (2010), podem se relacionar com outros modelos de arquitetura empresarial e oferecer a possibilidade para a ampliação, relacionando com outros objetos dentro da arquitetura organizacional pelo fato de ser aplicado na representação de qualquer processo de negócio. Em face disto, quando se inicia o mapeamento do processo de uma organização, pode-se aplicar a notação BPMN para representar todos os seus processos, permitindo a criação de uma visão simples e compreensível para todos os envolvidos. Esse mapeamento auxilia as organizações a identificarem os pontos fortes e fracos dos processos com a finalidade de melhorar a execução do negócio (PAIM, 2009).

6.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o objetivo de apreender as dificuldades e obstáculos que permeiam o objeto estudado, optou-se pela pesquisa de abordagem do tipo exploratório. A pesquisa exploratória permite maior aproximação do pesquisador com o objeto investigado. Ela ainda possibilita a coleta de informações sobre determinado tema; contribui para aprofundar conceitos ainda preliminares, permite construir as respostas ou refutar as hipóteses levantadas inicialmente pelo investigador. Seu principal objetivo

é o aprimoramento das ideias e o seu planejamento flexível, permitindo que se considere a variedade de aspectos identificados em relação ao fato estudado (GIL, 2008).

Para esta pesquisa foi utilizada o estudo de caso, caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetivos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados (GIL, 2008). No presente caso, foi feito o estudo em uma prefeitura que, por motivos de confidencialidade, o nome foi omitido, utilizando-se no seu lugar a denominação de organização pública.

Como fonte de dados que subsidiou a pesquisa exploratória foram utilizados artigos de revistas científicas que trataram sobre o tema e livros que já possuem uma maturidade sobre o objeto de estudo (GIL, 2008). Nesses termos, para entender o tema em questão utilizou-se a pesquisa bibliográfica que foi o levantamento sobre a gestão por processos de negócio, sendo feitas pesquisas em bases de dados nacionais e internacionais que continham artigos de revistas, livros, teses e outros documentos.

Além da pesquisa exploratória, fez parte da presente investigação a observação participante, como técnica de coleta de dados que é discutida por vários autores, entre os quais Marconi e Lakatos (2010), Minayo (2010). Para que se tornasse válida e fidedigna, foi feito um planejamento em relação ao que observar e como observar. Uma das vantagens da utilização dessa técnica neste estudo foi a possibilidade de contato direto do pesquisador com o objeto de investigação, permitindo acompanhar mais de perto as experiências diárias dos sujeitos e apreender o significado que atribuem à realidade e às suas ações (MARCONI; LAKATOS, 2010); nesse caso, sobre como os sujeitos realizavam os processo de negócio na organização.

Para a coleta de dados foram utilizadas também entrevistas com servidores e gestores selecionados de acordo com seu cargo dentro da organização, sendo entrevistado, no mínimo, um servidor relacionado a cada cargo. Todos os secretários foram entrevistados, para ter uma visão mais ampla dos processos, visto que, este é o foco desse estudo, pois conforme Michel (2015) a entrevista é considerada um instrumento de excelência de investigação, pois estabelece uma conversação face a face, de maneira metódica, proporcionando ao entrevistado, verbalmente, a possibilidade de passar a informação necessária. Por isso, notou-se que os melhores resultados de uma entrevista seriam obtidos se aplicada aos grupos tático e gerencial da organização (chefes, gerentes, coordenadores) e ao grupo estratégico (alta administração) envolvido com o problema em questão, ou de modo excepcional, com algum tipo de liderança informal atuante na organização.

Os principais objetivos desse estudo de caso podem ser assim sintetizados:

1. Fazer um estudo da organização aqui relatada, identificando os principais problemas e dificuldades em relação aos processos de negócio.
2. Relacionar os principais fatores que causam mais impactos para a implementação de processos por negócios segundo a literatura.
3. Relatar as soluções adotadas para a implantação de gestão por processos de negócios da organização.

6.4 ANÁLISE DO CASO

6.4.1 Análise da situação atual

Após a análise da organização em questão, verificou-se que os funcionários estão distribuídos por departamentos funcionais, realizando

as tarefas inerentes ao setor e seguindo as atividades especificadas para o cargo. Em face disto, a visão de equipe exigida para uma organização com visão por processos teve enorme dificuldade de ser implantada, pois existia a cultura de que se uma tarefa é de inteira e exclusiva responsabilidade de determinado setor, as outras áreas não deveriam interferir e fazer nada relativo àquela tarefa. Essa visão individualizada do processo indicou o caráter simplesmente operacional dos recursos humanos em que a finalidade era a execução funcional de tarefas específicas do setor, previamente definida na divisão dos cargos dentro de um organograma.

Para uma efetiva mudança nessa cultura, foi necessário o desenvolvimento profissional das pessoas, com a introdução da ideia da visão por processos, na qual os funcionários que eram responsáveis por todo o andamento dos processos dentro da organização (gestores, supervisores e secretários) deveriam ter uma visão global e não apenas aquela restrita ao seu setor. Para isso, era fundamental que o profissional estivesse vinculado a um ou mais processos de negócio em que o mesmo tivesse atuado como um executor/coordenador dos processos que lhe foram atribuídos.

Outra questão analisada foi a inexistência de autonomia operacional dos servidores devido a uma rígida supervisão hierárquica controlando todas as tarefas executadas pelo setor. Com isto, cada setor ficava impossibilitado de estabelecer um relacionamento mais sólido com os outros setores pelo fato de não poder interferir no modo de gestão dos seus respectivos responsáveis, sob a justificativa de estar interferindo indevidamente no poder hierárquico dado aos supervisores.

Na visão de uma organização por processo, cada pessoa deve ter um poder maior de tomada de decisão pelo fato dos processos de negócios perpassarem por diversas áreas. Para tal, foi necessária uma mudança para a implantação da gestão por processo na organização em

estudo, com a finalidade de desburocratizar seus processos que se baseavam significativamente na forma de administração rígida (encontrada na administração científica de Taylor), tornando os seus processos mais flexíveis e, com isto, sendo possível implantar novas formas de visualizar os processos executados na organização.

Notou-se que a administração rígida adotada anteriormente trazia uma forma de análise individualista na realização de cada tarefa executada. Por causa deste fator, para a utilização de uma visão por processos foi necessária uma reformulação da avaliação e análise do desempenho pela realização do processo. Desse modo, verificou-se o grande desafio de inserir a visão por processos, por causa de um visível engessamento da estrutura hierárquica na organização em tela.

Em face disto, a organização investiu em treinamentos para sensibilizar as pessoas da necessidade de uma perspectiva além daquela voltada ao desempenho de funções específicas que foram definidas seguindo o organograma criado para seus processos. Em outras palavras, feito o treinamento, as pessoas passaram a ter uma visão transdisciplinar que é requerida pela visão por processos. Isto permitiu uma maior transparência ao longo do processo, independentemente das cadeias funcionais da organização. Assim, foram eliminadas as ilhas isoladas de conhecimento que engessavam as atividades e não permitiam um melhor aproveitamento do poder de criatividade das pessoas.

A mudança da visão de organização estruturada hierarquicamente fez com que os departamentos mudassem a forma isolada de trabalhar, mudando também a antiga preocupação de atingir simplesmente os objetivos propostos limitados a sua área de atuação. Para a organização se adaptar a gestão por processos foi importante a alteração da sua estrutura funcional que limitava o poder de decisão dos servidores, uma vez que nela, o poder de tomada de decisão estava concentrado no nível

hierárquico superior que se comportava como séria barreira de comunicação entre os diversos departamentos, inviabilizando a visualização do processo de forma integrada.

Ademais, um fator de influência constatado foi a forma de trabalho baseada na tradicional administração científica, na qual o máximo de trabalho deveria ser executado em um menor tempo possível e para tal, utilizava-se de uma estrutura fortemente especializada, representada por diversos grupos de trabalho para a sua execução. Além disso, as tarefas desempenhadas pelos profissionais eram repetitivas e limitadas às atribuições específicas do cargo que ocupavam. Por isso, para a implantação da gestão por processos, essas atribuições precisaram ser diversificadas, pois o profissional começou a desempenhar diversas atividades ao longo do processo, não se atendo apenas a parte operacional, mas também à coordenação de toda a atividade desenvolvida.

Por causa ainda dessa estrutura rígida, os sistemas de informações eram usados de forma limitada devido à visão de áreas funcionais que não permitiam desenvolver a visão por processos. Além disso, estes sistemas não possibilitavam ter a visão de cadeia de valor e, por causa disso, não permitiam que os processos pudessem ser mais interativos e colaborativos, pois não contribuía com a integração entre aplicativos e seus processos de negócio, o que conseqüentemente, inviabilizavam uma maior eficiência de gestão e operação da organização pública. Pela dificuldade de alteração imediata dos sistemas foi necessária uma mudança na estrutura atual para começar a ter uma visão por processos, o que pôde acontecer com a implantação de um sistema voltado para as novas necessidades da organização.

Em outros termos, estão sendo utilizados recursos tecnológicos que permitam a integração dos diversos sistemas de informações com a finalidade de unir os sistemas legados das áreas funcionais e, com isso,

tornar possível a disponibilização aos gestores de diversos indicadores de desempenho a serem utilizados para a gestão de processos de negócios.

Percebeu-se que diante da estrutura organizacional existente, a visão por processo de negócios está sendo gradativamente implantada e que, possivelmente, levará um médio prazo para sua completa implantação. Isso ficou evidenciado pela a necessidade de se repensar e fazer o redesenho dos seus processos de negócio, além da necessidade de redefinir as atribuições dos próprios cargos e sua forma de execução na arquitetura funcional.

É importante salientar que o esforço de fazer a combinação de processos de negócios com as áreas funcionais atuais, que são segmentadas e que são necessárias para a execução das atividades desses setores desencadeou muitos conflitos de interesse no ambiente organizacional que tiveram que ser superados, pois enquanto a estrutura gerencial tradicional permite que os gestores se considerem donos dos processos e, por isso, tenham poder sobre todos os processos de tomada de decisão; nessa nova estrutura de gestão de processos de negócios, o poder é compartilhado com outros atores dentro da organização. Como alternativa de solução deste conflito, foi de significativa importância a implantação de processos colaborativos entre os setores com a finalidade de permitir uma maior integração entre os mesmos para, futuramente, poder acontecer o redesenho dos processos de negócios e implantação da visão integrada. Para isto, foi necessário resolver os principais problemas encontrados que dificultavam a implantação da gestão por processos de negócios:

1º) O fato de existir uma comunicação organizacional confusa que gerava diversas interpretações entre as áreas da organização, impossibilitando uma padronização de ações referentes aos seus processos.

2º) A ocorrência de muito retrabalho nos setores que representavam duas ou mais áreas com mesmo conteúdo de informação e que, muitas vezes, geravam conteúdos diferentes para as mesmas solicitações.

3º) Finalmente, como um fator crítico, a dificuldade na geração de outras informações a partir das já existentes, de modo a torná-las disponíveis para outras áreas.

6.4.2 Fatores impactantes para a utilização da gestão por processos

Após a análise da realidade vivenciada pela organização pública, vários fatores foram elencados de modo a permitir a implantação da visão por processo de negócios em sua estrutura. Inicialmente, como recomendação principal, sugeriu-se a criação do escritório de Projetos e de Processos que teve papel decisivo na identificação e solução das distorções encontradas em toda a estrutura.

Além disso, o escritório de Projetos e Processos ajudou a organização a desenvolver um processo de modernização dos processos de gestão com a finalidade de aumentar e melhorar sua capacidade gerencial. A criação desse escritório permitiu que a organização fortalecesse a cultura da gestão estratégica que foi identificada na fase de análise e conseguiu desenvolver algumas ações estratégicas, incluindo o desenvolvimento e a implementação das capacidades em gestão de projetos e em gestão por processos. Com isto, a organização conseguiu modelar os seus processos chaves, disseminando a metodologia de Gestão por Processos (BPM - *Business Process Management*), tendo como papéis principais o desenvolvimento de metodologia e normas para a gestão por processos, além do desenvolvimento de habilidades de BPM nos servidores, tornando a gestão por processos parte da cultura organizacional.

Com a finalidade de introduzir a visão por processos aos servidores da prefeitura, foram utilizadas algumas orientações e métodos que

foram implantados para se atingir os resultados esperados, ou seja, foi colocado que para promover melhorias e inovações nas rotinas de trabalho tornava-se decisivo possuir a visão por processos de negócios em vez de uma visão departamental, pois a gestão por processos era capaz de aumentar a capacidade da organização em prestar melhores serviços para a sociedade. Para tal, a gestão por processos foi apresentada através de uma abordagem fácil, na qual os servidores pudessem entender e assimilar a sua proposta para ser feita sua devida propagação em todas as áreas.

Desse modo, verificou-se que para sua melhor implantação foi importante mostrar que a gestão por processos representava um repositório organizado e bem fundamentado de conceitos, ferramentas e melhores práticas para promover melhorias e inovações da organização, onde seria possível encontrar as melhores práticas já utilizadas e que as mesmas seriam otimizadas. Através dessa análise, as melhores formas de inovações foram concebidas, diagnosticadas, implementadas e devidamente monitoradas. Com isto, os ganhos advindos da implantação dos novos processos foram: a redução do tempo gasto nos serviços prestados a população, maior confiabilidade na troca de informações entre os setores, aprimoramento da qualidade e da confiança em relação às ações efetuadas pelos servidores, além da eliminação da redundância de serviços.

Ressalta-se que para isto ocorrer foi necessário implementar os seguintes macro processos voltados para a introdução da visão por processos de negócios na organização: a visão estratégica da cadeia de valor; o planejamento dos projetos priorizados; a modelagem dos processos e o monitoramento e execução dos projetos.

Na visão estratégica da cadeia de valor os objetivos e as estratégias foram traçados com a finalidade de se gerar diretrizes que representassem a visão por processos da organização e que identificassem

os processos que deviam ser melhorados para, posteriormente, serem descritos e materializados em projetos de processos que tivessem suas prioridades de execução. Além disso, essas estratégias foram desdobradas em metas e diretrizes operacionais com o foco para a execução da melhoria contínua das atividades de gestão do dia a dia.

No planejamento dos projetos priorizados, os levantamentos realizados contemplaram e detalharam as diversas informações como o cronograma, os riscos, os servidores envolvidos e o serviço esperado. O nível de planejamento da informação de cada projeto foi acordado com as principais partes envolvidas no processo para que a sua gestão atingisse os resultados esperados em cada projeto de processo. Para isso acontecer foi essencial a revisão do planejamento de cada projeto de processo ao longo de sua execução, em especial, após a priorização das oportunidades de melhorias.

Na modelagem dos processos, o grau de detalhamento da situação foi alinhado à visão estratégica, otimizando o tempo de execução do projeto de processo. Nessa fase foi muito importante entender os problemas e dificuldades que limitavam o entendimento da visão por processos. Além disso, a modelagem da situação atual foi uma forma de entender como abordar e tratar as restrições que impediam a concretização da implantação do BPM.

Por último, a monitoração e a execução dos projetos de processos procuraram garantir que o aprendizado adquirido durante o projeto fosse utilizado para rever o próprio projeto e para evitar erros em novos projetos. Assim, foi analisado o estágio de desenvolvimento dos projetos e foi verificado seu escopo. Com isto, foi possível analisar se os ganhos diagnosticados se mostraram superiores aos inicialmente previstos ou se enfrentaram muitas restrições que pudessem fazer com que fossem interrompidos ou reduzidos. Aqui, foi de suma importância que os to-

madores de decisão aprovassem as alterações nos projetos para evitar que ocorresse uma distorção diante do que foi planejado. Aliados a isto, foram gerados relatórios periódicos dos projetos com informações diversas, tais como atividades, metas, produtos, problemas encontrados e decisões para que subsidiassem todo o acompanhamento do que estava ocorrendo de forma a fazer os ajustes necessários para sua execução.

6.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa abordou os fatores impactantes para a utilização da gestão por processos em uma organização pública, na qual foi feito o levantamento da situação atual e foram propostas mudanças para permitir a implementação da visão por processos de negócios como um importante mecanismo para promover melhorias e inovações nas rotinas de trabalho.

A finalidade foi demonstrar que a gestão por processos disponibiliza métodos e mobiliza pessoas para promover melhorias e inovações que otimizam os serviços prestados à sociedade. Por isso, foi importante demonstrar que gerir uma organização por processos não é simplesmente introduzir mudanças de gestão, mas sim criar uma cultura para inspirar e treinar os servidores a conceberem e perseguirem novas ideias que transformem a organização, analisando toda a sua cadeia de valor e pontuando como é possível agregar valor para os processos e, principalmente, para a sociedade.

A organização pública estudada se encontrava desestruturada em relação a gestão por processos e, por isso, a introdução do BPM introduziu uma gestão por processos simples e empolgante que aumentou a capacidade de gestores e servidores em realizarem projetos de processos impactantes, aliados a uma gestão diária inteligente que priorizou a criação de melhorias contínuas. Espera-se que nessa organização a

gestão por processos não seja visualizada simplesmente como um meio de otimizar os setores individualmente, mas sim como uma forma que represente uma melhor estrutura para que servidores transformem a realidade em que vivem, resolvendo seus problemas, alavancando suas ideias e comprovando os resultados obtidos pela mudança ocasionada pela gestão por processos.

Desta forma, a análise dos macroprocessos gerou processos que representam a realidade de forma flexível. Isto permitiu a organização executar suas atividades de forma mais otimizada durante todo o ciclo de BPM e, com isto, aumentou sua capacidade de criar ideias e transformá-las em novas rotinas. Finalmente, é importante salientar que com o desenvolvimento da visão por processos a organização obteve os resultados traçados e desenvolveu uma excelência em gestão para consolidar seu sucesso.

REFERÊNCIAS

BALDAM, R., et al. *Gerenciamento de Processos de Negócio: BPM - Business Process Management*. Editora Érica Ltda, São Paulo, 2010.

CBOK. *Guia para o gerenciamento de processos de negócios: corpo comum de conhecimento – BPM CBOK*. Association of Business Process Management Professionals, 2009.

CAMPOS, A. L. N. *Modelagem de Processos com BPMN*. 1 ed. Rio de Janeiro, RJ: Brasport, 2013.

CRUZ, T. *BPM & BPMS: Business Process Management & Business Management Systems*. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

DE SORDI, J. O. *Gestão por processo: uma abordagem da moderna administração*. 4 ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

DEBRUIN, T.; DOEBELI, G. "BPM as an organisational approach: the experience of an Australian transport provider". In: ROSEMANN, M.; VON BRO-

- CKE, J. (Ed.). *Handbook on Business Process Management*. Berlin: Springer, v. 1, 2009.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processo. *RAE Revista de Administração de Empresas*, v. 40, n. 1, p. 6-19, jan./mar, 2000.
- HAMMER, M. "What is Business Process Management?" In: BROCKE, J.V.; ROSEMANN, M. (eds) *Handbook on Business Process Management 1 - Introduction, Methods and Information Systems*, Springer Publisher, 2010.
- HARMON, P. "The scope and evolution of Business Process Management" In: VOM BROCKE, J.; ROSEMANN, M. (Ed.). *Handbook on Business Process Management*. Heidelberg: Springer. v. 1. Introduction, methods, and information systems, 2010.
- HURWITZ, J. et al. *Arquitetura Orientada a Serviços – SOA: para leigos*, Rio de Janeiro, Altabooks, 2009.
- KOHLBACHER, M. The effects of process orientation: a literature review. *Business Process Management Journal*, v. 16, n. 1, p. 135-152, 2010.
- MARCONI, M.; LAKATOS, E. *Fundamentos de metodologia científica*. (7a. ed.). São Paulo: Atlas, 2010.
- MCCORMACK, K. et al. A global investigation of key turning points in business process maturity. *Business Process Management Journal*, v. 15, n. 5, p. 792-815, 2009.
- MICHEL, M. H. *Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais*. São Paulo: Atlas, 2015.
- MINAYO, M.C.S. *O desafio do conhecimento*. 12ª ed. São Paulo: Editora Hucitec, 2010.
- PAIM, R.; CARDOSO, V.; CAULLIRAUX, H.; CLEMENTE, R. *Gestão de processos: pensar, agir e aprender*, Ed Bookman, 2009.
- SINGH, J. ; SINGH, H. Continuous improvement approach: state-of-art review and future applications. *International Journal of Lean Six Sigma*, 3(2), 88-111, 2012.

VALLE, R.; OLIVEIRA, S. B. *Análise e Modelagem de Processos de Negócio: Foco na Notação BPMN*. São Paulo: Atlas, 2009.

TRKMAN, P. The critical success factors of business process management. *International Journal of Information Management*, v. 30, n. 2, 125-134, 2010.

CAPÍTULO 7

DISPÊNDIOS EM PESQUISA E DESENVOLVIMENTO NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR: UMA AVALIAÇÃO DO ACESSO E TRANSPARÊNCIA DA INFORMAÇÃO

Pedro Manuel da Silva
Fábio Mascarenhas e Silva

7.1 INTRODUÇÃO

A transparência governamental é uma aspiração da sociedade democrática, pois tem a ver com a abertura do Estado para a visibilidade da informação pública. - Trata-se de um meio utilizado para que se conheça melhor o que se passa no interior das organizações - (ANGÉLICO, 2012). A democracia também se dedica a equilibrar ambos os lados, Estado e sociedade, ao passo que - considera-se transparência a democratização do acesso às informações, em contraposição ao sigilo das mesmas - uma vez que a desigualdade entre esses dois sujeitos está justamente no controle da informação (TRISTÃO, 2002, p.1). Ao regulamentar o artigo 5º, inciso XXXIII da Constituição Federal de 1988, com a aprovação da Lei nº 12.527 de 18 de novembro de 2011 - a Lei de Acesso à Informação - o governo brasileiro promoveu legalmente o acesso às ações governamentais como instrumento de controle da gestão pública.

De modo geral, as leis de transparência de informação são aplicadas ao poder executivo do governo. Porém, para que de fato o acesso à informação ocorra, é necessário haver veículos ou suportes de comunicação que lhes confirmem transparência, como é o caso da Internet, que figura como um importante meio de difusão e compartilhamento de informações. Em paralelo ao crescente uso da Internet, cresce igualmente a busca por informações do governo, que por sua vez responde com novos programas de governo eletrônico (SWEENEY, 2007).

Os *sites* e portais governamentais desempenham importante papel ao disponibilizarem as informações públicas aos cidadãos. Desta forma, avaliar a forma de apresentação e estruturação dessas informações é algo de grande valia para sociedade. Segundo Angélico (2012) a - transparência não depende apenas de - quão visível - a informação está, mas também de - quão bem - a informação disponibilizada possibilita fazer inferências -.

Assim, a questão norteadora deste estudo foi: as páginas da Transparência Pública das IFES apresentam os dados de dispêndios com P&D conforme as diretrizes da Lei de Acesso à Informação, do seu decreto de regulamentação e da Portaria Interministerial nº 140? E, até que ponto as informações apresentadas nessas páginas são acessíveis, transparentes e de fato esclarecedoras para a sociedade? No intuito de responder tais questões, esta pesquisa visou analisar a forma em que são apresentadas as Páginas de Transparência Pública das IFES referentes aos dispêndios com auxílio financeiro a pesquisadores, bem como propor uma sistemática de análise do acesso e da transparência dos *sites das IFES* e de suas respectivas *Páginas da Transparência Pública*.

Para o cumprimento dos objetivos adotou-se o método descritivo, em consonância com a natureza da pesquisa exploratória, constituindo um estudo de caso. Nesse sentido, são utilizadas técnicas padronizadas

de coleta de dados, a exemplo da observação sistemática, adotada na presente pesquisa, cuja avaliação dos dados se deu pela análise de conteúdo, e se constitui em três etapas: *Pré-análise, Exploração do material e Tratamento dos resultados, inferência e interpretação.*

Quanto ao universo das IFES, para a análise das Páginas e *sites*, focou-se em 27 instituições, uma de cada unidade da federação, utilizando como critério de recorte aquelas que foram pioneiras em cada estado³. Portanto, o critério para classificação das universidades também foi geográfico, pois todas as regiões do Brasil foram contempladas. A coleta e dados nas Páginas a Transparência e *sites* das IFES foi realizada entre os meses de setembro a dezembro de 2013. O recorte temporal, de observação dos dados de execução orçamentária das Páginas e dos relatórios de gestão das IFES, referiu-se ao período de janeiro a dezembro de 2012.

7.2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

7.2.1 Estado e sociedade: direito à informação

Na América Latina, bem como no Brasil, o Estado e a sociedade vivem uma relação desigual no tocante à política de transparência da informação pública. Historicamente, - o poder - não costuma ser transparente. O desafio social é buscar a igualdade entre esses segmentos indissociáveis através da transparência da informação. Para tanto, a democracia, como instrumento de mediação política, é um caminho viável para solucionar a desigualdade de forças entre Estado e sociedade. Desta forma, - considera-se transparência a democratização do acesso às informações, em contraposição ao sigilo das mesmas - (TRISTÃO, 2002, p. 1).

³ IFES pioneiras das capitais dos estados brasileiros, isto é, a universidade mais antiga de cada capital dos estados da federação: UFAC, UNIFAP, UFAM, UFPA, UFRR, UFT, UFAL, UFBA, UFC, UFMA, UFPE, UFPI, UFRN, UFS, UNB, UFG, UFMT, UFMS, UFES, UFMG, UFRJ, UNIFESP, UFSC, UFPR e UFRGS.

Nesse contexto de desigualdades de forças, a atuação da sociedade é um importante instrumento para a construção de um Estado com capacidade de dispor de informação pública acessível. - A participação do público é essencial para a democracia e essa participação depende da informação. Assim, a liberdade de informação e o acesso à informação são alicerces da democracia - (SEARSON; JONHSON, 2010, p.120). A desigualdade de forças entre o governo e a sociedade se dá justamente através do controle da informação com o amparo da estrutura estatal. Nesse sentido,

a forma de controle social talvez mais eficiente na sociedade moderna é a informação. Num país continental como o Brasil, o Estado tem sob seu controle uma fantástica rede nacional de informações (TV, rádios, jornais, revistas), articulada à redes internacionais e submetida à Lei de Segurança Nacional, à Lei de Imprensa e à presções fiscais e financeiras (SOUZA, 2012, p.36).

A participação efetiva da sociedade na elaboração e acompanhamento das informações é inexpressiva ou praticamente inexistente. Bem como a ausência do acesso público aos métodos e metodologias de como estão sendo produzidas as informações pelos órgãos oficiais do governo. “A democratização do Estado, do regime, passa pela democratização de todas as agências e instituições, civis e militares, estatais e privadas que produzem informação... - (SOUZA, 2012, p. 37). Desde a redemocratização política do Brasil, abalizada pela Constituição Federal de 1988, tem havido um movimento popular para uma maior transparência e acesso das informações do governo. Considerando que o sigilo dos atos do governo é um aliado estratégico nas práticas de corrupção, o acesso à informação pública - inversamente - é uma barreira para essa prática.

Nessa perspectiva de transparência de informação versus corrupção, o Banco Mundial tem incentivado a transparência de informações

como forma de combatê-la (SEARSON; JONHSON, 2010). Da mesma forma a Convenção das Nações Unidas sobre Anticorrupção de 2003 nos artigos 10º e 13º, incentivou os países a melhorarem o acesso do público à informação ao determinar que,

cada Estado-parte deverá (...) tomar as medidas necessárias para aumentar a transparência em sua administração pública (...) procedimentos ou regulamentos que permitam aos membros do público em geral obter (...) informações sobre a organização, funcionamento e processos decisórios de sua administração pública (...) (BRASIL, 2006).

O governo brasileiro, através do Congresso Nacional, aprovou o texto da Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção, por meio do Decreto Legislativo nº 348, de 18 de maio de 2005. A referida Convenção foi ratificada em 15 de junho de 2005 e entrou em vigor internacional em 14 de dezembro de 2005. Por fim, através do Decreto nº 5.687, de 31 de janeiro de 2006 promulga a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção (BRASIL, 2006). Outras, importantes organizações internacionais, como a Organização das Nações Unidas (ONU) e a Organização dos Estados Americanos (OEA) também defendem e reconhecem o acesso à informação como direito fundamental. Desta forma, estabelecem acordos para a implantação do direito de acesso à informação nos países membros dessas organizações.

Neste contexto, o Brasil tem firmado tratados, convenções e declarações que configuram a importância da transparência da informação pública. Um dos principais tratados internacionais assinados pelo Brasil é da Declaração Universal dos Direitos Humanos diz que,

Todo ser humano tem direito à liberdade de opinião e expressão; este direito inclui a liberdade de, sem interferência, ter opiniões e de procurar, receber e transmitir informações e ideias por quais-

quer meios e independentemente de fronteiras (ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS, 1948).

Semelhante princípio determina o Pacto Internacional dos Direitos Civis e Políticos em seu artigo 19º no qual decide que “toda pessoa terá direito à liberdade de expressão; esse direito incluirá a liberdade de procurar, receber e difundir informações e ideias de qualquer natureza (...) - (ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS, 1966). Por sua vez na Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão, no artigo 15º, estabelece que - a sociedade tem o direito de pedir conta a todo agente público de sua administração - (ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS, 1789). Corroborando com esse princípio, a Declaração Interamericana de Princípios de Liberdade, no item 4º, ao declarar que - o acesso à informação mantida pelo Estado constitui um direito fundamental de todo indivíduo. Os Estados têm obrigações de garantir o pleno exercício desse direito-.

A relação entre os tratados internacionais, aliado a influência das organizações de capital estrangeiro e a expansão de políticas de acesso à informação pública dos países, ao que parece surtiu resultado. No final do século XXI houve praticamente um movimento pela transparência da informação pública mundial. Cada país interessado em promover sua imagem democrática perante as nações tratou de criar leis que de fato comprovassem suas intenções.

A criação de leis de transparência da informação pública não é um fato recente na história política da humanidade. Na Europa, o primeiro país a criar uma legislação de acesso à informação pública foi a Suécia, em 1766. E em 1966 foi a vez dos Estados Unidos aprovarem *The Freedom of Information Act* (FOIA), que recebe, desde então, diferentes emendas constitucionais visando a sua adequação da lei à passagem do tempo (BRASIL, 2013). Outro exemplo é o da Colômbia que em 1888 foi o primeiro país da América Latina a estabelecer um código de acesso aos

documentos do governo (BRASIL, 2013). Embora essa lei já estivesse aprovada, apenas posteriormente com a atual Constituição de 1991 foi previsto o direito de acesso aos registros do governo (SEARSON; JONHSON, 2010).

7.2.2 Lei nº 12.527/2011: acesso e transparência da Informação

O direito ao acesso e a transparência da informação governamental no Brasil é um dos anseios da sociedade desde o período que o país era colônia de Portugal, perpassa por toda era republicana, atinge o ápice com a ditadura militar e ainda continua com a redemocratização política no Brasil nos anos de 1980. Apenas com a promulgação da Constituição Federal de 1988 esse clamor se tornou um direito garantido por lei no seu capítulo I, inciso XXXIII, do artigo 5º e assim determina que,

todos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral, que serão prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade, ressalvadas aquelas cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado (BRASIL, 1988, p.24).

Desde a promulgação da Constituição de 1988 até a implementação do direito à transparência dos atos do governo, a sociedade brasileira esperou 23 anos. Nesse período outras legislações foram implantadas como uma forma de efetivar um direito já garantido na Constituição de 1988. A primeira legislação implantada, nesse sentido, foi a Lei nº8.159, de 8 de janeiro de 1991, conhecida como Lei de Arquivos. Essa lei - dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados e dá outras providências - (BRASIL, 1991). A segunda foi a Lei nº 9.507, de 12 de novembro de 1997, a Lei do *Habeas Data*, que - regula o direito de acesso a informações e disciplina o rito processual do *habeas data*" (BRASIL, 1997). A terceira foi a Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999; a Lei do Pro-

cesso Administrativo, que - regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal - (BRASIL, 1999). E por fim a quarta, que é a Lei complementar nº 101, de 4 de maio de 2000, a Lei de Responsabilidade Fiscal, que - estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências - (BRASIL, 2000).

As citadas leis entraram em vigor resgatando um direito adquirido na Constituição de 1988 para que o governo divulgasse dados orçamentários e financeiros, bem como seus atos administrativos. E assim, corroboraram com o processo de aceleração de mecanismos de transparência da informação pública. Mas, foi nos debates no âmbito do Conselho de Transparência Pública e Combate à Corrupção que a Lei de Acesso à Informação (LAI) se estruturou e foi finalmente aprovada.

Sancionada pela Presidenta da República Dilma Rousseff, a Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, revoga a Lei nº 11.111, de cinco de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Desta forma, o Brasil ratifica suas obrigações no do art. 5º da referida Lei e assegura que - é dever do Estado garantir o direito de acesso à informação, que será franqueada, mediante procedimentos objetivos e ágeis, de forma transparente, clara e em linguagem de fácil compreensão” (BRASIL, 2011). Sendo que o 3º artigo da Lei nº 12.527, apresenta os objetivos e os procedimentos previstos que se destina a assegurar o direito fundamental de acesso à informação que deve ser executado em conformidade como os princípios básicos da administração pública e com as seguintes diretrizes:

I - observância da publicidade como preceito geral e do sigilo como exceção; II - divulgação de informações de interesse público, independente de solicitações; III - utilização de meios de comunicação viabilizados pela tecnologia da informação; IV - fomento ao desenvolvimento da cultura de transparência na administração pública; V - desenvolvimento do controle social da administração pública (BRASIL, 2011).

A Lei nº 12.527, com apenas cinco capítulos, expõe de forma sintética os procedimentos e padrões a serem seguidos por todos os órgãos da administração aos quais estão submetidos. Apresenta as Disposições Gerais que tratam da aplicabilidade, diretrizes para assegurar o direito de acesso, principais conceitos e dever do Estado de garantia do acesso. Devendo ser feito através de todos os meios disponíveis e obrigatoriamente em sítios da internet. Destaca-se as estabelecidas determinações do capítulo II que trata do acesso a informações e da divulgação e

estabelece obrigações para os órgãos e entidades do poder público quanto à gestão da informação; define os tipos de informação que podem ser solicitadas; estabelece obrigações de divulgação espontânea de informações pelos órgãos da Administração Pública e medidas que devem ser adotadas para assegurar o acesso a informações (BRASIL, 2011).

Neste capítulo da lei são apresentadas as regras sobre a exposição de rotina proativa de informações. Mas é no artigo 8º que são descritas as formas da divulgação das categorias de informação, isto é, os serviços de Informações ao cidadão propriamente dito. Promover ao máximo a divulgação da informação governamental essa é a essência da LAI. Para tanto, a informação só alcançará o nível de transparência através do efetivo princípio da máxima divulgação e da responsabilidade dos agentes públicos os quais estão sujeitos a fiscalização e punições quando ocorrido seu descumprimento previsto nos artigos 32º, 33º e 34º da LAI.

Apesar da longa espera de 23 anos da sociedade brasileira pela criação da LAI. Além do agravante de que o processo político de concordância da lei não ter sido simples e sem resistência governamental. A Lei foi discutida e votada pelo Congresso Nacional entre 2009 e 2011, mesmo assim, demandou maiores discussões e seu conteúdo se apresentou relativamente sucinto e pouco detalhado principalmente no que tange às questões de procedimento normalizado de sua aplicação.

Nesse sentido, o governo brasileiro na tentativa de amenizar as lacunas de entendimento e de aplicação da LAI nas suas esferas administrativas, lançou logo após a criação da Lei, a cartilha - Acesso à informação pública: uma introdução à Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011 - e no ano seguinte foi promulgado o Decreto nº 7.724/2012 o qual regulamentou a então recente Lei de Acesso de Informação.

7.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo tem caráter descritivo, constituindo um estudo de caso. A pesquisa descritiva é utilizada quando existem poucos estudos sobre o tema. E, portanto, torna-se necessário um primeiro olhar sobre o objeto estudado para descrevê-lo, propor modelos, comprovar as hipóteses, bem como, abrir perspectivas futuras.

A pesquisa justifica-se desta forma, tendo em vista a recente criação da Lei de Acesso a Informação em 2011 e sua regulamentação por meio do Decreto nº 7.724/2012, bem como, a atualidade do tema. Para avaliar o cumprimento das referidas leis nas Páginas de Transparência Pública e nos *sites* das IFES referentes à descrição das características de apresentação e disponibilização da execução orçamentária com P&D.

O universo da pesquisa formado pelas Páginas da Transparência Pública das 27 IFES das capitais dos estados brasileiros, privilegiando-se as universidades que forem as mais antigas de cada capital, quando

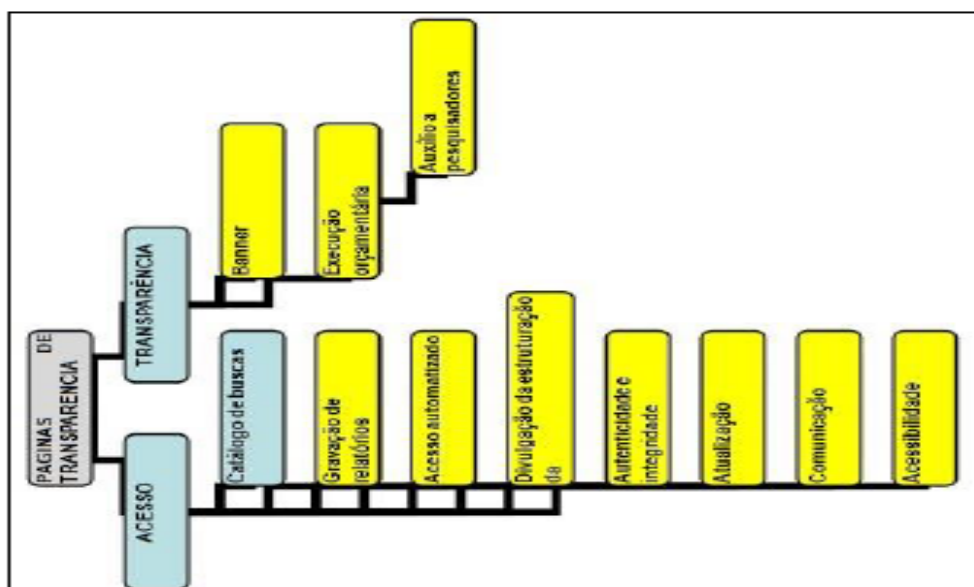
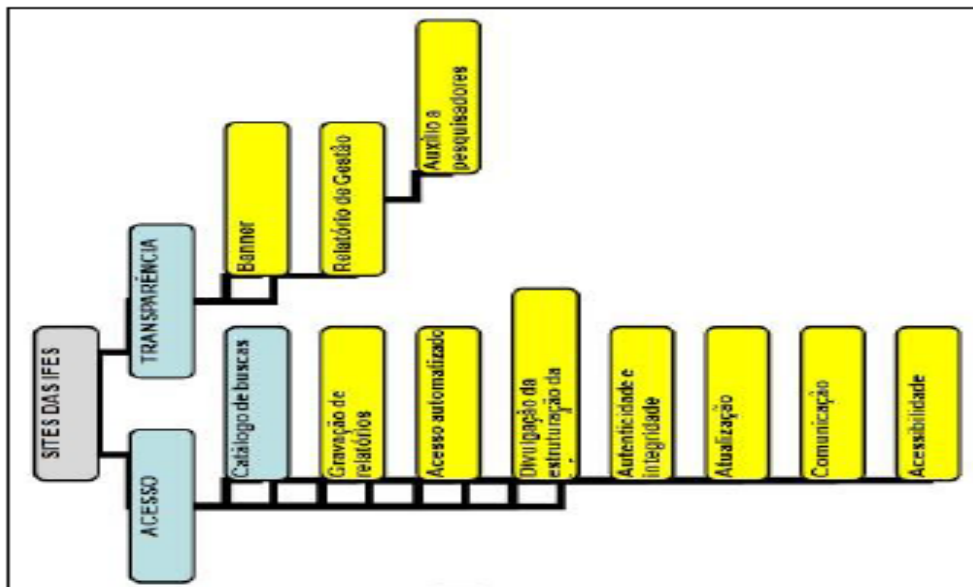
houver mais de uma. Reitera-se que as páginas da Transparência pesquisadas excluem os Institutos Técnicos Federais, as Universidades Federais Rurais e demais IFES fundadas após as pioneiras.

A coleta e análise de dados nas Páginas a Transparência e *sites* das IFES foi realizada entre os meses de setembro a dezembro de 2013. Com o recorte temporal, de observação dos dados de execução orçamentária das IFES referente ao período de janeiro a dezembro de 2012.

Para o levantamento de dados da pesquisa foram elaboradas duas planilhas que serviram de modelos para a coleta de dados nas Páginas da Transparência e nos *sites* da IFES. As planilhas são de observação sistemática orientada por categorias e subcategorias baseadas nos conceitos estabelecidos na Lei 12.527/2011 especificados nos itens do capítulo II, art. 8º § 3º do Decreto nº 7.724/2012 em seu capítulo III, art. 7º, intitulado “Transparência Ativa”, da Portaria Interministerial nº 140/2006 e das cartilhas e manuais de uso das Páginas e do Portal da Transparência disseminados pelo próprio governo federal.

Para tanto, seguiu-se o método de Bardin (2009) para estabelecer categorias de análise do conteúdo. Desta forma, foram estabelecidas duas categorias principais, “Acesso” e “Transparência” com suas respectivas subcategorias. Sendo que oito subcategorias são de *Acesso* e duas subcategorias compõem a de *Transparência*. As subcategorias são importantes para o estudo, pois direcionaram o viés de observação tanto para as Páginas de Transparência (Figura 7.1) como para os *sites* das IFES (Figura 7.2).

FIGURA 7.1 Categorias das Páginas de FIGURA - 7.2 Categorias dos sites das IFES Transparência



Fonte: Dados da pesquisa (2014). Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Baseado nas categorias estabelecidas para o Modelo de observação das Páginas de Transparência foi elaborado o Modelo de navegação dos *sites* das IFES (Figura 2). Sendo que no modelo dos *sites* das IFES foi substituída a subcategoria Execução orçamentária por Relatórios de gestão. Para esta subcategorias foram acrescidas (planilha de coleta de dados) questões relacionadas ao acesso e a transparência destas categorias nos *sites*. Para o Banner as questões dizem respeito aos tipos de acesso aos *sites* das IFES através do referido ícone, a saber, do *Banner do Site* de acesso a informação; do Portal da Transparência; da Página da Transparência Pública e outros acessos.

7.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

7.4.1 Páginas de transparência pública

Quanto à configuração constatou-se que as Páginas de Transparência Pública seguem um padrão na apresentação das informações. A gestão das Páginas é regulamentada pelo Decreto nº 5.482/2005 e pela Portaria Interministerial nº 140/2006, que determinam a divulgação de dados e informações pelos órgãos e entidades da Administração Pública Federal na Internet. Neste sentido, embora as Páginas da Transparência seguirem o padrão conforme as leis acima citadas devem estar de acordo também com as determinações da Lei nº 12.527/2011 no tocante ao acesso e a transparência das informações públicas. Para efeito de coleta dos dados foi identificada a presença das categorias nas Páginas. Porém, a presença destas não implica na transparência das informações, bem como, em sua utilidade na perspectiva funcional.

Do universo de 27 Instituições observadas, quatro (14,8%) delas não possuem Páginas de Transparência Pública. A saber, duas IFES localizadas na região Norte, UFPA e UNIFAP e duas da região Nordeste, UFPA

e UFMA. Este resultado foi conferido tanto nas Páginas da Transparência Pública de cada IFES, como também, na relação de instituições vinculadas ao Ministério da Educação no Portal da Transparência Pública.

Sendo assim, os dados mostram antemão que as informações de execução orçamentária das IFES não estão acessíveis e consequentemente transparentes, bem como, não cumprem com o que diz o capítulo I, art. 1º, parágrafo único da Lei nº 12.527/2011, no qual determina que “subordinam-se ao regime desta Lei: I - os órgãos públicos integrantes da administração direta dos Poderes Executivo, Legislativo, incluindo as Cortes de Contas, e Judiciário e do Ministério Público” (BRASIL, 2011). Portanto, as IFES empreendem uma infração bem como, a privação da população do direito de ter acesso as informações públicas - dentre outras coisas essencial - para o combate a corrupção administrativa governamental.

Não obstante, se por um lado não é o objetivo adentrar nos méritos legais do descumprimento da Lei nº 12.527/2011, por outro lado, tratar os mecanismos que facilitem o seu cumprimento se faz necessário. Desta forma, apresentam-se os resultados por categorias com os respectivos indicadores de acordo com a amostra.

Catálogo de buscas, das 23 Páginas da Transparência Pública (85,2%) apresentam catálogos de buscas. Além da lacuna existente no universo da pesquisa, outro item relacionado ao catálogo de buscas presente nas Páginas da Transparência é o glossário. Este item merece destaque, pois muitos termos que figuram nas Páginas - inclusive nos catálogos - não constam no glossário. Uma amostra na lacuna dos termos representa esta afirmativa, a saber: pensões, benefícios assistências, vencimentos e vantagens fixas, obrigações patronais, e por último *auxílio financeiro a pesquisadores* entre outros. Desta forma, entende-se que as

dificuldades referentes a familiaridade com os termos utilizados não são minimizadas com o modelo atual do glossário, que é bastante limitado.

Gravação de relatórios, 23 Páginas de Transparência (85,2%) possibilitam tecnicamente a gravação de relatórios. Assim, as Páginas cumprem parcialmente o requisito II, do capítulo II, Art. 8º § 3º da Lei nº 12.527/2011 que determina - possibilitar a gravação de relatórios em diversos formatos eletrônicos, inclusive abertos e não proprietários, tais como planilhas e texto, de modo a facilitar a análise das informações - (BRASIL, 2011). As Páginas cumprem parcialmente o requisito legal porque o único formato de execução de gravação de relatórios empregado é o XPS, que é um formato acessível a qualquer sistema operacional, aberto e sem royalties, atendendo aos critérios de especificação aberta, não proprietário, e estruturado, ou seja, que possibilite seu uso irrestrito, automatizado através da Web.

Acesso automatizado, das 23 Páginas da Transparência Pública 23 (85,2%) possibilita o *Acesso automatizado*. O acesso às Páginas é realizado através da Web. Assim, cumprem com o requisito III, do capítulo II, Art. 8º § 3º da Lei nº 12.527/2011 que determina - possibilitar o acesso automatizado por sistemas externos em formatos abertos, estruturados e legíveis por máquina- (BRASIL, 2011). Ressalta-se a lacuna existente de quatro IFES no universo da pesquisa.

Divulgação da estruturação da informação, nenhuma Página da Transparência Pública divulga o formato utilizado de estruturação da informação. Assim, descumprem com o requisito IV, do capítulo II, Art. 8º § 3º da Lei nº 12.527/2011 que determina “divulgar em detalhes os formatos utilizados para estruturação da informação” (BRASIL, 2011). Este resultado foi conferido tanto nas Páginas da Transparência Pública de cada IFES, como também, no Portal da Transparência. Por estruturação da informação considera-se como sendo, “a ação de disponibilização de dados

em formatos abertos, não licenciados comercialmente e, que possam ser alterados, possibilitando o uso e reuso da informação”. (BRASIL, 2011).

Autenticidade e integridade, das Páginas da Transparência Pública (85,2%) apresentam estas categorias. Assim, as Páginas cumprem parcialmente com o requisito V, do capítulo II, Art. 8º § 3º da Lei nº 12.527/2011 que determina “garantir a autenticidade e a integridade das informações disponíveis para acesso” (BRASIL, 2011). De acordo com a Cartilha Técnica para Publicação de Dados Abertos no Brasil (BRASIL, 2012), a Integridade deve assegurar que os dados não sejam adulterados durante a transferência. Esse requisito não é mandatório, porém para dados mais críticos é recomendável o uso de SSL. Por sua vez, autenticidade deve assegurar que os dados provêm de uma fonte legítima da instituição.

Atualização, 23 das Páginas da Transparência Pública (85,2%) apresentam a atualização de seus dados de Execução orçamentária e financeira conforme o recorte temporal deste estudo que é de janeiro a dezembro de 2012. Neste sentido, a Portaria Interministerial nº 140, de 16 de março de 2006 em seu Art. 9º determina que - as informações, relativas à execução orçamentária e financeira dos órgãos e entidades da Administração Pública Federal, serão divulgadas e atualizadas mensalmente nas Páginas de Transparência Pública-.

Comunicação, 23 das Páginas da Transparência Pública (85,2%) a apresentam tal categoria. Assim, as Páginas cumprem o requisito VII, do capítulo II, Art. 8º § 3º da Lei nº 12.527/2011 que determina - indicar local e instruções que permitam ao interessado comunicar-se, por via eletrônica ou telefônica, com o órgão ou entidade detentora do sítio - (BRASIL, 2011). O local e as instruções que permitem estes tipos de comunicação estão indicados na guia - Contatos - das Páginas de Transparência. Chama-se a atenção para a atualização e inclusão de novas *Perguntas frequentes*. Também não é informada na Página a data da úl-

tima atualização realizada da referida seção. Na ocasião da pesquisa foram acessados os links das seções *Contatos* para verificar a existência dos meios de comunicação via eletrônica e telefônica em cada *site* das IFES. No entanto, tais links de acesso não direcionam para os canais de comunicação, mas os sítios das IFES.

Quanto a *Acessibilidade*, nenhuma Página da Transparência Pública apresentou itens suficientes para compor esta categoria segundo os critérios da Cartilha do Governo de Acessibilidade (BRASIL, 2011). A decisão por tal ferramenta se deu por avaliar a acessibilidade com a perspectiva do próprio Governo Federal. Os itens avaliados nas Páginas foram: *Página com a descrição dos recursos de acessibilidade; Teclas de atalho; Barra de acessibilidade; Apresentação do mapa do sitio; Apresentação de formulário e Conteúdo alternativo para imagens*. Em sentido mais preciso, *Acessibilidade* - é permitir o acesso por todos, independente do tipo de usuário, situação ou ferramenta - (ACESSIBILIDADE..., 2013). Sendo assim, a informação pública deve estar acessível a todos, inclusive os portadores de deficiências.

Banner, 23 das Páginas da Transparência Pública (85,2%) apresentam esta categoria. Assim as Páginas cumprem parcialmente com o requisito I, do capítulo III, Art. 7º § 2º do Decreto nº 7.724, de 16 de maio de 2012 que determina que serão disponibilizados nos sítios na Internet dos órgãos e entidades, conforme padrão estabelecido pela Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República: I - banner na página inicial, que dará acesso à seção específica de que trata o § 1º Os órgãos e entidades deverão implementar em seus sítios na Internet seção específica para a divulgação das informações de que trata o caput (BRASIL, 2012). O endereço da Página de Transparência é fornecido pela CGU após a criação da Página, o que ocorre mediante solicitação do órgão ou entidade,

conforme orientações da Controladoria. Reitera-se que quatro IFES do universo não possuem *Banner*, bem como, as Páginas propriamente dita.

Quanto a categoria *Execução orçamentária/Auxílio financeiro a pesquisadores*. Por *Execução orçamentária* as despesas do Governo Federal em projetos e políticas públicas que envolvem todos os estados e órgãos da União inclusive as IFES. Desta forma, de acordo com a amostra, 23 Páginas de Transparência Pública (85,2%) disponibilizam dados de *Execução orçamentária*. No entanto, quanto aos dados estarem detalhados segundo a determinação legal expressa no requisito IV, do capítulo III, art. 7º § 3º do Decreto nº 7.724, de 16 de maio de 2012 que determina que deverão ser divulgadas, na seção específica de que trata o § 1º, informações sobre: execução orçamentária e financeira detalhada (BRASIL, 2012), foi uma das lacunas detectada nas Páginas de Transparência. Neste sentido, apenas 15 das 23 Páginas de Transparência Pública das IFES (55,5%) disponibilizam dados de *Auxílio financeiro a pesquisadores*. Os resultados mostram que um percentual considerável de IFES (45%) não cumpre a determinação legal de disponibilizar os dados de *Auxílio financeiro a pesquisadores* nas Páginas de Transparência. Outro aspecto detectado diz respeito as questões terminológicas da expressão - Execução orçamentária e financeira detalhada -. Especificamente ao uso diferenciado da expressão pela Lei de Acesso a Informação e o aplicado nas Páginas de Transparência Pública. A referida Lei utiliza o termo - Execução orçamentária e financeira detalhada - e a Página emprega o termo - Execução Orçamentária - Por natureza de despesa -. Considerando que a Lei determina o que deve ser apresentado nas Páginas da Transparência, então inclui também a nomenclatura dos dados.

7.4.2 Sites das IFES

Ao longo do desenvolvimento da pesquisa percebeu-se que a análise das categorias de *Acesso* e *Transparência* e respectivas subcategorias

nos *Sites das IFES*, que abrigam as Páginas da Transparência, também se fazia necessário para tornar o estudo mais completo. E ainda, que tal perspectiva confere unidade e complementam a orientação e os objetivos básicos do estudo trazendo resultados comparativos entre as Páginas de Transparência e os *sites* das IFES. Ressalta-se que, diferente das Páginas da Transparência, não há exigência legal quanto a forma de apresentação de informações nos *sites* das IFES, contudo, considera-se que, por prestarem serviços de utilidade pública, deveriam expor as informações pautados no mesmo rigor exigido pela lei. Ao contrário das Páginas de Transparência, do universo de 27 instituições observadas, todas IFES possuem *sites* institucionais. Embora as categorias tenham sido analisadas, a perspectiva de avaliação dos *sites* focou prioritariamente a categoria *Relatórios de gestão/auxílio a pesquisadores*, que se referem especificamente as informações de prestação de contas com P&D das IFES. Durante a pesquisa se percebeu a importância da referida categoria, pois só a partir dos relatórios de gestão seria possível analisar as demais categorias. Do universo das 27 instituições, apenas duas, (14,8%) não apresentaram as informações de relatório de gestão em seus *sites*. As instituições faltosas foram a UFRR e a UNIR ambas pertencentes à Região Norte. Sendo assim, o quantitativo de análise é de 25 *sites* das IFES (92,6%). Desta forma, apresentam-se os resultados por categorias com os respectivos indicadores de acordo com a amostra.

Catálogo de buscas, de acordo com a amostra todos os *sites* das IFES possuem instrumento de busca da informação. E todos apresentaram o mesmo princípio de buscas por termo livre. Este tipo de catálogo é comumente utilizado para facilitar as buscas tornando-as mais objetivas, além de não exigir do usuário aprofundado conhecimento em estratégias de busca em recursos mais avançados tais como lógica booleana, combinação entre campos diferentes, uso de termos compostos e/ou sintag-

mas nominais. Outro fato percebido é a ausência de integração dos catálogos das IFES com os conteúdos das Páginas de Transparência. Embora as informações disponíveis nas Páginas sejam referentes às IFES as quais estão hospedadas.

Gravação de relatórios, 25 sites das IFES (92,6%) possibilitam tecnicamente a gravação de relatórios. As duas IFES (7,4%) que não apresentaram os relatórios foram a UFRR e UNIR ambas localizadas na região Norte do Brasil. Das IFES que disponibilizaram seus relatórios, todos estão apenas no formato PDF.

Acesso automatizado, na análise da categoria percebeu-se que todos os sites das IFES possibilitam este ingresso. O acesso é realizado pela Web com uma estruturação mínima do endereço eletrônico de modo a possibilitar o processamento automatizado.

Quanto à categoria *Divulgação da estruturação da informação*, nenhum site das IFES divulga o formato utilizado de estruturação da informação. A ausência de divulgação estruturação da informação também foi percebida nas Páginas.

Autenticidade e integridade, 25 sites das IFES (92,6%) apresentam esta categoria. Ambas, tanto a autenticidade como a integridade são itens relacionados à segurança do conteúdo da informação. Sendo assim, diante do volume de informações dos sites e portais das IFES, a perspectiva de análise da categoria se deu a partir dos relatórios de gestão disponibilizados.

Atualização, 25 dos sites das IFES (85,2%) apresentam seus *Relatórios de gestão* atualizados conforme o recorte temporal deste estudo que é de janeiro a dezembro de 2012. Das instituições faltosas com seus relatórios a UFRR e a UNIR curiosamente a segunda instituição disponibilizou os relatórios de gestão dos anos de 2010, 2011 e 2013, mas não disponibilizou o relatório do ano de 2012.

Quanto à categoria *Comunicação*, não se identificou problemas já que todas as IFES apresentaram canais de comunicação via eletrônica e telefônica nos *sites* independente de hospedarem a Página da Transparência. Ao contrário das Páginas de Transparência, cada *site* das IFES determina seu próprio layout. Sendo assim, observou-se que os canais de comunicação com as IFES estão dispostos em distintos locais dos *sites*. A saber, página principal dos *sites* das IFES, nos banners “Acesso à Informação”, “Portal de Transparência” e “Ouvidoria”. E ainda, os *sites* disponibilizaram os canais de comunicação em mais de um *banner* de acesso.

A categoria *Acessibilidade* dos *sites* não apresentou resultados satisfatórios. Os resultados foram considerados a partir da combinação de duas condições: cada um dos 27 *sites* analisados teria de apresentar pelos menos quatro itens de acessibilidade (60%). E o resultado da primeira condição contemplar pelo menos (60%) dos 27 *sites* das IFES. Sendo assim, cinco *sites* ou (18,5%) apresentaram o *Ícone de acessibilidade*, *Teclas de atalho*, quatro *sites* ou (14,8%) dispõem deste recurso, a *Barra de acessibilidade*, três *sites* ou (11,1%) oferecem este item, *Mapa do sitio*, 15 *sites* ou (55,5%) proporcionam o referido item, *Apresentação de formulário*, 14 *sites* (51,8%) dispõem deste item. E por último, *Conteúdo alternativo para imagens* 16 ou (59,2%) dos *sites* apresentam o referido item. De acordo com os resultados os critérios, *Teclas de atalho* e *Barra de acessibilidade* receberam um percentual abaixo de 15%. Quanto aos critérios mais bem pontuados foram *Mapa do sitio*, *Apresentação de formulário* e *Conteúdo alternativo para imagens* que contabilizaram um percentual que varia entre 52 e 59%. Sendo assim, constatou-se que apenas três *sites* apresentaram quatro ou mais critérios de acessibilidade, a saber, UFAC da região Norte, e a UFCE e UFBA da região Nordeste. Destas instituições duas delas a UFBA e a UFC atingiram todos os requisitos de acessibilidade.

Quanto ao *Banner*, apenas seis *sites* (22,2%) apresenta a logomarca específica das Páginas da Transparência Pública indicando e divulgando as informações que as Páginas da Transparência. As demais IFES da amostra indicaram o acesso as Páginas da Transparência por outros banners.

Relatório de gestão/Auxílio a pesquisadores, em se tratando do acesso a informação das despesas públicas nos *sites* das IFES, os *Relatórios de gestão* estão para os *sites* assim como as guias de *Execução orçamentária* estão para as Páginas de Transparência Pública. Os relatórios de gestão foram as fontes de informação que o cidadão dispõe para o acesso a execução orçamentária das IFES. Desta forma, o estudo convergiu para duas questões pertinentes aos relatórios de gestão nos *sites* das IFES. A primeira questão diz respeito à disponibilização de relatórios de gestão do ano de 2012. E a segunda questão, no caso da disponibilização dos relatórios, e se esses eram divulgados. O objetivo foi verificar o comprometimento institucional com o acesso e a transparência das informações contidas nos relatórios de gestão. Sendo assim, constatando-se a existência dos *Relatórios de gestão* nos *sites* das IFES, foi observado especificamente se havia registros de despesas com *Auxílio a pesquisadores*. O intuito foi de confrontar os dados apresentados nas Páginas da Transparência com as informações contidas nos relatórios de gestão. Considerando que das 25 IFES que disponibilizam seus relatórios nos *sites* (exceto a UFRR e UNIR) quando verificado quantos relatórios apresentavam dados com *Auxílio a pesquisadores*, apenas cinco relatórios (18,5%) indicaram estes dados. As IFES que apresentaram os dados de despesas com auxílio a pesquisadores foram, UFAC da região Norte, UFBA e UFPE da região Nordeste e UFG e UFMT da região Centro Oeste. Comparando os dados dos *Relatórios de gestão* da IFES com os dados das Páginas da Transparência perceberam-se algumas particularidades. A UFAC apresenta os dados de

Auxílio a pesquisadores no Relatório de gestão, mas estes não estão disponíveis na Página da Transparência. Por sua vez a UFAM da região Norte, a UFCE, a UFRN, a UFS da região Nordeste; UFG, UFMS da região Centro Oeste, a UFMG, a UFRJ da região Sudeste e a UFSC e a UFPR não apresentam dados com *Auxílio a pesquisadores* nos relatórios de gestão, mas estes dados aparecem nas Páginas da Transparência. No caso da UFPR se quer disponibiliza relatórios de gestão, mas os dados com auxílio a pesquisadores aparecem nas Páginas da Transparência. A questão se volta para a origem da fonte que informou os dados de auxílio financeiro a pesquisadores nas Páginas de Transparência, uma vez que os mesmos não estão disponíveis nos *Relatórios de gestão* das IFES acima citadas. Quanto a divulgação dos *Relatórios de gestão*, de acordo com a amostra, 20 IFES (74,1%) divulgaram os referidos documentos. As buscas por esses dados foram realizadas nos catálogos dos *sites* com perspectiva de selecionar apenas os resultados encontrados nos jornais eletrônicos das IFES. O intuito do estudo foi de também verificar como as IFES divulgam suas informações de execução orçamentária contidas nos relatórios de gestão a exemplo do governo federal com as Páginas da Transparência.

7.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A questão norteadora desta pesquisa foi: as Páginas de Transparência Pública das IFES apresentam os dados de despesas com P&D conforme as diretrizes da Lei de Acesso à Informação? Ou melhor, até que ponto as informações apresentadas nas referidas Páginas são acessíveis e transparentes para sociedade em geral?

A partir da elaboração e aplicação dos modelos de observação de acesso e da transparência da informação (Planilhas) tanto para as Páginas de Transparência como para os *sites* das IFES, foi possível atingir

os objetivos propostos pelo estudo, bem como, responder as questões, a saber:

Com os resultados obtidos chegou-se a constatação de que as Páginas seguem um padrão, tanto na apresentação das informações como na arquitetura web. Assim, as categorias referentes aos aspectos tecnológicos e de arquitetura web alcançaram avaliações positivas, exceto as categorias *Divulgação da Estruturação da Informação e Acessibilidade*. Considera-se que a primeira não implica em questões que interfiram diretamente na transparência da informação para sociedade. Por sua vez, a inadequação da categoria *Acessibilidade* aos requisitos legais impossibilita ou dificulta o acesso aos serviços das Páginas a uma parcela significativa da sociedade. Quanto a transparência da informação de despesas com auxílio financeiro a pesquisadores, pouco mais da metade das Páginas disponibilizam esta informação. Vale salientar que do Universo da pesquisa, 14,8% não possuem Páginas de Transparência Pública. Sendo assim, os dados mostram que as informações de *Execução orçamentária* das IFES não estão acessíveis e consequentemente transparentes.

Sendo assim, chegou-se a constatação que as Páginas da Transparência não estão cumprindo plenamente com sua função de informar questões que são submetidas. Como exemplo específico: Qual o total de despesas com auxílio a pesquisadores das 27 IFES pioneiras no Brasil no ano de 2012? Este resultado e qualquer outro não podem ser obtidos pelos portadores de deficiência. Também não é possível utilizar os dados em formato de tabela para serem reutilizados, ainda que estejam em formato aberto e não proprietário. Além de não ser possível fazer buscas livres nos catálogos para dirimir as dúvidas quanto a escolhas dos termos. Afora que o vocabulário disponível não contempla todos os termos técnicos contidos no repositório. Quanto a esta questão, é preciso conhecimento especializado e domínio de terminologia técnica para realizar buscas mais específicas e precisas (além da impossibilidade de aplicação de filtros na pesquisa). Assim, conclui-se que as Páginas da

Transparência Pública não apresentam os dados de despesas com P&D conforme as diretrizes da Lei de Acesso à Informação. E ainda, apesar de cumprir com os critérios de acesso remoto, nem todos os dados não se apresentam transparentes para sociedade em geral.

Quanto aos *sites* das IFES, a partir dos resultados obtidos, chegou-se a constatação que os *sites*, ao contrário das Páginas de Transparência, não seguem um padrão, tanto de apresentação das informações dos relatórios de gestão como da arquitetura web. Infere-se que esta falta de padrão na apresentação da informação dificulta o acesso e a conferência dos dados disponibilizados nos *sites* com os informados nas Páginas de Transparência. Por sua vez, as categorias referentes a parte tecnológica e de arquitetura web, assim como nas Páginas, também receberam resultados positivos, com exceção das categorias *Divulgação da Estruturação da Informação e Acessibilidade*. Cabe destacar que a categoria *Acessibilidade*, análogo aos resultados das Páginas de Transparência, também se apresentou de forma deficitária. Quanto a informação de despesas com auxílio financeiro a pesquisadores, apenas 35% do universo disponibilizaram estes dados nos relatórios de gestão, porem 55% IFES disponibilizaram os dados nas Páginas da Transparência. Com isso, as opções de buscas destas informações são limitadas em ambos os repositórios. Diante das divergências publicadas nos relatórios de Gestão das IFES e das disponibilizadas nas Páginas questiona-se a confiabilidade das informações públicas, bem como, dos órgãos responsáveis pela publicação.

Considera-se que os esforços do Governo Federal vêm alcançando resultados positivos na iniciativa da transparência das contas públicas. O que estimula os cidadãos a se sentirem legitimados para cobrar mais transparência dos órgãos governamentais. A prestação de serviços públicos nos *sites* e páginas governamentais é uma atividade já consolidada no Brasil. No entanto, apesar da proposta legal de transparência da informação, a prestação desses serviços não inclui a participação operacional

da sociedade civil. Com isso, os critérios de transparência da informação dos serviços eletrônicos decorrem dos agentes que os administram cabendo à sociedade civil o papel coadjuvante de fiscalizar. Neste contexto, é compreensível a desconfiança em torno do tema da transparência na prestação de contas públicas quando o controle desta tarefa faz parte dos governos.

Sugere-se que estudos futuros debatam a questão da normalização no tratamento, representação e apresentação da informação nos portais, *sites*, páginas e repositórios governamentais como item um facilitador para transparência das contas públicas. Bem como, a padronização do acesso aos serviços públicos na web a partir de modelos - utilitários - dos quais o cidadão comum possa facilmente acessar e fiscalizar as contas públicas. E por fim, estudos que viabilizem a integração dos sistemas de informações governamentais.

Não há pretensão neste estudo de esgotar as possibilidades de discussão sobre o tema ou estabelecer uma fórmula padrão para avaliação de *sites* governamentais. Contudo, deseja-se contribuir para melhoria dos serviços públicos testando categorias de acesso e transparência da informação como ângulos distintos e complementares.

REFERÊNCIAS

ACESSIBILIDADE NA INTERNET. In: *B4W AGENDA DIGITAL*. Acessibilidade web. Disponível em: < <http://b4w.com.br/news/acessibilidade-web/> >. Acesso em: 10 dez. 2013.

ANGÉLICO, F. *Estudo analítico sobre transparência e legitimidade das organizações da sociedade civil brasileira*. São Paulo: ABONG, [2012].

BANISAR, D. *Freedom of information around the world 2006: a global survey of access to government information laws*. Disponível em: <<http://bit.ly/115aFIa>>. Acesso em: 7 nov. 2012.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2009.

BRASIL. Congresso Nacional. *Decreto Legislativo nº 186, de 9 de julho de 2008*. Disponível em: <<http://bit.ly/1sUHkyE>> Acesso em: 12 dez. 2013.

BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil, de 5 de outubro de 1988*. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 451 p.

BRASIL. Controladoria Geral da União. *Acesso à informação pública: uma introdução à Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011*. Brasília, DF: Imprensa Nacional, 2011b. 24 p. Disponível em: <<http://bit.ly/18cPpZa>>. Acesso em: 7 nov. 2012.

BRASIL. Controladoria Geral da União. *Brasil transparente: guia de implantação de portal da transparência*. Brasília, DF, 2013. Disponível em: <<http://bit.ly/1ujOuwC>>. Acesso em: 10 dez. 2013.

BRASIL. Controladoria Geral da União. *Brasil transparente: manual da Lei de Acesso à Informação para Estados e Municípios*. Brasília, DF, 2013. Disponível em: <<http://bit.ly/1ml4vnp>>. Acesso em: 10 dez. 2013.

BRASIL. *Portaria Interministerial nº 140, de 16 de março de 2006*. Disponível em: <<http://bit.ly/1rlWAGD>>. Acesso em: 10 nov. 2013.

BRASIL. *Decreto nº 7.724, de 16 de maio de 2012*. Disponível em: <<http://bit.ly/XQE2SZ>>. Acesso em: 7 jun. 2013.

BRASIL. Governo Federal. *Cartilha Técnica para Publicações de Dados Abertos no Brasil v.1.0*. Brasília, DF, [2012]. Disponível em: <<http://bit.ly/1m6OGT/>>. Acesso em: 13 jan. 2014.

BRASIL. *Lei complementar nº 101, de 4 de maio de 2000*. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm>. Acesso em: 3 jun. 2013.

BRASIL. *Lei nº 8.159, de 08 de janeiro de 1991*. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8159.htm>. Acesso em: 13 jun. 2012.

BRASIL. *Lei nº 9.507, de 12 de novembro de 1997*. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19507.htm>. Acesso em: 3 jun. 2013.

BRASIL. *Lei nº 9.784 de 29 de janeiro de 1999*. Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal. Disponível em: <<http://bit.ly/t91NVf>>. Acesso em: 3 jun. 2013.

BRASIL. *Lei nº 12.527 de 18 de novembro de 2011*. Disponível em: <<http://bit.ly/JS437G>>. Acesso em: 7 nov. 2012.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. *Gov.br e-mag versão 3.0: modelo de acessibilidade em governo eletrônico*. Brasília, DF, 2011c.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. *Declaração universal dos direitos humanos*. 1948. Disponível em: <<http://bit.ly/1pkC3MU>>. Acesso em: 5 jun. 2013.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. *Pacto internacional sobre direitos civis e políticos*. 1966. Disponível em: <<http://bit.ly/YVrYBg>>. Acesso em: 5 jun. 2013

SEARSON, E. M.; JOHNSON, M. A. Transparency laws and interactive public relations: an analysis of Latin American government Websites. *Public Relations Review*, Amsterdam, v. 36, n. 2, 2010, p. 120–126. Disponível em: <<http://bit.ly/11pvnCm>>. Acesso em: 4 maio 2013.

SOUZA, H. J. de. *Como se faz análise de conjuntura*. 32. ed. Petrópolis: Vozes, 2012. 54 p.

SWEENEY, A. D. P. Electronic government-citizen relationships: exploring citizen perspectives. *Journal of Information Technology & Politics*, Amsterdam, v. 4, n.2, 2007, p.101–116.

TRISTÃO, G. Transparência na administração pública. In: Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 7., 2002, Lisboa, Portugal. *Anais...* Lisboa, 2002. p. 8-11. Disponível em: <<http://bit.ly/ZyVVn4>>. Acesso em: 5 jun. 2013.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. Biblioteca Virtual de Direitos Humanos. *Declaração de direitos do homem e do cidadão*. 1789. Disponível em: <<http://bit.ly/fVDwfi>>. Acesso em: 5 jun. 2013.

CAPÍTULO 8

GESTÃO DO DESENVOLVIMENTO LOCAL SUSTENTÁVEL

Fábio José de Araújo Pedrosa
José Luiz Alves

8.1 INTRODUÇÃO

- Isto sabemos. Todas as coisas são ligadas como o sangue que une uma família... Tudo o que acontece com a Terra, acontece com os filhos e filhas da Terra. O homem não tece a teia da vida; ele é apenas um fio. Tudo o que faz à teia, ele faz a si mesmo. (trecho da carta do chefe Seattle. Extraído de Capra, F. - A Teia da Vida)

A complexidade dos problemas socioambientais contemporâneos apresenta um duplo desafio. De um lado, é preciso contextualizar a realidade e perceber suas múltiplas interações. De outro, é necessário articular uma interpretação coerente dos processos naturais e antrópicos relacionados à degradação ambiental.

Muitos pesquisadores têm se dedicado cada vez mais às relações entre sociedade e natureza. Contudo, as ciências sociais ainda são pouco atentas à dinâmica dos processos naturais, tanto quanto as ciências naturais à dinâmica da sociedade.

Assim, a elaboração de conceitos, como impacto ambiental, requer mudanças na noção de sistemas dinâmicos, através da concepção dos sistemas complexos, não-lineares e longe do equilíbrio.

Os estudos ambientais ainda carecem de um conhecimento mais aprofundado dos processos atuantes, pautado numa teoria integradora das dimensões físicas, políticas, socioculturais e econômicas.

Por outro lado, sendo a urbanização uma transformação da sociedade, os impactos ambientais promovidos pelas aglomerações humanas são, ao mesmo tempo, produto e processo de transformações dinâmicas e recíprocas da natureza e da sociedade.

Dessa forma, nossa reflexão inicial tem como pressuposto teórico a indissociabilidade entre natureza e sociedade, tendo em vista que o ambiente é historicamente modificado e o seu desenvolvimento se faz através da interação contínua entre uma sociedade em movimento e um espaço físico que evolui permanentemente.

8.2 ASPECTOS CONCEITUAIS

Para atender às suas necessidades básicas, a sociedade interfere no meio ambiente provocando alterações nas suas condições que envolvem disponibilidade e qualidade dos recursos naturais. A compreensão da problemática socioambiental passa pela identificação das motivações e ações motrizes geradoras dessas alterações. Desse modo, torna-se indispensável o entendimento do processo de geração dos impactos ambientais ocasionados pela sociedade na busca da satisfação de suas necessidades e de suas aspirações.

Os impactos ambientais, sejam benéficos ou prejudiciais, geralmente se manifestam ou são identificados em virtude das alterações no meio ambiente ou de situações indesejáveis da qualidade das condições ambientais. O desafio da gestão do desenvolvimento local sustentável re-

side, portanto, em atingir resultados benéficos necessários para a sociedade sem prejuízo e comprometimento da disponibilidade e da qualidade dos recursos naturais.

Assim, observa-se, por exemplo, que a qualidade das águas de um rio pode ser comprometida para o uso de consumo humano quando o mesmo rio é utilizado para destinação final de efluentes industriais ou de esgotos urbanos. O mesmo ocorre quando o uso para a irrigação na agricultura compromete a disponibilidade para uso industrial ou para geração de energia. Situação similar também se constata quando um ecossistema ou um sítio natural de relevantes atributos ecológicos e paisagísticos, destinado a uso turístico, é atingido pela ocupação urbana ou pela instalação de obras portuárias, por exemplo. Esses conflitos surgem na escala macro quando se observa o desmatamento da região amazônica. Os conflitos de uso da Amazônia envolvendo, de um lado, a sua importância florestal, a relevância da sua biodiversidade e do seu potencial como reserva extrativista e, do outro, a defesa do seu uso para a agropecuária, evidenciam o confronto de paradigmas sobre o modelo de desenvolvimento que se pretende para aquela região.

Em cada sociedade, a problemática ambiental emerge da inadequação ou insustentabilidade de seus próprios padrões de produção e de consumo que, por sua vez, constituem os seus **modelos de desenvolvimento** (Maia & Guimarães, 1997). Nesse sentido, os impactos ambientais podem ser diferenciados em função das intervenções ocasionadas nos recursos e sistemas ambientais correspondentes às demandas sociais de cada modelo de desenvolvimento. A gravidade da problemática ambiental mostra, sobretudo, - *o esgotamento de um modelo de desenvolvimento que se revelou ecologicamente predatório, socialmente perverso e politicamente injusto*" (SACHS, 1993). Assim, torna-se imperiosa a busca

de alternativas ao modelo de desenvolvimento vigente. Surge, então, o conceito de **desenvolvimento sustentável**.

A partir dessa compreensão, pode-se inferir que a problemática socioambiental resulta do estilo ou modelo de desenvolvimento adotado em cada região ou sociedade, expresso nos seus padrões de produção e consumo. Esta percepção foi reconhecida e consignada internacionalmente na Declaração do Rio sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, como pode ser constatado na leitura do seu Princípio 4º: - *A fim de alcançar o desenvolvimento sustentável, a proteção ambiental deverá constituir parte integrante do processo de desenvolvimento e não poderá considerar-se de forma isolada*” (SÃO PAULO, 1993). A Conferência do Rio, em 1992, ressaltou o desenvolvimento sustentável como uma referência conceitual para a gestão ambiental.

O aprofundamento do desenvolvimento industrial propiciou à humanidade o acesso e o consumo de bens jamais atingidos na sua história e, com as tecnologias resultantes, gerou facilidades e melhorias significativas nas condições de vida do homem. Contudo, esse “desenvolvimento” veio acompanhado da exigência de elevadas magnitudes de recursos naturais finitos e da geração de efeitos indesejáveis aos bens públicos, sobretudo à qualidade ambiental. Além disso, os seus benefícios foram distribuídos sem equidade social. Os dados do Brasil sobre a evolução da economia, da pobreza e do nível de renda ao longo da segunda metade do século 20 têm sido ilustrativos dessa desigualdade, conforme Jaguaribe et al. (1989), pois, embora tenha ocorrido um significativo crescimento da economia no período, não houve correspondência de melhoria nas condições de pobreza e na renda.

Esse desenvolvimento revelou-se, portanto, socialmente injusto e ecologicamente insustentável. Assim, emergem diversos questionamentos sobre a postura da humanidade em relação à apropriação dos recur-

sos ambientais e surgem controvérsias quanto ao grau de determinação que o crescimento econômico representa na obtenção de um desenvolvimento pleno em suas diversas dimensões sociais, ecológicas e outras, além da econômica.

Nesse sentido, destaca-se o relatório “Os Limites do Crescimento”, elaborado por iniciativa do Clube de Roma, em 1968, que prognosticava um colapso no planeta em um futuro próximo se fossem mantidas “*as atuais tendências de crescimento da população mundial – industrialização, poluição, produção de alimentos e diminuição dos recursos naturais*” (MEADOWS et al., 1978). Diante das discussões em torno dessas preocupações e de sua ressonância internacional, em 1972, a Organização das Nações Unidas (ONU) promoveu, em Estocolmo, a primeira “Conferência Mundial sobre o Ambiente Humano”.

Apesar das controvérsias e da heterogeneidade de interesses envolvidos, os princípios e recomendações resultantes dessa conferência representaram um marco no enfoque conceitual do desenvolvimento. Evidencia-se o esgotamento do modelo de desenvolvimento existente e preconiza-se a necessidade de alternativas que privilegiem a qualidade do crescimento e reconheçam o ambiente como dimensão fundamental e base de sua sustentação. Introduce-se, então, o conceito de desenvolvimento ecologicamente sustentável e socialmente justo, o “desenvolvimento sustentável”. Apesar de existirem visões contrárias a quaisquer limites ao crescimento econômico, sob o argumento de que o progresso tecnológico tem-se mostrado capaz de atender às demandas da sociedade, predominou a convergência da percepção da necessidade de que se imponham limites ao sistema econômico e de que o crescimento é um requisito **insuficiente** para atingir o desenvolvimento. Em consonância à intensificação do debate pelas autoridades governamentais e comunidade científica para explicitar os contornos conceituais e os objetivos e

estratégias para configurar a condução do desenvolvimento sustentável, tornam-se mais evidentes os dados sobre as relações do desenvolvimento com as questões sociais e das mudanças climáticas (CMMAD, 1988).

As iniciativas e manifestações internacionais evoluíram para a criação da Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente, instituída pela ONU, que resultou no relatório “Nosso Futuro Comum”, em que se propõe a seguinte definição para o desenvolvimento sustentável: *“é aquela que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade das gerações futuras atenderem as suas próprias necessidades”* (CMMAD, 1988). Enquanto os conceitos anteriores enfatizavam a velocidade do processo de desenvolvimento, o novo enfoque proposto incorpora a componente direção no processo (GALLOPIN, 1981), ou seja, abriga uma intenção objetiva da qualidade do desenvolvimento expressa na sustentabilidade em suas diversas dimensões.

Diversos eventos internacionais e, finalmente, a Conferência das Nações Unidas de Meio Ambiente e Desenvolvimento – CNUMAD (Rio-92) consagraram essa percepção. Os compromissos firmados nesta conferência pelos governos nacionais consolidaram a perspectiva de se redirecionarem os processos de crescimento econômico vigentes para um novo modelo de desenvolvimento regido pela integração e sustentabilidade nas suas dimensões sociais, econômicas, ecológicas, geopolíticas e culturais (SACHS, 1993).

8.3 OS COMPONENTES DO DESENVOLVIMENTO LOCAL SUSTENTÁVEL

O novo paradigma gradualmente vem se consolidando, evidenciando que os problemas ambientais e sociais são resultantes da dinâmica e da estratégia de um determinado modelo de desenvolvimento, ou melhor, de um modelo de crescimento econômico que não promove o

desenvolvimento social e se revela nefasto na apropriação do patrimônio natural.

O atendimento das necessidades essenciais das populações pobres é certamente a perspectiva social preconizada pelo desenvolvimento. Contudo, essas necessidades não poderão ser atendidas se forem mantidos os padrões de produção e consumo vigentes, sobretudo pelos países mais industrializados, sem o comprometimento dos limites ambientais. Impõe-se, então, maior equidade no acesso aos recursos finitos, como também as buscas de alternativas tecnológicas de produção que se enquadrem nos limites de sustentação da biosfera. Esse desenvolvimento considera, como suas características fundamentais, a equidade na distribuição dos bens econômicos e ecológicos, o consenso social dos seus propósitos econômicos e a prudência na apropriação dos recursos ambientais (CMMAD, 1988; ACSELRAD, 1997).

Para Sachs (1993), o planejamento do desenvolvimento deve considerar as seguintes dimensões de sustentabilidade:

- **A sustentabilidade social**, visando à construção de sociedades com maior equidade na distribuição de renda e de bens, de modo a reduzir o abismo entre as profundas desigualdades e clivagens sociais observadas em larga escala no mundo contemporâneo.
- **A sustentabilidade cultural**, incluindo a procura de raízes endógenas de processos inovadores e de sistemas produtivos integrados, buscando mudanças dentro da continuidade cultural e que resultem em um conjunto de soluções específicas para o local.
- **A sustentabilidade territorial**, relacionada a uma configuração rural-urbana mais equilibrada e uma melhor distribuição espacial dos assentamentos humanos e das atividades econô-

micas, com ênfase na proteção da biodiversidade, na redução da concentração excessiva das áreas metropolitanas, na reversão da destruição de ecossistemas frágeis, na exploração do potencial da industrialização descentralizada.

- **A sustentabilidade econômica**, que deve ser viabilizada pela alocação e o gerenciamento mais eficientes dos recursos e de um fluxo constante de investimentos. Urge, portanto, uma nova lógica econômica, avaliada em termos socioambientais e não apenas através do critério de rentabilidade empresarial.
- **A sustentabilidade ecológica**, a partir da incorporação do conceito de capacidade de suporte dos diversos ecossistemas, com um mínimo de danos aos sistemas de sustentação da vida; pela limitação do consumo de combustíveis fósseis e de outros recursos e produtos que são facilmente esgotáveis ou danosos ao meio ambiente, substituindo-os por recursos ou produtos renováveis e/ou abundantes, usados de forma não agressiva; pela redução do volume de resíduos e de poluição, através da conservação da energia e de recursos e da reciclagem; pelo estímulo à pesquisa para a obtenção de tecnologias de baixo teor de resíduos e cientes no uso de recursos.

Nesse sentido, os processos de intervenção e/ou de apropriação dos recursos ambientais para o atendimento das necessidades básicas das atuais e futuras gerações devem ser priorizados e regidos pelo enfoque da sustentabilidade. Contudo, o advento da sustentabilidade como parte integrante do desenvolvimento torna-se um desafio na lógica de formulação e implementação das intervenções públicas. Esse desafio consiste, essencialmente, em identificar alternativas sustentáveis de produção social, ou seja, as que compatibilizem as demandas sociais com as

potencialidades e limitações ambientais, observando-se os valores culturais locais.

À medida que a incorporação da sustentabilidade no processo de desenvolvimento requer a identificação de alternativas de produção mais compatíveis com a realidade social e ambiental, ela se torna um mecanismo abrangente e indutor de busca de oportunidades endógenas e, sobretudo, um propulsor na busca de maior conhecimento das potencialidades locais e regionais. Nesse sentido, impõe-se uma abordagem que permita, mais do que observar as restrições, identificar e maximizar as potencialidades.

Assim sendo, a incorporação da sustentabilidade representa uma mudança de conduta dos agentes econômicos e governamentais. A efetivação da sustentabilidade compreende, portanto, o atendimento a essas condições e o enfrentamento dessas demandas. O seu desenvolvimento operativo constitui-se, no momento, em um desafio primordial.

Por outro lado, a hipotética generalização dos princípios da sustentabilidade ambiental a todos os setores de atividade, incentivada pela crescente adoção de sistemas de avaliação e de gestão ambiental, com a conseqüente diminuição dos atuais impactos ambientais negativos, poderia sugerir que a localização relativa das diversas atividades humanas se tornaria um fator pouco relevante na gestão da sustentabilidade. Este pressuposto, contudo, revela-se frágil, por um lado, porque o desenvolvimento envolve sempre alguma forma de degradação ambiental, ainda que limitada, suscetível de perturbar o equilíbrio de áreas mais sensíveis em termos ambientais; por outro lado, porque existem diferentes expressões territoriais das características naturais, das respectivas sensibilidade e capacidade ambiental, bem como dos níveis e tipos de desenvolvimento.

Nesse sentido, a sustentabilidade dos ecossistemas depende da concordância e da consistência entre o conjunto de normas que regulamentam a sociedade humana e as leis naturais que governam a manutenção destas áreas, e que nem as atuais economias de mercado, nem as economias planejadas integram características que garantam a sustentabilidade. Quaisquer sistemas de avaliação ambiental das intervenções sobre determinado ecossistema deverão incluir certos critérios, como a biodiversidade, mananciais hídricos, áreas de riscos geológicos, entre outros.

Um dos instrumentos largamente utilizados para a delimitação das áreas e dos respectivos usos mais adequados é o planejamento territorial. Genericamente, a atuação deste instrumento tem consistido no zoneamento de áreas onde o desenvolvimento pode ou não ter lugar e na determinação da respectiva intensidade, tendo por base, sobretudo, análises de capacidade de uso do solo. A delimitação destas áreas é depois complementada com restrições à intervenção humana de graus variáveis de acordo com os estatutos legais de proteção estabelecidos, como os planos diretores municipais, leis de uso e ocupação do solo, entre outros.

Porém, em termos de gestão de uso do solo, a simples delimitação de áreas ecologicamente sensíveis não garante a sustentabilidade dos valores ambientais a preservar. As áreas frágeis, como, por exemplo, as praias arenosas, pela sua qualidade paisagística e ambiental constituem pólos de atração de pressões de desenvolvimento nas suas imediações. Estas pressões podem gerar impactos ambientais irreversíveis sobre o ecossistema a preservar e, mesmo, ameaçar determinadas componentes do seu equilíbrio ambiental, deteriorando aquela qualidade ambiental original e, conseqüentemente, comprometendo o seu próprio desenvolvimento.

Desse modo, a proteção de áreas de mananciais hídricos, florestais, zonas de lazer e de conservação de ecossistemas frágeis surgem como resposta à crescente expansão de zonas urbanas e industriais, contribuindo assim para complementar a perspectiva global de uso sustentável do solo assumida pelo planejamento territorial.

Portanto, acrescente constatação da interdependência entre fatores ambientais e econômicos torna cada vez mais necessária uma abordagem integrada da conservação dos recursos naturais, onde alguns aspectos devem ser observados na perspectiva do desenvolvimento local sustentável:

- Assumir uma abordagem preventiva através de processos estratégicos lidando com os impactos ambientais de políticas setoriais;
- Integrar o planejamento econômico, o planejamento do uso do solo e a proteção ambiental;
- Coordenar a definição e a implementação de políticas nos diferentes níveis de governo através do desenvolvimento, da implementação e do monitoramento de planos, os quais definem os objetivos e metas a atingir;
- Incluir, a par dos processos de tomada de decisão e respectivas demandas sociais, um conhecimento técnico das pressões ecológicas;
- Incentivar a formação ambiental dos gestores e dos diversos atores envolvidos nos processos de decisão;
- Desenvolver instrumentos para apreciar novas intenções de desenvolvimento e avaliar a sua inserção no contexto da sustentabilidade local (critérios de sustentabilidade).

8.4 DESENVOLVIMENTO LOCAL EM TEMPOS DE GLOBALIZAÇÃO

A reconfiguração da produção capitalista iniciada em fins da década de sessenta e início dos anos setenta do século passado ensejou uma aceleração significativa no processo de circulação econômica explorando novas escalas e relações produtivas, que resultaram em uma grande integração de mercados de bens, serviços e fatores de produção, insumos e componentes dos processos fabris, uma intensificação das relações de troca, no que Chesnais (1994) chamou de mundialização da economia, do processo produtivo, ou globalização, como prefere as agências multilaterais e consultores internacionais. Globalização por ser uma categoria com várias dimensões necessita de muita acuidade na sua formulação conceitual, o que impede um uso generalizado, portanto, aqui, vamos nos referir a globalização produtiva.

Para Gonçalves (1998, p. 153) a globalização produtiva envolve a interação de três processos. São eles:

- Avanço do processo de internacionalização da produção;
- Acirramento da concorrência internacional;
- Maior integração entre as estruturas produtivas das economias nacionais.

O acesso à internacionalização da produção pode ocorrer através do comércio internacional, dos investimentos externos diretos e das relações contratuais. As economias nacionais têm sido levadas a um processo de interdependência mais complexo em função do processo de globalização.

A busca pela aplicação dos novos paradigmas, pautados pela produção enxuta, limpa e competitiva - preço e qualidade- desencadeou um processo intenso de ampliação do raio de alcance dos atores hegemônicos do processo produtivo, em especial, das grandes corporações, dos

grandes oligopólios, face as suas novas demandas, que a esse tempo, operam uma reengenharia em suas plantas fabris, orientada pela redução e enxugamento de etapas de produção, seguida por uma ampliação da rede de fornecedores sistemistas, divisão de responsabilidade, viabilizada pela terceirização.

A nova produção resultante dessa flexibilização produtiva, espalha-se pela cidade, espalha-se pelo mundo, reconfigura-se produtiva e espacialmente. Essa é a face mais visível e atual da globalização produtiva, que dessa forma, garante via ampliação de escala espacial operativa e redesenho do processo produtivo, manter e ampliar os limiares de produção e acumulação capitalista. Nos dizeres de Silveira (2003 apud Trevisan e Silva, 2012), vemos que,

- o processo de globalização da economia capitalista nos tem permitido identificar a constituição de um mercado hierarquizado e articulado pelo capital monopolista. Este mercado pressupõe um espaço onde a fluidez da informação, dos produtos, das relações sociais e do próprio capital possam ocorrer, com destaque para a aceleração da circulação do capital e sua correspondente acumulação-.

Assim, o fenômeno da globalização constitui a causa de transformações do espaço geográfico, acarretando a mundialização dos espaços. As informações instantâneas aproximam os lugares e amplia a tomada de conhecimentos acerca dos acontecimentos.

Como principais características da mundialização dos espaços, destacam-se:

- A formação de um meio técnico, científico e informacional;
- A transformação dos territórios nacionais em espaços nacionais da economia internacional;
- A concentração da produção em unidades menores, aumentando as relações;

- Aceleração das formas de circulação;
- O papel da organização e dos processos de regulação das regiões;
- A tensão entre localidade e globalidade, que aumenta de acordo com o processo de globalização (ALVES, 2011).

Benko (2002, p. 71) assinala que, existem laços estreitos entre a rede mundial das empresas capitalistas e as grandes cidades. Para ele, as grandes cidades são consideradas - centros geográficos privilegiados- . O desenvolvimento dessas - cidades globais - favorece a desregionalização dos sistemas urbanos e deriva-se de diferenciações funcionais cada vez mais acentuadas.

É aí que a produção flexível se demonstra na ocupação do espaço. Lembra Santos (1993, p. 2) que na era da globalização, apesar de existir a forte expansão do comércio internacional, a parte mais expressiva da produção ainda é destinada ao mercado consumidor local. Sua idéia principal é a compreensão do importante papel das cidades consideradas de médio porte e que se encontra em localizações interessantes para as atividades econômicas.

- A globalização da economia metropolitana na economia regional caminha de par com o estabelecimento de uma nova organização territorial que aparece, ao mesmo tempo, como um efeito e como uma causa do desenvolvimento geral - (BENKO, 2002, p. 79). Assim sendo, pode-se perceber o quanto a produção local é importante na estrutura da economia globalizada e desempenha papel fundamental na economia mundial.

Dessa maneira, Santos (1993, p. 2) prossegue ressaltando a importância de refletir sobre a reestruturação espacial atualmente aplicada, observando como esta nova fase econômica é refletida no espaço. Para entender o que propõe o autor se faz necessário uma breve retrospectiva histórica lembrando que os anos de 1980 foram marcados pelos

debates acerca da derrocada do modelo de expansão econômica oriunda do pós-segunda guerra. Santos (1993, p. 3) observa que a tensão daquela época foi tão intensa que surgiam questionamentos sobre a superação do capitalismo ou, ainda, se o capitalismo estaria entrando em uma nova fase.

Ainda de acordo com Santos (1993, p. 3) o ocorrido foi resultado do processo de concentração do capitalismo e da utilização de tecnologias aplicadas à viabilização econômica. Para Santos (1993, p. 4), importantes mudanças, na dinâmica da economia, puderam ser identificadas com relação ao processo de globalização. Houve limitação da capacidade intervencional do Estado no que diz respeito às políticas macroeconômicas. As tradicionais políticas se tornaram inócuas e cresceram, de maneira especial, as possibilidades de deslocalizações dos investimentos.

Os anos de 1970 marcaram o surgimento de articulações na nova configuração espacial. De acordo com Santos (1993, p.4) alguns fatores contribuíram para a referida reestruturação espacial e são resultados da globalização dos mercados, em conjunto com a urbanização da população. - A globalização, isto é, o processo de mundialização atual do capitalismo, é um processo multifacetado, compreendendo transformações nas esferas financeira, comercial, produtiva e institucional. - (SANTOS, 1993, p. 5).

No âmbito financeiro, a globalização originou-se da desregulamentação dos mercados financeiros mundiais. Conforme afirmado por Santos (1993, p.5) houve atração de um - volume crescente de recursos da esfera produtiva - e essas transformações acarretaram diminuição dos custos de deslocamento espacial e ampliação dos espaços.

Na esfera comercial, a globalização representa a tendência à homogeneização e promove ganhos das escalas de produção, ao ampliar a

escala de reprodução do capital. Santos (1993, p. 5) ressalta que a globalização representa um dos pontos da nova ordem econômica mundial.

A globalização, no que se refere à produção, é tida como um fenômeno da produção mundial de bens. Com base nas ideias de Santos (1993, p.6), diversas economias nacionais participaram com diferentes insumos e aportes. Para ele, a globalização produtiva representa o resultado da competição existente entre as organizações empresariais que possuem acesso a todas as partes do planeta. Este tipo de pensamento permite concluir que o mercado possui poder sobre organização econômica e sobre a espacialização da produção. Ressalta-se ainda, que com crescente desenvolvimento das técnicas e da ciência ocorrido após a Segunda Guerra Mundial, o mercado, seu gestor principal, ampliou consideravelmente seu padrão de eficiência e qualidade na esfera da produção e circulação de riquezas.

Santos (1993, p.10) concluiu que o capitalismo trata-se de um sistema econômico movido por inovações técnicas, com tendência a expandir os territórios e setores, gerando excedentes de produção, retirando trabalhadores do campo e abastecendo populações urbanizadas.

Numa breve análise da relação entre a acumulação flexível e o espaço geográfico fica claro que essa modalidade de produção industrial vem atender a fase a qual vem dando um novo formato ao capitalismo: a globalização. Compreende-se que a cidade tem papel fundamental na construção da economia globalizada e que a fábrica trabalha com sua produção horizontalizada, atingindo outros espaços. No tocante à transição do fordismo para a acumulação flexível o que é mais visível na transição é justamente a distribuição do espaço físico ocupado, quando a produção passa a ser horizontalizada, ou seja, terceirizada.

Nesse contexto, o local assume papel preponderante na medida em que reúne e articula os saberes e competências do lugar, e ainda, ofe-

rece as - chamadas virtualidades organizativas-, em especial, os incentivos fiscais, criando as condições para sua inserção no processo de globalização em curso.

Por outro lado, mesmo se configurando a uniformização do mundo, face à globalização, é importante ressaltar que os oligopólios têm como fonte de lucros, a exploração das desigualdades nacionais. O protagonismo dessas mudanças é da grande corporação, que neste contexto espalha sua produção em diversas partes do globo à procura de lugares onde a regulação da mão-de-obra seja mais flexível, os códigos ambientais sejam menos exigentes ou inexistentes e os impostos sejam encolhidos ou passíveis de total isenção (HARVEY, 2002).

8.5 O DESENVOLVIMENTO LOCAL E AS MUDANÇAS CLIMÁTICAS

8.5.1 Contexto global

Os problemas decorrentes do aquecimento global estão sendo gradualmente inseridos nas agendas governamentais e das grandes corporações, sobretudo aquelas que já aderiram aos preceitos da responsabilidade social empresarial.

Questões como aumento da frequência e intensidade de eventos climáticos extremos, como os furacões, elevação do nível do mar invadindo áreas costeiras densamente ocupadas, desertificação, esgotamento das reservas hídricas, entre outras, têm servido de alerta aos tomadores de decisão, à comunidade científica e a importantes parcelas das sociedades sobre os crescentes riscos aos padrões civilizatórios atuais, baseados na exploração em larga escala de recursos naturais e consumo de combustíveis fósseis, ao longo do século 21.

Resultante da preocupação da comunidade científica com as questões climáticas, ocorreu, em 1979, a Primeira Conferência Mundial do Cli-

ma. Em 1988, as Nações Unidas criaram o **Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas – IPCC** (Intergovernmental Panel on Climate Change). Dois anos depois, em 1990, foi realizada a Segunda Conferência Mundial do Clima.

Durante a Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (CNUMAD), em 1992 no Rio de Janeiro - conhecida popularmente como - ECO-92 -, - Rio-92 - ou ainda- Cúpula da Terra - - foi elaborado o tratado internacional denominado **Convenção - Quadro das Nações Unidas sobre a Mudança do Clima (CQNUMC)**, que definiu um marco geral para as ações intergovernamentais voltadas ao enfrentamento da mudança do clima.

Os países membros da CQNUMC passaram a realizar uma **Conferência das Partes (COP)**, anualmente, a partir de 1995, sendo uma das mais notórias a terceira edição dessas reuniões (COP-3), realizada em 1997 na cidade japonesa de Quioto, origem do nome do **Protocolo de Quioto**, que constituiu a primeira iniciativa global com metas quantitativas de redução das emissões ou captura (-sequestro de carbono-) dos gases do efeito estufa. Em 2015, a reunião realizada em Paris estabeleceu metas mais ousadas para a redução das emissões dos gases do efeito estufa (GEE), contando com a imprescindível adesão dos maiores poluidores planetários: a China e os Estados Unidos.

8.5.2 Contexto nacional

A **Política Nacional sobre Mudança do Clima (PNMC)**, instituída pela Lei nº 12.187 de 29 de dezembro de 2009, ratifica um compromisso nacional voluntário do Brasil e estabelece uma redução entre 36,1% e 38,9% nas emissões projetadas para 2020, sendo que tal redução será obtida a partir de planos específicos de mitigação da mudança do clima.

O Decreto nº 7.390 de 9 de dezembro de 2010, que regulamenta a PNMC, determina que o Plano Nacional sobre Mudança do Clima será integrado por **Planos Setoriais e Planos de Prevenção e Controle ao Desmatamento (PPCDs)** nos biomas e pelos Planos Setoriais de Mitigação e de Adaptação às Mudanças Climáticas. Esses planos são os seguintes: Plano de Ação para a Prevenção e Controle do Desmatamento na Amazônia Legal (PPCDAm); Plano de Ação para a Prevenção e Controle do Desmatamento e das Queimadas no Cerrado (PPCerrado); Plano Decenal de Expansão de Energia (PDE); Plano para a Consolidação de uma Economia de Baixa Emissão de Carbono na Agricultura (Plano ABC); e Plano de Redução de Emissões da Siderurgia.

Para alcançar o compromisso nacional voluntário, o conjunto das ações a serem implementadas no âmbito dos PPCDs visa a atingir:

- i) Redução de 80% dos índices anuais de desmatamento na Amazônia Legal em relação à média verificada entre os anos de 1996 e 2005;
- ii) Redução de 40% dos índices anuais de desmatamento no bioma Cerrado em relação à média verificada entre os anos de 1999 e 2008.

Cabe ressaltar que o Brasil é o quarto maior emissor de GEEs no mundo. Ao contrário dos países desenvolvidos, onde a principal fonte de emissão é o uso para fins energéticos com base em combustíveis fósseis, a maior parcela das emissões líquidas brasileiras de CO₂ provém da mudança do uso da terra, em particular da conversão de florestas (desmatamento) para outros usos.

A partir das políticas, planos e programas, as ações decorrentes são classificadas de acordo com duas principais categorias, sendo elas as ações de mitigação e as ações de adaptação.

8.5.3 Ações de mitigação

A PNMC conceitua **mitigação** como as mudanças e substituições tecnológicas que reduzam o uso de recursos e as emissões por unidade

de produção, bem como a implementação de medidas que reduzam as emissões de GEEs e aumentem os sumidouros. A mitigação é uma das estratégias de resposta à mudança do clima realizada por meio da **redução de emissões**.

Na PNMC, estão incluídas diversas ações específicas de mitigação: redução do desmatamento na Amazônia; redução do desmatamento no Cerrado; recuperação de pastos e terras degradadas; expansão da oferta de energia por usinas hidrelétricas; incremento do uso de biocombustíveis; uso de fontes alternativas de energia; integração lavoura-pecuária; incremento do plantio direto na agricultura; fixação biológica de nitrogênio na agricultura; aumento da eficiência energética; e substituição do carvão de desmatamento na siderurgia.

8.5.4 Ações de adaptação

A **adaptação** é uma resposta à mudança do clima, no esforço para a prevenção a possíveis danos e exploração de eventuais oportunidades benéficas. Ao contrário do que ocorre na mitigação, os benefícios resultantes dessa série de ajustes são locais e de curto prazo. Esse conceito está estreitamente ligado ao da **vulnerabilidade**, que é o grau de suscetibilidade e incapacidade de um sistema em lidar com os efeitos adversos da mudança do clima, entre os quais a variabilidade climática e os eventos extremos.

As principais medidas de adaptação são: o fortalecimento dos sistemas e órgãos de defesa civil; a conservação de ecossistemas; o gerenciamento de zonas costeiras, restringindo o estabelecimento de novas zonas residenciais em áreas sujeitas ao aumento do nível do mar; o gerenciamento de riscos na agricultura e pesquisas com grãos mais resistentes ao aumento da temperatura; o aprimoramento dos sistemas de vigilância

para o avanço de doenças causadas por vetores que são beneficiados pelo aumento médio da temperatura como a dengue.

O **Fundo Nacional sobre Mudança do Clima (Fundo Clima)**, criado pela Lei nº 12.114, de 9 de dezembro de 2009, e regulamentado pelo Decreto nº 7.343, de 26 de outubro de 2010, tem por finalidade assegurar recursos para o apoio a projetos ou estudos, e a financiamento de empreendimentos que visem à mitigação da mudança do clima bem como à adaptação à sua mudança e aos seus efeitos.

8.5.5 Inovações tecnológicas

No campo das soluções tecnológicas, as medidas convencionais de redução de emissões são baseadas na substituição por tecnologias - mais limpas-, ou seja, menos dependentes de combustíveis fósseis e baseadas em energias renováveis, como as fontes eólica, solar, hidráulica, geotérmica, de biomassa e das marés. Existem também soluções tecnologicamente mais ousadas, como o emprego de técnicas de **geoengenharia**, tais como:

i) Controle da radiação solar pela reflexão da luz solar. Redução da radiação por meio de instalação de espelhos no espaço; uso de aerossóis estratosféricos, com aplicação de sulfatos; reforço do albedo das nuvens; incremento do albedo da superfície terrestre por meio da instalação de telhados brancos nas edificações, por exemplo.

ii) Captura e armazenamento de carbono. Remoção de dióxido de carbono por meio da captura do carbono da atmosfera, ou - árvores artificiais -; sequestro de carbono por meio de bioenergia; fertilização do oceano com o lançamento de ferro para estimular algas que capturam o CO₂ do ar; e armazenamento de carbono no solo ou nos oceanos.

Apesar de as técnicas emergenciais de geoengenharia parecerem promissoras, elas atualmente apresentam vários riscos, com efeitos colaterais potencialmente desastrosos. Logo, pesquisas estão sendo desenvolvidas para viabilizar técnica e economicamente projetos em larga escala, bem como reduzir os riscos associados a essas técnicas de geoengenharia.

8.6 FUNDAMENTOS DA GESTÃO AMBIENTAL

A crescente preocupação da sociedade com as questões relacionadas ao meio ambiente tem propiciado avanços importantes no que se refere às medidas tomadas pelos governos e empresas socialmente responsáveis para o enfrentamento dos problemas ambientais. Com o imperativo de uma atuação efetiva para o equacionamento da problemática em relação ao meio ambiente, tornou-se indispensável a condução sistematizada de um conjunto de ações com o objetivo de se promover a **gestão ambiental**.

A superação dos problemas ambientais é certamente uma preocupação básica da gestão ambiental. Nesse sentido, a abordagem convencional da gestão ambiental enfatiza a ação de restringir o **uso dos recursos ambientais**, tornando esta forma de atuação a perspectiva de equacionamento da questão ambiental. Assim, é comum encontrarmos o conceito de gestão ambiental fundamentado em termos de **controle** como, por exemplo:

i) *“A tarefa de administrar o uso produtivo de um recurso renovável sem reduzir a produtividade e a qualidade ambiental, normalmente em conjunto com o desenvolvimento de uma atividade”* (Hurtubia, 1980 in: São Paulo, 1993).

ii) *“O controle apropriado do meio ambiente físico, para propiciar o uso mínimo de modo a manter as comunidades biológicas,*

para o benefício continuado do homem” (Encyclopaedia Britannica, 1978 in: São Paulo, 1993).

Essa perspectiva conceitual convencional exprime o senso comum de que a gestão ambiental se destina a “controlar” os limites de uso dos recursos biofísicos, ou seja, a definir e fiscalizar as restrições de uso e qualidade ambiental que devem ser consideradas nas intervenções promovidas pelas atividades humanas.

Contudo, uma ação exclusiva de restrição aos usos reduz a abrangência da gestão ambiental na medida em que a desvincula da ingerência necessária nas dimensões e formas de intervenção nos recursos e sistemas ambientais. Além disso, obscurece a importância de induzir, mesmo nos limites permitidos, uma racionalidade de usos que considere as incertezas desse limite e propicie a identificação de alternativas de intervenção mais compatíveis com a disponibilidade dos recursos em questão e mais comprometida com a ecoeficiência. Desse modo, o campo de atuação da gestão ambiental deve envolver ações que possam evitar os impactos indesejáveis mediante a restrição de usos como também e, sobretudo, a indução de atividades que contribuam para a perspectiva da sustentabilidade do modelo de desenvolvimento.

A gestão ambiental consiste, então, na harmonização de conflitos de interesses sociais quanto às destinações dos recursos naturais e quanto aos requisitos para assegurar a manutenção das condições ambientais para a qualidade de vida da sociedade e outras formas de vida. Cabe ressaltar que o equacionamento adequado desses conflitos deve considerar, entre esses usos, o **uso intrínseco ou de existencia** dos recursos e sistemas ambientais envolvidos como sendo essencial para se preservar a integridade de determinados recursos ou ecossistemas.

O desafio da efetivação da gestão ambiental consiste, portanto, na condução harmoniosa dos diversos processos de intervenções humanas,

visando à sustentabilidade do desenvolvimento. Isto significa, objetivamente, exercer uma real influência ou interferência nas diversas atividades que constituem os diferentes modos de interação humana com o ambiente, mediante normas e instrumentos de gestão que implementem um processo de desenvolvimento compatível com as capacidades ecológicas do ambiente natural e com as aspirações de qualidade de vida da população.

Assim sendo, as funções da gestão ambiental devem compreender tanto ações destinadas a assegurar a manutenção das condições indispensáveis a um ambiente sadio, ou melhorar essas condições, quanto ações que promovam a condução de alternativas de desenvolvimento social com sustentabilidade ambiental.

Diante desse universo de atuação, a condução da gestão ambiental não pode se restringir às ações governamentais e muito menos estar limitada a uma agência governamental específica. Ao contrário, conduzir a gestão ambiental torna-se um desafio para diversos agentes e atores sociais e gera uma **responsabilidade coletiva**. Nesse sentido, a gestão ambiental deve concentrar-se na busca da construção coletiva de uma sustentabilidade para o desenvolvimento em suas distintas dimensões.

8.7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão do desenvolvimento local sustentável representa, em última instância, atuar na orientação ou indução dos processos de intervenção nos recursos ambientais, visando a promover a condução de alternativas ambientalmente sustentáveis para o desenvolvimento social e econômico sem comprometimento da sua base de sustentação, o **patrimônio ambiental**.

A necessidade de identificar alternativas que compatibilizem essas dimensões tem promovido o surgimento de visões e proposições es-

tratégicas. Para Sachs (1993), a compatibilização dessas dimensões requer uma estratégia de harmonização do processo de desenvolvimento com as potencialidades e limitações ambientais, envolvendo áreas críticas de ação: o padrão de consumo, o sistema sociopolítico, as tecnologias utilizadas a partir de recursos naturais e de energia, o padrão de uso do espaço e a população. Conforme sugere o referido autor, este equacionamento exige ações orientadas pelas seguintes variáveis-chave:

i) Estrutura de produção e consumo, que envolve a definição das demandas e os bens essenciais para a sociedade, sendo função do regime sociopolítico e suas implicações em termos dos padrões de produção e consumo .

ii) Fatores locacionais, que envolvem a determinação sobre a ocupação do território, indicando **onde** as intervenções podem ser desenvolvidas, ou seja, a definição dos fatores locacionais que devem determinar a compatibilidade das intervenções com as condições ambientais.

iii) Opções tecnológicas, que envolvem o **como** fazer as intervenções, ou seja, os fatores tecnológicos requeridos na definição de atividades poupadoras de recursos naturais, sobretudo os hídricos, ou que suscitem poucas perdas de materiais e não geradoras de resíduos.

Ou seja, a viabilização da sustentabilidade pode ser compreendida como uma função das relações promovidas entre a população (tamanho e densidade demográfica), a organização social (padrões de produção e estratificação social), o entorno (hábitat físico e construído e processos ambientais), a tecnologia (progresso técnico e utilização de energia) e as aspirações sociais (padrão de consumo e valores sociais).

A definição de um modelo de desenvolvimento local sustentável requer, assim, a escolha de uma trajetória de desenvolvimento baseada no conhecimento prévio das potencialidades de uso e das fragilidades ambientais de cada domínio territorial objeto da intervenção social. Tor-

na-se fundamental, então, considerar as particularidades territoriais, moduladas pelas distintas disponibilidades e condições ambientais e pelas tecnologias disponíveis para se efetivarem as intervenções.

A gestão do desenvolvimento local sustentável não pode se restringir, portanto, ao gerenciamento das manifestações dos problemas da qualidade ambiental; deve, sobretudo, atuar nos componentes determinantes do modelo de desenvolvimento, expressos na estrutura de consumo, na organização espacial e nas opções tecnológicas. Diante dessa abrangência de ações, o processo de gestão exige uma atuação sistêmica que possa influenciar as diversas instâncias de decisão da sociedade e, principalmente, os diferentes processos de decisões governamentais, nas suas distintas esferas de competência (federal, estadual e municipal). Requer, também, uma atuação integrada das diferentes políticas de intervenção e de utilização dos recursos ambientais, de tal forma que se propicie uma convergência de objetivos e a coordenação das ações dos diversos setores que atuam direta ou indiretamente nos recursos ambientais.

Nessa perspectiva, as ações de gestão devem se voltar para a incorporação da questão ambiental na formulação e execução das diversas políticas setoriais e regionais, assim como nos seus desdobramentos normativos e, conseqüentemente, indutores das atividades específicas. Essas políticas devem ser condicionadas pelo grau de conhecimento sobre as formas de exploração e de transformação dos recursos requeridos, bem como pelo grau de conhecimento das potencialidades e disponibilidades existentes. Uma condição prévia para o estabelecimento dessas políticas é a indispensável legitimidade pública em relação à prioridade das demandas sociais. Nesses termos, torna-se fundamental a adoção de mecanismos de **participação da sociedade nos sistemas decisórios da gestão ambiental**.

Como uma reflexão final desse capítulo, a figura 8.1 apresenta uma imagem da Terra como corpo quase esférico, girando no espaço em torno de seu eixo, popularizada através do uso de globos por muitas gerações de estudantes. Essa simplificação talvez tenha facilitado a crença de uma minoria de pessoas esclarecidas, nos últimos trezentos anos, de que a Terra seja um corpo movido apenas por leis mecânicas, passível de manipulação por técnicas cada vez mais engenhosas. No entanto, paralelamente ao triunfo do poder da imaginação científica, revela-se a fragilidade da teia da vida, da qual a espécie humana faz parte, tornando cada vez mais imperiosa uma consciência planetária, tendo em vista as graves evidências de esgotamento de muitos recursos naturais, sobretudo os hídricos, e dos preocupantes cenários apresentados pelo IPCC para o século 21.



Figura 8.1 A Terra vista do cosmos: - de fora para dentro-. Poucas imagens têm sido tão simbólicas para a Humanidade, ajudando a resgatar a memória atávica dos milhões de anos de nossa co-evolução planetária. Fonte: http://www.ecclesia.com.br/images/fotos/news/planeta_terra.jpg

Urge, portanto, uma maior compreensão da interdependência entre os diversos sistemas naturais, cuja evolução se realiza ao longo do tempo geológico, com os nossos sistemas socioeconômicos, onde as atividades produtivas ocorrem, promovendo, assim, a efetivação do desenvolvimento local sustentável.

REFERÊNCIAS

ACSELRAD, H. Desenvolvimento sustentável: a luta por um conceito. *Revista Proposta*, n. 71, p. 11-16, 1997.

ALVES, J. L. *Suape e sua trajetória histórica: Um olhar geográfico*. Tese de doutorado, UFPE. Recife, 2011.

BENKO, G. *Economia, espaço e globalização: na aurora do século XXI*. Tradução de Antonio de Pádua Danesi. 3. ed. São Paulo: Hucitec, 2002. 266p.

CALIJURI, M.C.; CUNHA, D. G. F. *Engenharia Ambiental - Conceitos, Tecnologia e Gestão*. Rio de Janeiro, Elsevier, 2013.

CAPRA, F. *A Teia da Vida – Uma nova compreensão científica dos sistemas vivos*. São Paulo : Ed. Cultrix, 1999.

CHESNAIS, F. *A mundialização do capital*. Ed. Saraiva, São Paulo, 2007.

CMMAD. Our common future. *Relatório da World Commission on Environment and Development*, Organização das Nações Unidas (ONU), 1988. Disponível em: <un-documents.net/wced-ocf.htm>. Acesso: abril 2016.

CURI, D. *Gestão Ambiental*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

DIAS, R. *Gestão Ambiental - Responsabilidade Social e Sustentabilidade*. São Paulo, Ed. Atlas, 2007.

FONSECA, S. A.; MARTINS, P. S. Gestão ambiental: uma súplica do planeta, um desafio para políticas públicas, incubadoras e pequenas empresas. *Produção*, v. 20, n. 4, p.538-548. São Paulo, 2010.

GALLOPIN, G. El ambiente humano y planificación ambiental. Opiniones. *Fascículos de Medio Ambiente, Centro Internacional de Formación en Ciencias del Ambiente*, Madrid, 1981. 30 p.

GONÇALVES, R. et al. *A nova economia internacional: uma perspectiva brasileira*. 3.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

HARVEY, D. *A Condição Pós-Moderna*. São Paulo: Loyola, 2002.

JAGUARIBE, H.; SILVA, N.V.; ABREU, M. P.; ÁVILA, F.B.; FRISTCH, W. (1989). *Brasil: Reforma ou Caos*. Rio de Janeiro: Paz e Terra. 308 p.

MAIA, K. D.; GUIMARÃES, R. P. Padrões de produção e padrões de consumo, dimensões e critérios de formulação de políticas públicas para o desenvolvimento sustentável. In: LEROY, J. P.; MAIA, K. D.; GUIMARÃES, R. P. (editores). *Brasil século XXI: os caminhos da sustentabilidade cinco anos depois da Rio-92*. (Fórum Brasileiro de ONGs e Movimentos Sociais para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento). Rio de Janeiro: Fase, 1997. 503 p.

MEADOWS, H. D.; MEADOWS, L. D.; RANDERS, J. *Os Limites do Crescimento*. São Paulo: Perspectiva, 1978.

SACHS, I. *Estratégias de transição para o século XXI: desenvolvimento e meio ambiente*. Tradução: Magda Lopes. São Paulo: Studio Nobel, 1993. 103 p.

SANTOS, M. Os espaços da globalização. In: *Simpósio Nacional de Geografia Urbana*, 3. Anais... São Paulo: USP, 1993.

SÃO PAULO. *Meio Ambiente e Desenvolvimento: documentos oficiais*. Secretaria do Meio Ambiente. Coordenadoria de Educação Ambiental. Organização das Nações Unidas. Organizações não governamentais. São Paulo, 1993 (série documentos).

TREVISAN, L. e SILVA A. M. B. A moderna logística no território brasileiro: contribuição à pesquisa. *Revista de Ciência Geográfica*, vol. XVI – (2) jan/dez. Bauru, 2012.



TEMA 3



GESTÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO



CAPÍTULO 9

TRÊS CONTRIBUIÇÕES DA TEORIA DA AGÊNCIA PARA A GOVERNANÇA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Caroline Oliveira Melo
Maria Conceição Melo Silva Luft
Florence Cavalcanti Heber Pedreira de Freitas

9.1 INTRODUÇÃO

A teoria da agência é uma das teorias organizacionais mais recentes, e ainda alvo de muitas críticas e questionamentos. No entanto, sua importância no campo organizacional não deve ser deixada de lado, tendo em vista que é uma teoria capaz de tratar a fundo os conflitos intraorganizacionais surgidos a partir da separação entre propriedade e gestão (COSTA; CHADDAD; AZEVEDO, 2012).

De acordo com os autores Jensen e Mecking (1976), esta teoria investiga os problemas de agência que emergem a partir do momento que uma pessoa (principal) emprega outra pessoa (agente) e delega-lhe algum poder de decisão para, em seu nome, executar um serviço. Desta forma, a preocupação da teoria da agência é garantir que os interesses e a riqueza das partes, sejam preservados diante da possibilidade de um cenário de relações conflituosas.

Tendo em vista sua característica de proteção dos interesses - em especial do principal - a teoria da agência é uma das mais abordadas quando se discute o tema governança corporativa. E, embora a governança, como um todo, seja definida como um sistema de monitoramento e controle, de acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa [IBCG] (2015), tal perspectiva é pouco explorada no âmbito da governança de tecnologia da informação, aqui também denominada de GTI.

Trabalhos como os de Lunardi, Dolci e Maçada (2010), Mendonça, Guerra, Souza e Araújo (2013), Barbosa, Rodello e Pádua (2014), dentre outros, utilizam-se da teoria da agência para justificar o surgimento do campo, mas concentram sua análise em questões relacionadas ao alinhamento estratégico entre TI e negócio, apontando esta vertente como o principal resultado da implementação da governança de TI. Embora tais abordagens sejam importantes, verifica-se uma carência de trabalhos que realizem um aprofundamento teórico e prático das reais contribuições que a teoria da agência pode proporcionar à GTI.

Tarouco e Graeml (2011), ao realizarem uma pesquisa do tipo *survey* com 50 das 100 empresas mais inovadoras em TI de 2007, conforme a publicação *Information Week Brasil*, alcançaram resultados empíricos que demonstram que a principal motivação dos executivos para a implementação da GTI reside no aumento da transparência, controle e qualidade dos serviços. Objetivos relacionados diretamente a resultados financeiros, no entanto, não foram considerados relevantes.

A pesquisa citada é um dos exemplos de que a implantação da governança de TI, na prática, é efetuada muito mais com o objetivo de buscar a superação de problemas de agência, do que para obter ganhos financeiros diretos. Esta constatação aponta para os pilares da teoria da agência que sustentam originalmente a GTI, e demonstram a importância de um diálogo entre estas duas esferas do conhecimento.

Não se pretende aqui negar a importante contribuição da GTI para promover o alinhamento estratégico entre a TI e o negócio. No entanto, o objetivo deste estudo é lançar um novo olhar sobre a governança de TI, elucidando três principais fontes de contribuições que a teoria da agência pode fornecer, a fim de que a governança de TI seja implementada com seu potencial de utilidade maximizado.

Este trabalho possui uma abordagem ensaística, que pode ser justificado por haver pouco conhecimento acumulado sobre o tema em questão; desta forma, entende-se que o ensaio teórico pode contribuir para um maior aprofundamento e reflexão sobre o presente estudo. De acordo com Adorno (2003, pp. 44-45) o ensaio teórico visa - construir uma conjunção de conceitos análoga ao modo como estes se acham conjugados no próprio objeto -. Meneghetti (2011, p. 322) também esclarece que a força do ensaio teórico está na sua - capacidade reflexiva para compreender a realidade- .

Após esta introdução, a seção 2 esclarece os principais conceitos relacionados à teoria da agência, e a seção 3 trata especificamente da governança de tecnologia da informação. São apresentadas e detalhadas, em seguida, cada uma das três contribuições que a teoria da agência pode proporcionar à área da GTI, e, por fim, seguem-se as considerações finais do estudo.

9.2 A TEORIA DA AGÊNCIA

A teoria da agência está localizada no paradigma das teorias funcionalistas, e tem sua origem no campo da Economia. Ela possui um enfoque diferenciado das demais teorias organizacionais, pois se volta ao estudo de uma dinâmica específica, existente no interior das organizações: o relacionamento entre o contratante e o contratado denominados respectivamente de principal e agente. Além disso, traz à tona os impac-

tos microeconômicos provenientes deste relacionamento e de seus conflitos, propondo mecanismos para mitigação dos chamados problemas de agência.

Ao propor ações a serem realizadas pelo principal, a fim de minimizar os problemas de agência, a teoria adota a abordagem do indivíduo como ator organizacional, capaz de intervir e modificar a realidade; por outro lado, ao se voltar para a realidade intraorganizacional e os seus impactos, ela não se preocupa como ou se o ambiente externo interfere nas dinâmicas empresariais. Somando-se estas argumentações, a teoria da agência pode ser caracterizada como uma abordagem intermediária dentro do espectro que vai do alto determinismo ao alto voluntarismo (CALDAS; FACHIN, 2005).

Ao desenvolverem seu trabalho sobre teoria da firma, Jensen e Mecking (1976, p. 308), definem a relação de agência como - um contrato sob o qual uma ou mais pessoas (principal(is)) emprega uma outra pessoa (agente) para executar em seu nome um serviço que implique a delegação de algum poder de decisão ao agente -. Este tipo de relação se intensificou, principalmente, com a separação entre propriedade e gestão, momento em que os proprietários deixaram de participar ativamente das decisões da gestão, delegando poder aos executivos para este fim. Assim, os contratos de agência precisam garantir que os interesses dos proprietários sejam preservados, e que os riscos das atividades não sejam transferidos para os responsáveis pelas decisões (Costa *et al.*, 2012).

Coleman (1994) classificou dois tipos de relacionamentos de agência. No primeiro, denominado por ele de *master-servant*, ou senhor-servo, o principal é também o proprietário da matéria-prima e dos meios de produção, por isso, ele obtém, de certa forma, um maior poder sobre o agente e suas atividades. O segundo tipo é o denominado de *independent contractor*, ou contratante independente, e ocorre quando o

principal decide contratar um serviço determinado ao agente, não sendo este seu empregado direto. Encaixam-se neste segundo tipo de agência, os contratos de terceirização e serviços de profissionais liberais.

Quaisquer que sejam os tipos de relacionamento de agência é fato que em algum momento eles incorrerão em problemas. Segundo Eisenhardt (1989), a teoria da agência preocupa-se em resolver dois deles. O primeiro está relacionado às diferentes atitudes do principal e do agente em relação ao risco. O segundo surge por conta de interesses conflitantes, sendo caro ou difícil para o principal monitorar as ações do agente, a fim de que elas estejam de acordo com as suas aspirações.

O primeiro problema apontado por Eisenhardt (1989) surge, geralmente, porque o agente é mais avesso ao risco do que o principal: enquanto o agente possui mais dificuldade de diversificar o seu emprego, os principais (donos dos negócios, diretores e acionistas), são capazes de diversificar seus investimentos, tornando-se neutros em relação ao risco.

Já a divergência ou conflito de interesses, pode ser considerado o problema mais abordado na literatura relacionada à teoria da agência, talvez por ser o mais comumente reconhecido. Ele parte do pressuposto de que o agente e o principal nunca terão os mesmos interesses, muito embora o contrato de trabalho seja firmado, em teoria, com um objetivo comum ou único. Os autores Morck, Shleifer e Vishny (1988), conseguem comprovar que tal problema é minimizado quando há maior posse de ações da empresa por parte dos gestores (agentes), tendo em vista a maior convergência de interesses entre executivos e acionistas.

Para Araújo (2000), além da divergência de interesses das partes envolvidas, também se destacam como principais problemas de agência a assimetria informacional e a existência de comportamentos oportunistas por parte do agente; sendo estes, portanto, classificados pelo autor como os principais geradores de impactos econômicos e organizacionais.

Uma das ideias subjacentes à teoria da agência é de que não existem informações perfeitas, igualmente distribuídas entre todos os atores organizacionais, pelo contrário, ela pressupõe que as informações são assimétricas ou incompletas. A assimetria de informações presente no relacionamento entre principal e agente, em favor deste último, consiste no fato de que, em geral, as informações mais profundas sobre o processo de trabalho, a utilização dos meios de produção e às vezes a própria estrutura de custos, são de domínio do agente (Pinto & Pires, 2000) e este, por sua vez, pode repassar ao principal, somente aquelas informações que achar conveniente.

A dimensão deste problema de agência é desvelada por Lastres e Albagli (1999), ao afirmar que o poder não mais se restringe ao domínio dos meios de produção, mas, está cada vez mais vinculado ao controle dos objetos imateriais, tais como informação e conhecimento. O pensamento de Eisenhardt (1989) complementa esta ideia ao afirmar que na teoria da agência a informação é considerada uma mercadoria. A assimetria da informação está, portanto, vinculada à disputa pelo poder.

O problema do oportunismo, de acordo com Araújo (2000), consiste na obtenção de vantagens pessoais que não irão aumentar a riqueza do principal, ou mesmo beneficiá-lo de forma direta. Como exemplo, pode-se pensar nos benefícios pessoais e mordomias para consumo próprio, obtidos pelos gestores com o recurso da empresa (JENSEN; MECKING, 1976). Ademais, alguns autores, a exemplo de Perrow (1986), capturam também a outra face dos conflitos de interesse e oportunismo nos contratos de agência, apontando a possibilidade de o principal ser a fonte deles, em especial quando há a tentativa de repassar ao agente a maior parcela do risco relacionado às suas decisões; no entanto, essa vertente é pouco explorada na literatura.

Klann, Gomes, Greuel e Bezerra (2014) abordam ainda outros dois problemas que emergem da assimetria informacional: a seleção adversa e o risco moral. O primeiro verifica-se quando não há total veracidade de informações no momento do fechamento do contrato. Em geral, ocorre na perspectiva do agente quando este oculta informações, ou diz possuir habilidades que na verdade não possui, e que são de difícil verificação por parte do principal. Desta forma, o principal acaba por ser prejudicado na negociação, com a aquisição de bens ou serviços de menor qualidade.

O risco moral ocorre quando o comportamento do agente não está de acordo com os objetivos da organização e quando não há esforço de sua parte para o cumprimento de tais objetivos. O principal, por sua vez, ou não consegue observar as ações do agente, ou não consegue controlá-las adequadamente. Eisenhardt (1989) exemplifica este fenômeno com a seguinte ilustração: um cientista trabalha em um projeto de pesquisa pessoal durante seu tempo na empresa, mas a pesquisa é tão complexa que a gestão empresarial não consegue detectar o que o cientista está realmente fazendo.

A seleção adversa e o risco moral já haviam sido abordados por Arrow (1985). A fim de esclarecer tais conceitos, o autor relaciona a seleção adversa à omissão de informações, e o risco moral ou *moral hazard* à omissão de ações, sendo que a custo de buscar conhecer tais ações e informações se apresenta muito elevado para o principal. O quadro 9.1 resume os principais problemas de agência discutidos.

TRÊS CONTRIBUIÇÕES DA TEORIA DA AGÊNCIA PARA
A GOVERNANÇA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

PROBLEMAS DE AGÊNCIA	DESCRIÇÃO	FONTE
Diferentes atitudes em relação ao risco	O agente é mais avesso ao risco que o principal.	Eisenhardt (1989)
Conflito de interesses	O agente é contratado pelo principal, mas não possui os mesmos interesses que ele.	Eisenhardt (1989) Araújo (2000)
Assimetria informacional	O agente possui mais informações e não as repassa de forma completa ao principal.	Araújo (2000)
Comportamento oportunista	Obtenção de vantagens pessoais com recursos da empresa.	Araújo (2000)
Seleção adversa	O agente omite informações ou diz possuir habilidades que não tem no momento do fechamento do contrato.	Arrow (1985) Klann <i>et al</i> (2014)
Risco moral	O comportamento do agente não está de acordo com os objetivos da organização e não há esforço de sua parte para o cumprimento de tais objetivos.	Arrow (1985) Klann <i>et al</i> (2014)

Quadro 9.1 Principais problemas de agência relatados na literatura.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Estes problemas de agência estão, de forma geral, interligados, pois, provavelmente um acabará desencadeando outro. Eisenhardt (1989) aponta que a teoria da agência contribui para a teoria organizacional justamente por lembrar que muito da vida organizacional é baseado no interesse próprio, quer gostemos disso ou não. E ainda, que metáfora do contrato está no coração da teoria da agência, onde há um conflito inerente quando indivíduos com interesses distintos se envolvem em um esforço cooperativo.

Como forma de minimizar tais conflitos, e de diminuir a divergência de interesses entre as partes, a teoria propõe a utilização de dois mecanismos distintos: o monitoramento do agente, e um sistema de incentivos como forma de motivá-lo a executar os interesses do principal. A utilização de um ou de outro mecanismo dependerá da natureza de cada

contrato - em situações onde os resultados da atividade do agente são fáceis de mensurar, ou quando não há possibilidade de monitoramento, por exemplo, um sistema de recompensa pode ser mais adequado. No entanto, ambos mecanismos podem ser utilizados concomitantemente, e são necessários para que o principal mantenha sua parcela de controle na relação contratual (ARROW, 1985; JENSEN; MECKING, 1976; MONS-MA, 2000).

Tanto o monitoramento quanto a recompensa - ambos decorrentes dos problemas de agência - irão conduzir a um terceiro aspecto da teoria: os custos. Jensen e Mecking (1976) contabilizam os custos de agência - pecuniários ou não pecuniários - como a soma de: despesas de monitoramento por parte do principal, despesas com garantias contratuais por parte do agente, e custo residual. Este último consiste no valor correspondente ao que o principal deixou de adquirir devido aos conflitos de agência.

Muito embora a teoria possua críticas relacionadas a aspectos pouco abordados em sua construção teórica, a exemplo dos fatores ambientais e do relacionamento interorganizacional, é importante ter em mente que ela se propõe a analisar um recorte específico do comportamento organizacional, auxiliando no entendimento de dinâmicas intraorganizacionais, ao desvelar o relacionamento principal-agente, que por sinal, não ocorre somente em organizações mercadológicas.

9.3 GOVERNANÇA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

A TI tem se tornado cada vez mais importante na estrutura organizacional das empresas, sendo poucas as firmas que não fazem o seu uso em algum nível. Castells (2007) classificou as tecnologias da informação como inovações resultantes de um novo paradigma, talvez de valor econômico mais significativo do que a primeira e segunda revolução

industrial, caracterizadas pela máquina a vapor e a eletricidade, respectivamente.

Lastres e Ferraz (1999) analisam também o impacto deste novo paradigma, definindo-o como um conjunto interligado de inovações em computação eletrônica, engenharia de software, sistemas de controle, circuitos integrados e telecomunicações. Para as autoras, suas características incluem o uso do microprocessador, a crescente complexidade dos novos conhecimentos e tecnologias, dentre outras. Desta forma, a TI tornou-se o recurso capaz de suportar o negócio das empresas (AFFELDT; VANTI, 2009), estando posicionada no centro das transformações econômicas e organizacionais, com sua importância cada vez mais reconhecida pela gestão.

Diante desta revolução tecnológica, a adoção da TI se tornou um pré-requisito para a maioria das organizações. Lunardi, Dolci e Maçada (2010), ressaltam, no entanto, que adoção de tecnologias pode ocorrer, por exemplo, por pressão da concorrência, que, ao realizar investimentos na área, de certa forma pressionam as demais empresas do seu ramo de atuação a fazerem o mesmo. Por conta desta pressão, muitas organizações acabam investindo em TI sem o planejamento ou conhecimentos adequados.

Mcafee (2004) classificou este comportamento como uma abordagem *follow-the-pack*, onde o medo de ser deixado para trás é reforçado por fornecedores de software e hardware, consultores, analistas de TI e a própria imprensa de *e-business*, levando as organizações a adquirirem um - pacote - pronto de TI. Desta forma, sem uma reflexão se tais aquisições se adequarão às contingências da sua realidade organizacional (tais como tamanho da empresa, ramo de atuação, estrutura organizacional, estratégia, etc) as empresas acabam incorrendo, muitas vezes, em desperdícios e perda de capital.

Existe, porém, outra vertente, totalmente oposta à aquisição desordenada de TIs: a relutância na utilização de tecnologias. Malaquias e Albertin (2011) chamaram a atenção para a ocorrência deste fenômeno entre os gestores, podendo ser ocasionado principalmente por fatores como falta de conhecimento dos benefícios potenciais que a TI pode proporcionar, expectativa inicial de dificuldade de uso, aspectos cognitivos individuais, e falta de treinamento.

Adicionalmente, o resultado da pesquisa empírica de Malaquias e Albertin (2011) constatou que a postergação destes investimentos pode estar associada ao alto grau de confiança que os proprietários depositam nos seus empregados (especialmente em casos de empresas familiares), não havendo conflitos gerenciais e de interesse que indiquem necessidade de informatização. Outro fator identificado foi o receio da dependência de um terceiro para o uso da TI, nos casos de donos com pouco conhecimento da área tecnológica.

Tanto a aquisição desordenada da TI quanto à sua postergação, ambos decorrentes da falta de conhecimento sobre o tema ocasionam perdas financeiras para os donos dos negócios - sejam elas desperdício financeiro ou a diminuição dos lucros. Também é fato que a grande maioria dos gestores não possui um conhecimento aprofundado das tecnologias em si, e, conseqüentemente, não tem controle sobre as operações realizadas pelo setor de TI em suas organizações.

É neste contexto que surge a governança de tecnologia da informação (GTI), constituída como um desmembramento da governança corporativa. As autoras Klumb e Azevedo (2014) afirmam que a governança é uma ferramenta útil para que as organizações atendam às determinações dos seus principais *stakeholders*, garantindo assim sua continuidade e operação. Para Weill e Ross (2006), a governança de tecnologia da informação é o conjunto de especificações utilizadas a fim de estimular comportamentos desejáveis na utilização da TI.

O Tribunal de Contas da União [TCU] (2010), também preocupado com a gestão adequada dos recursos de TI, define em seu acórdão 2.308 que a governança de TI é o conjunto estruturado de políticas, normas, métodos e procedimentos que permitem à alta administração o planejamento e controle da tecnologia da informação, de maneira que os recursos sejam utilizados de forma eficiente, alinhados ao objetivo estratégico da organização, e em um nível de risco aceitável.

Corroborando com as definições apresentadas na literatura, a pesquisa realizada por Tarouco e Graeml (2011), com 51 empresas brasileiras, identificou que, na visão dos executivos, o conceito de governança de TI está relacionado ao aumento do controle e da qualidade dos serviços prestados pela TI para a empresa. Além disso, com a implantação da governança na área de TI, os executivos relataram conseguir uma maior visibilidade sobre os retornos dos investimentos na área, muito embora objetivos financeiros não tenham se mostrado relevantes para decisão de implantar a GTI.

Pode-se observar, portanto, que a GTI está diretamente relacionada a dois fatores emergentes neste novo contexto organizacional. Em primeiro lugar, destaca-se a necessidade de um maior controle das operações organizacionais, incluindo a redução de desperdícios, utilização eficaz da TI, transparência e participação da alta administração nas decisões. Em segundo lugar, e não menos importante, a necessidade de alinhamento da TI ao planejamento estratégico do negócio, para que a empresa consiga alcançar os seus objetivos organizacionais.

Faz-se necessário aqui diferenciar a gestão de TI da governança de TI. Enquanto a primeira possui seu foco no atendimento das demandas e gerenciamento da TI no ambiente interno, sendo realizada a nível departamental, a segunda, por sua vez, é mais ampla, tendo seu foco na organização como um todo, buscando integração entre o ambiente inter-

no e externo; além de realizar planejamento para ações futuras, devendo ser realizada por níveis hierárquicos superiores (SETHIBE; CAMPBELL; MCDONALD, 2007).

Tarouco e Graeml (2011), também abordam em seu estudo a importância das regulamentações *Basileia II* e *Sarbanes-Oxley Act* para o surgimento da GTI. A primeira entrou em vigor em 2007, e impactou especificamente o controle e reformulação dos processos de TI em instituições financeiras, todavia, seus efeitos ecoaram sobre toda a área de tecnologia da informação.

A segunda regulamentação, promulgada em 2002, é tida como uma das pioneiras no processo de implementação da governança corporativa. Ela foi aprovada nos Estados Unidos, após diversos escândalos financeiros em grandes companhias americanas de capital aberto, a exemplo da Enron, Worldcom e Xerox, e seu objetivo foi coibir condutas antiéticas de administradores e auditores, a fim de evitar o esvaziamento de investimentos por parte de acionistas. A *Sarbanes-Oxley Act* possui um impacto direto no contexto da governança de TI, pois preconiza que os processos de TI existentes sejam ajustados e melhorados, a fim de mitigar possíveis riscos. Assim, ela se tornou um dos marcos no processo de construção da governança de TI. (FERNANDES; ABREU, 2006).

Considerando todo o exposto até aqui, pode-se aferir que, diante da eminente mudança no papel da TI, passando de uma área meramente operacional para um papel estratégico de apoio a decisão e de forte poder informacional, a GTI surge a fim de produzir o alinhamento dos objetivos da TI com os objetivos do negócio, através da criação de mecanismos relacionados a estruturas, processos e relacionamentos, que promovam o controle da execução e da qualidade dos serviços (TAROUCO; GRAEML, 2011; LUNARDI; BECKER; MAÇADA; 2010; TEODORO; PRZEYBILOVICZ; CUNHA, 2014). Tais mecanismos serão especificados melhor a partir deste ponto.

Os mecanismos de estrutura referem-se à definição dos papéis e responsabilidades de cada ator organizacional, incluindo a definição dos comitês de TI, compostos em geral pela alta administração, por gestores da TI e até mesmo por membros externos à instituição. O Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação [SISP] (2013) define este (s) comitê (s) como um fórum de debates, negociações, processos decisórios e resolução de problemas em relação aos assuntos de TI.

Os processos estão relacionados às técnicas e procedimentos que serão adotados para alcance dos objetivos, bem como o monitoramento das ações de TI. Nesta subdivisão, são selecionados os conjuntos de melhores práticas a serem adotadas para padronização dos processos. As mais difundidas na literatura são o COBIT e o ITIL, embora existam ainda o PMBok, *IT Governance Maturity Model*, Seis Sigma, CMM/CMMI, dentre outros.

O COBIT (*Control Objectives for Information and Related Technology*) criado em 1996, é adequado para a organização que deseja o alinhamento da tecnologia da informação aos objetivos do negócio, pois apresenta padrões de boas práticas para o uso corporativo da TI, em especial para gestores e auditores de tecnologia. O ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*) é um conjunto de práticas com foco na infraestrutura e serviços da TI, portanto, ele se organiza em torno do ciclo de vida de um processo, e refere-se ao suporte necessário para utilização e gerenciamento desta infraestrutura.

Cabe aqui a observação de que o termo - melhores práticas - foi difundido e ficou conhecido para classificar estes conjuntos de procedimentos. Estas práticas, no entanto, são frequentemente revisadas e aperfeiçoadas; a utilização do termo por si só não indica que determinado conjunto de procedimentos são de fato melhores que outros, ou, até mesmo, infalíveis. (FERNANDES; ABREU, 2006). A ideia central de tais

práticas é a padronização e organização das ações da TI, no entanto, cada empresa precisará verificar quais procedimentos se encaixarão de forma coerente com sua realidade organizacional. Uma segunda observação frequentemente feita na literatura é que tais conjuntos de procedimentos não são exclusivos, pelo contrário, podem ser combinados e utilizados paralelamente.

Muitos gestores reclamam da falta de entendimento que existe entre os funcionários de TI e a empresa como um todo. Desta forma, os mecanismos de relacionamento visam promover o diálogo e o aprendizado compartilhado, de forma que haja uma compreensão tanto da TI em relação aos negócios da organização, quanto da própria administração sobre as ações de tecnologia da informação. Algumas ações incluem incentivos e recompensas, treinamentos interfuncionais e compartilhamento de objetivos (LUNARDI; BECKER; MAÇADA; 2010; TEODORO *et al.*, 2014).

Lunardi, Becker e Maçada (2010), selecionaram os fatores mais citados na literatura como essenciais para a GTI. Como resultado desta investigação, os autores construíram o modelo de efetividade da governança de TI na figura 9.1. São consideradas as seguintes áreas-foco:

- **Alinhamento estratégico:** visa integrar o plano estratégico de TI ao do negócio;
- **Valor da TI:** compreende a otimização de custos e investimentos;
- **Gerenciamento de riscos:** proteção dos ativos da TI contra quaisquer incidentes, garantindo a continuidade das suas atividades;
- **Recursos de TI:** relativo à otimização da infraestrutura;
- **Medidas de performance:** monitoramento dos projetos e estratégias de TI;
- **Accountability:** definição de papéis nas decisões.



Figura 9.1 Modelo de efetividade da governança de TI.

Fonte: Lunardi, Becker e Maçada (2010).

Embora a Governança de TI seja uma área recente, ela tem ganhado crescente atenção das pesquisas em tecnologia da informação e dos gestores organizacionais, se configurando como um caminho para que o setor de tecnologia passe a interagir com os demais setores da empresa e com a alta administração, quebrando a cultura de que a TI é uma área isolada e de difícil entendimento e integração.

9.4 CONTRIBUIÇÕES DA TEORIA DA AGÊNCIA À GOVERNANÇA DE TI

Para que a implementação e utilização da governança de TI sejam efetuadas de forma satisfatória, torna-se fundamental conhecer a fundo a sua estrutura e os seus mecanismos. Assim, a teoria da agência e seus principais conceitos configuram-se em importantes ferramentas

para auxílio neste processo, pois são capazes de esclarecer e direcionar as ações de governança de TI.

O IBCG (2015) esclarece que a governança é um sistema de monitoramento e incentivo, que tem como princípios básicos a transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, produzindo, através de tais práticas, um clima de confiança tanto internamente quanto nas relações com terceiros.

A definição do IBCG (2015) apresenta a ideia subjacente de que a governança tem suas bases de sustentação na teoria da agência. Quando se adentra especificamente na governança de TI, esta definição se encaixa de forma clara e completa, pois por ser a TI um setor culturalmente caracterizado pela dificuldade de acesso e entendimento, sem a implementação de mecanismos de controle, qualquer tipo de intervenção e monitoramento por parte dos proprietários da empresa fica inviabilizada.

Corroborando com a ideia da governança como um mecanismo de agência, Perrow (1986) disse que a burocracia é o princípio dominante da organização. Com esta afirmação, o autor reforça a ideia de que os mecanismos de governança de TI - na qualidade de procedimentos burocráticos - são essenciais para garantir o bom desempenho da empresa e a maximização dos lucros do principal.

Conforme pôde ser verificado na seção anterior, a governança de TI possui dois objetivos primordiais: o controle das operações e o alinhamento do planejamento da TI ao planejamento estratégico da organização. Se os dois objetivos forem analisados a fundo, percebe-se que ambos estão relacionados à busca de confiabilidade nas ações desenvolvidas pelos profissionais da TI, através de mecanismos que proporcionem um melhor monitoramento, transparência e redução de desperdícios - ações propostas pela teoria da agência.

No entanto, quando se estuda o tema, os pesquisadores, na maioria das vezes, focalizam o alinhamento estratégico como sendo a principal finalidade da governança de TI, esquecendo, muitas vezes, sua característica de monitoramento e controle, com objetivo final de minimizar os problemas de agência. Desta forma, não existe aprofundamento dos pilares teóricos que sustentam a governança (CORREIA; AMARAL, 2008). Numa tentativa de cobrir toda a amplitude da governança de TI, Lunardi, Becker e Maçada (2010) ressaltam que ela preocupa-se não só com o valor que a tecnologia da informação proporciona à organização, mas também com o controle e a diminuição dos seus riscos.

Diante do exposto, pode-se perceber que a primeira contribuição que a teoria da agência traz aos proprietários de firmas, é o conhecimento de que a governança de tecnologia da informação é uma importante ferramenta para promover monitoramento e transparência das ações da TI, não se restringindo a atuar apenas como um mecanismo de alinhamento estratégico.

Quando se adota um (ou mais) conjunto (s) de melhores práticas, tais instrumentos apontam claramente para a possibilidade de mitigação de riscos de agência, pois atuam como - tarefas programáveis -, onde o comportamento esperado por parte do agente pode ser arquitetado com antecedência (EISENHARDT, 1985). Desta forma, a GTI evita e inibe diversos problemas de agência; problemas estes que, se tratados de outra forma (através de recompensas ou outros tipos de mecanismos de controle) podem gerar um custo de agência maior e uma garantia de resultado menor, deixando a relação custo-benefício pouco atrativa para o principal.

Por exemplo, pode-se verificar que alguns dos fatores citados por Lunardi, Becker e Maçada (2010) em seu modelo de efetividade da governança de TI, visam à mitigação dos principais problemas de agência

no âmbito da TI, e também podem contribuir para realização de monitoramento. São eles: valor da TI, gerenciamento de riscos, gestão de recursos de TI e medidas de performance. No modelo, que resume a relação Teoria da Agência - GTI (figura 9.2) foram especificados quais problemas de agência são resolvidos através destas áreas-foco da GTI.

Esta conscientização é de fundamental importância, pois, desta forma, os proprietários e a alta administração conhecerão o poder do mecanismo que possuem, evitando, numa situação de implantação de GTI, escolhas do tipo *follow the pack*, ou simplesmente por fatores impositivos no tocante à legislação. O reconhecimento de que há garantia de resultados nas áreas de monitoramento e controle se torna um atrativo à GTI, e desmistifica a ideia de que investimentos em TI não possuem retorno financeiro que compensem os seus custos.

Um processo decisório eficiente também faz parte da governança de TI, e, conforme os autores Lunardi, Becker e Maçada (2010), o *accountability*, ou definição de papéis nas decisões, é um dos fatores que medem a efetividade da governança. Portanto, a segunda contribuição da teoria da agência à GTI, constitui-se na organização dos papéis decisórios, através do modelo de processo de decisão dos autores Fama e Jensen (1983), que organiza a tomada de decisão em quatro etapas e duas funções. O quadro 9.2 resume os principais conceitos descritos pelos autores.

A aplicação do modelo proposto irá evitar o problema de centralização da tomada de decisão, garantindo que o principal esteja plenamente informado das ações que ocorrem no setor de tecnologia, promovendo assim, monitoramento, controle e transparência. Além disso, garante ao agente a pulverização do risco da decisão, que não fica somente sob sua responsabilidade. Também é possível viabilizar o alcance do alinhamento estratégico, pois a divisão de decisões proposta favorece a integração

entre os gestores de TI e do negócio, possibilitando a convergência de objetivos, e assim, a maximização dos resultados organizacionais.

FUNÇÃO	ETAPAS	DESCRIÇÃO
Gerenciamento	Iniciação	Confecção de propostas para aquisição e utilização dos recursos e da infraestrutura
Controle	Confirmação ou ratificação	Escolha das propostas que serão implementadas
Gerenciamento	Implementação	Execução das propostas escolhidas
Controle	Monitoramento	Ações que controlam se a execução ocorre de acordo com as propostas aprovadas

Quadro 9.2 Etapas do processo decisório.

Fonte: Organizado pelas autoras de acordo com os conceitos de Fama e Jensen (1983).

Os autores Fama e Jensen (1983) argumentam que, quando não há separação entre as funções de gerenciamento e controle, os interesses dos principais ficam minimamente protegidos. Desta forma, aplicando-se a divisão do processo decisório à TI de uma organização, a função de gerenciamento deve ficar a cargo da gestão da TI (agentes), e a função de controle, da governança de TI (principais). A separação adequada destas funções gera maior nível de eficiência, e minimizam problemas de agência, garantindo, assim, o cumprimento dos objetivos e metas organizacionais.

Por fim, a terceira contribuição, é a percepção de que, caso implementada sobre os pilares de tal teoria, a governança de TI contribui para minimizar os problemas de agência de diversos setores da organização: seus benefícios não se restringem somente ao setor de TI. Este fato ocorre, pois, conforme observado por Mendonça *et al* (2013), grande parte das transações de uma empresa são registradas em ambientes informatizados. Ratificando a abrangência da governança de TI, Li e Tan (2013) afirmaram que a estratégia de TI reflete princípios mais amplos

da governança corporativa, ao utilizar e administrar as tecnologias da informação, a fim de concretizar metas de desempenho corporativo.

Desta forma, os mecanismos de governança de TI, quando devidamente implementados e utilizados, também auxiliam a alta administração a monitorar o comportamento da maioria dos agentes envolvidos nas atividades da organização. Eisenhardt (1989) abordou este aspecto, ao afirmar que, uma vez que os sistemas de informação têm a capacidade de monitorar o que os agentes estão realmente fazendo, é provável que os SIs consigam inibir agentes oportunistas, que perceberão que não poderão enganar o principal. Desta forma, quanto mais ricos e completos são as tecnologias da informação, mais elas poderão controlar a existência de oportunismos na empresa.

Uma TI com sua governança bem estruturada, portanto, possui alto potencial informacional, e poder de ação estendido para as mais diversas áreas da empresa: do operacional, ao tático e estratégico. Desta forma, os problemas de agência são, primeiramente, solucionados em nível local, em seguida, a tomada de decisão é pulverizada e estruturada, para que, com uma governança de TI sólida e eficaz, seja possível identificar e inibir problemas de agência em nível organizacional.

Verifica-se, de acordo com os argumentos aqui apresentados, que a teoria da agência é capaz de contribuir para uma melhor aplicação da governança de TI, pois desvela algumas de suas funcionalidades que, em geral, são pouco exploradas. Trazer o seu completo entendimento à tona pode proporcionar o interesse de um maior número de organizações em aderir a tais mecanismos, uma vez que os mesmos não possuem atuação limitada a um ou outro resultado. A figura 9.2 traz um modelo conceitual que resume os principais aspectos abordados neste ensaio.

TRÊS CONTRIBUIÇÕES DA TEORIA DA AGÊNCIA PARA A GOVERNANÇA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

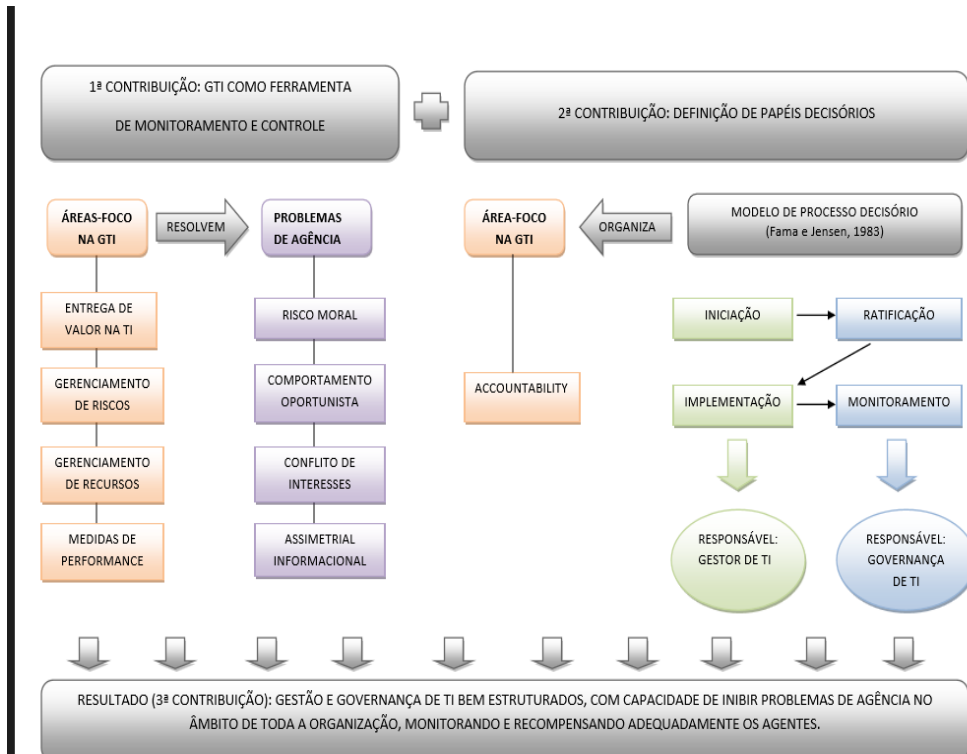


Figura 9.2 Modelo conceitual de integração entre Teoria da Agência e Governança de TI.
Fonte: Elaborado pelas autoras.

9.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este ensaio buscou a articulação de duas vertentes congruentes, porém pouco exploradas de forma conjunta: a teoria da agência e a governança de tecnologia da informação. Embora a teoria da agência seja mais comumente associada à governança corporativa em geral, entendeu-se que há contribuições específicas desta teoria para a governança de TI, por ser este um setor estratégico de armazenamento e fluxo de informações.

Por se configurar em um setor altamente técnico, e que tem sofrido modificações na sua atuação, se tornando cada vez menos operacio-

nal e cada vez mais estratégico, os proprietários de empresas precisam preocupar-se em assumir o monitoramento e controle das ações ali desenvolvidas. Na era do conhecimento, informação é sinônimo de poder (LASTRES; ALBAGLI, 1999), e as informações organizacionais passaram a se concentrar nos setores de TI.

Portanto, este ensaio teve como objetivo demonstrar que o entendimento da teoria da agência pode contribuir para uma aplicação da governança de tecnologia da informação correta e completa, especificamente de três maneiras. Em primeiro lugar, a teoria da agência proporciona a compreensão de que a GTI é uma ferramenta de promoção de monitoramento e transparência das ações da TI, e não se restringe ao alinhamento estratégico dos objetivos da TI e do negócio.

Por conseguinte, a segunda contribuição é a definição dos papéis decisórios da governança de TI, baseando-se no modelo proposto por Fama e Jensen (1983). Para os autores, as quatro ações de decisões são: iniciação, ratificação, implementação e monitoramento, devendo ser realizadas de forma intercalada por diferentes níveis hierárquicos (aplicado à governança de TI, as etapas de iniciação e implementação são de responsabilidade da gestão da TI, e a ratificação e monitoramento, da governança da TI). Esta divisão, além de proteger o interesse do principal, promove uma integração e facilita o alinhamento estratégico entre TI e negócio.

A união dos dois benefícios anteriores gera uma terceira contribuição: a possibilidade de monitoramento, através da TI, da maioria dos agentes organizacionais. Com uma governança transparente e eficaz, os sistemas de informação poderão monitorar o que os agentes estão realmente fazendo, conseguindo inibir agentes oportunistas, que perceberão que não poderão enganar o principal. (EISENHARDT, 1989).

Ademais, as contribuições aqui propostas permitem expandir os horizontes de utilização da governança de tecnologia da informação, maximizando o potencial das organizações e redistribuindo o poder entre os atores organizacionais (principais e agentes), de maneira que a assimetria informacional, o oportunismo e os principais problemas decorrentes das relações de agência sejam mitigados.

Por fim, o modelo apresentado ao final do trabalho pode servir como orientação para que proprietários de negócios consigam alcançar os benefícios oferecidos pela GTI, quando implementada à luz da teoria da agência, e para futuros pesquisadores que desejem aprofundamento na temática.

REFERÊNCIAS

ADORNO, T. O ensaio como forma. In: ADORNO, T. *Notas de literatura I*. (J. de Almeida, Trad.). (1ª ed, pp. 15-45). São Paulo: Editora 34. (Obra original publicada em 1958), 2003.

AFFELDT, F. S.; VANTI, A. A. Alinhamento estratégico de tecnologia da informação: análise de modelos e propostas para pesquisas futuras / Information technology strategic alignment: analysis of alignment models and proposals for future research. *Journal of Information Systems and Technology Management: JISTEM*, 6(2), 203-226, 2009.

ARAÚJO, J. F. O Modelo de Agência como Instrumento de Reforma da Administração. *Comunicação apresentada no Fórum 2000: Reforma do Estado e Administração Gestonária*. Lisboa, 2000.

ARROW, K. J. *Principal and agents: the structure of American business*. Boston: Harvard Business School Press, 1985.

BARBOSA, S. C. B.; RODELLO, I. A.; PÁDUA, S. I. D. D. Performance measurement of information technology governance in brazilian financial institutions. *JISTEM-Journal of Information Systems and Technology Management*, 11(2), 397-414, 2014.

CALDAS, M. P.; FACHIN, R. Paradigma funcionalista: desenvolvimento de teorias e institucionalismo nos anos 1980 e 1990. *Revista de Administração de Empresas*, 45(2), 46-51, 2005.

CASTELLS, M. *A sociedade em Rede – A era da informação: economia, sociedade e cultura*. (K. B. Gerhardt, & R. V. Majer, Trad.). (10ª ed). São Paulo: Paz e Terra. (obra original publicada em 1996), 2007.

COLEMAN, J. S. *Foundations of social theory*. Massachusetts: Belknap Press, 1994.

CORREIA, L. F.; AMARAL, H. F. Arcabouço teórico para os estudos de governança corporativa. *REGE. Revista de Gestão*, 15(3), 1-10, 2008.

COSTA, D. R. D. M.; CHADDAD, F. R.; AZEVEDO, P. F. D. Separação entre propriedade e decisão de gestão nas cooperativas agropecuárias brasileiras. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 50(2), 285-300, 2012.

EISENHARDT, K. M. Control: Organizational and economic approaches. *Management Science*, 31(2), 134-149, 1985.

EISENHARDT, K. M. Agency theory: an assessment and review. *Academy of management review*, 14(1), 57-74, 1989.

FAMA, E. F.; JENSEN, M. C. Separation of ownership and control. *The Journal of Law & Economics*, 26(2), 301-325, 1983.

FERNANDES, A. A.; ABREU, V. F. *Implantando a governança de TI: da estratégia à gestão dos processos e serviços*. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. *Código das melhores práticas de governança corporativa*. 5ª ed. São Paulo: IBCG, 2015. Recuperado em 05 julho, 2016 de <http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18180>

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360, 1976.

KLANN, R. C.; GOMES, E. D. C. O.; GREUEL, M. A.; BEZERRA, F. A. Influência do risco moral e da accountability nas tomadas de decisões. *Contabilidade Vista & Revista*, 25(1), 99-118, 2015.

KLUMB, R.; AZEVEDO, B. M. de. A percepção dos gestores operacionais sobre os impactos gerados nos processos de trabalho após a implementação das melhores práticas de governança de TI no TRE/SC. *Revista de Administração Pública*, 48(4), 961-982, 2014.

LASTRES, H. M. M.; ALBAGLI, S. Chaves para o terceiro milênio na era do conhecimento In: Lastres, H. M. M.; ALBAGLI, S. (Org). *Informação e globalização na era do conhecimento*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

LASTRES, H. M. M.; FERRAZ, J. C. Economia da informação, do conhecimento e do aprendizado In: LASTRES, H. M. M.; ALBAGLI, S. (Org). *Informação e globalização na era do conhecimento*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

LI, Y.; TAN, C. H. Matching business strategy and CIO characteristics: The impact on organizational performance. *Journal of Business Research*, 66(2), 248-259, 2013.

LUNARDI, G. L.; BECKER, J. L.; MAÇADA, A. C. G. Impacto da adoção de mecanismos de governança de tecnologia de informação (TI) no desempenho da gestão da TI: uma análise baseada na percepção dos executivos. *Revista de Ciências da Administração*, 12(28), 11-39, 2010.

LUNARDI, G. L.; DOLCI, P. C.; MAÇADA, A. C. G. Adoção de tecnologia de informação e seu impacto no desempenho organizacional: um estudo realizado com micro e pequenas empresas. *Revista de Administração*, 45(1), 5-17, 2010.

MALAQUIAS, R. F.; ALBERTIN, A. L. Por que os Gestores Postergam Investimentos em Tecnologia da Informação? Um Estudo de Caso / Why Do Managers Postpone Investments in Information Technology? A Case Study. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(6), 1120-1136, 2011.

MCAFEE, A. Do you have too much IT?. *MIT Sloan Management Review*, 45(3), 18-22, 2004.

MENDONÇA, C. M. C.; GUERRA, L. C. B.; SOUZA, M. V. de Neto; ARAÚJO, A. G. Governança de tecnologia da informação: um estudo do processo decisório em organizações públicas e privadas. *Revista de Administração Pública*, 47(2), 443-468, 2013.

MENEGHETTI, F. K. O que é um ensaio teórico. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(2), 320-332, 2011.

MONSMA, K. Repensando a escolha racional e a teoria da agência: fazendeiros de gado e capatazes no século XIX. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 15(43), 83-114, 2000.

MORCK, R.; SHLEIFER, A.; VISHNY, R. W. Management ownership and market valuation: an empirical analysis. *Journal of Financial Economics*, 20, 293-315, 1988.

PERROW, C. *Complex organizations: a critical essay*. (3ª ed). Nova York: Random House, 1986.

PINTO, H. Q. Jr.; PIRES, M. C. P. Assimetria de informações e problemas regulatórios. *Rio de Janeiro: Agência Nacional do Petróleo, Nota Técnica*, (10), 2000.

PRATT, J. W.; ZECKHAUSER, R. J. Principals and agents: an overview. In J. W. Pratt e R. J. Zeckhauser (orgs.), *Principals and agents: the structure of business*. Boston: Harvard Business School Press, 1991.

SETHIBE, T.; CAMPBELL, J.; MCDONALD, C. IT governance in public and private sector organisations: examining the differences and defining future research directions. *ACIS 2007 Proceedings*, 833-843, 2007.

Sistema de Administração de Recursos de Tecnologia da Informação. *Guia de Comitê de TI do SISP: versão 2.0*. Brasília: MPOG, 2013. Recuperado em 14 julho, 2016, de <http://sisp.gov.br/guiacomitete/wiki/download/file/GuiaComiteTI>

TAROUÇO, H. H.; GRAEML, A. R. Governança de tecnologia da informação: um panorama da adoção de modelos de melhores práticas por empresas brasileiras usuárias. *Revista de Administração*, 46(1), 07-18, 2011.

TEODORO, A. N.; PRZEYBILOVICZ, E.; CUNHA, M. A. Governança de tecnologia da informação: uma investigação sobre a representação do conceito. *Revista de Administração*, 49(2), 307-321, 2014.

Tribunal de Contas da União. *Acórdão 2308/2010-Plenário. Relatório de Levantamento. Avaliação da Governança de Tecnologia da Informação na Administração Pública Federal. Constatação de precariedades e oportunidades de melhoria. Determinações, recomendações e comunicações*. Brasília, 2010. Recuperado em 28 junho, 2016, de <http://www.tjdft.jus.br/institucional/control-interno>

ROSS, J. W.; WEILL, P. *Governança de TI, tecnologia da informação*. São Paulo: M. Books do Brasil, 2006.

CAPÍTULO 10

PROCESSO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO DO INSTI- TUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SERGIPE - IFS

Maria Alvina de Araujo Gomes
Maria Conceição Melo Silva Luft
Florence Cavalcanti Heber Pedreira de Freitas

10.1 INTRODUÇÃO

Fatores e circunstâncias temporais tendem a produzir debates propícios ao desenvolvimento de novas abordagens teóricas. A Alemanha do final do século XIX estimulou um desses contextos, a partir de discussões sobre o método científico, impulsionando os primeiros conceitos relacionados à abordagem institucional.

Na busca do entendimento do processo de institucionalização de uma estrutura organizacional é fundamental entender os principais conceitos, fenômenos e perspectivas teóricas existentes, uma vez que alguns estudiosos tratam essencialmente da relação entre organização e instituição. Nesse sentido, consideram-se relevantes as teorias institucional e neoinstitucional por suas indiscutíveis e indispensáveis contribuições para a compreensão de fe-

nômenos organizacionais e especialmente porque também se contrapõem entre si (CRUBELLATE, 2007). “Há que se reformular a articulação entre os componentes da teoria, de maneira que instituições e mudança deixem de ser vistas como contraditórias” (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005, p.22).

O processo de criação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFET's) implicou na institucionalização de um novo modelo organizacional voltado ao ensino superior no Brasil. O modelo reconfigura aspectos como estrutura, área e forma de atuação a partir de processos de desinstitucionalização de modelos e práticas organizacionais preexistentes, com realidades muito distintas, e que convergiram para a nova estrutura organizacional que surgiu com os IFETs.

A institucionalização do Instituto Federal de Sergipe (IFS), objeto de estudo desse trabalho é, nesse sentido, um processo em construção. A nova ordem institucional se deu pela fusão de dois órgãos centenários - que vivenciaram ao longo de sua história diversos outros processos de mudança - a saber, o Centro Federal de Educação Tecnológica de Sergipe (CEFET) e a Escola Agrotécnica Federal de São Cristóvão (EAFSC).

Contextualizar a mudança a luz das teorias e avaliar a perspectiva de atores organizacionais em relação a formação dessa nova realidade institucional, em termos de pessoal, infraestrutura e processos bem como sua atuação enquanto agentes de mudança é o objetivo central desse trabalho.

Em processos de mudança, a gestão do conhecimento torna-se a mola-mestra do processo de formação inicial do órgão como se fora sua própria - certidão de nascimento - dado que nasce a partir da conjugação de conhecimentos individualizados de seus servidores como base para o conhecimento coletivo dessa formação inicial. Ademais, na administração pública o tema gestão do conhecimento tem sido tema recorrente, dada

a importância da criação, retenção e disseminação do conhecimento nos contextos organizacionais, na busca da eficiência e eficácia na prestação dos serviços públicos.

Busca-se então, nesse estudo, compreender o processo de formação e a mudança em relação ao modelo institucionalizado, na perspectiva das práticas organizacionais segundo Dimaggio e Powell (1983), dos mecanismos identificados por Tolbert e Zucker (1999) bem como à luz dos antecedentes de desinstitucionalização propostos por Oliver (1992). Especificamente, perceber como o processo incorpora as práticas organizacionais, as estruturas preexistentes e as informações e conhecimentos - individuais e coletivos - de que dispõem os agentes da mudança, para a consolidação do novo modelo; identificar aspectos relevantes em termos de gestão do conhecimento em prática no órgão, que espelhem a cultura organizacional em formação e impactem o desempenho organizacional. Dito isso, o objetivo da pesquisa buscou responder ao seguinte questionamento: Como os atores envolvidos percebem o processo de institucionalização em andamento no IFS e de que forma são impactados na gestão do conhecimento?

10.2 TEORIA INSTITUCIONAL E A PERSPECTIVA NEOINSTITUCIONALISTA

Interessa à abordagem institucional o - como - ocorrem e o - por que - ocorrem os fenômenos organizacionais. Busca ainda explicar como as organizações conquistam, mantêm ou não a sua legitimidade e qual o papel das estruturas organizacionais nesse processo. Para Rosseto e Rosseto (2000), essas estruturas - resistem às pressões do ambiente na extensão em que a tradição das empresas, o contexto ambiental, ou ambos, suportam tal resistência-.

Discute-se, entretanto, a ausência de base conceitual efetiva da teoria institucional, (TOLBERT e ZUCKER, 1999), também inexistente, segundo as autoras, em relação ao próprio processo de institucionalização. Este processo, para DiMaggio e Powell (1983, p. 148), denominado de -estruturção - se desenvolve em quatro etapas: - pela interação entre as organizações no ambiente; por padrões de coalizões; pelas informações de que dispõem as estruturas organizacionais; e pela conscientização mútua-. Consideram que nessas fases iniciais as estruturas normalmente divergem em abordagem e forma, contudo, nesse processo caminham para a homogeneização.

Na perspectiva de DiMaggio e Powell (1983), diferentes organizações, num contexto de mudanças, tendem a adotar soluções e aspectos que as tornam semelhantes. Nesse sentido, abordam o conceito de isomorfismo institucional, partindo de três percepções que consideram não necessariamente excludentes entre si: o coercitivo, mimético e normativo. Nesse sentido, mudanças em estruturas organizacionais são percebidas como circunstanciais, conduzindo a formas e práticas homogêneas, o que entendem como imitação.

Para os autores o isomorfismo coercitivo institucional pode ocorrer formalmente ou não, sendo exercido por uma organização sobre outras, como por exemplo, quando uma organização pública se conforma aos ditames regulamentares de outra. O isomorfismo mimético, é o que DiMaggio e Powell (1983) traduzem como o processo de reprodução de um modelo já institucionalizado (homogeneidade). Nessa perspectiva, uma organização, revestindo-se de uma nova configuração, transforma-se por imitação deliberada, em decorrência de incertezas no seu ambiente de atuação.

A mudança organizacional caracterizada por imitação normativa fundamenta-se na busca coletiva por profissionalização, como formação

educacional, seleção de pessoal, padronização de métodos e processos organizacionais (DiMAGGIO; POWER; 1983).

Na concepção de Vasconcelos e Vasconcelos (2000), há quatro mecanismos isomórficos que, segundo a teoria neoinstitucional, influenciam a construção de novas estruturas organizacionais: Coerção, Indução, Apropriação e Normalização.

A busca por profissionalização expõe as organizações a modelos normativos já institucionalizados que favorecem a estruturação de campos organizacionais. O processo de adoção de formas e estruturas, em dado contexto, para Vasconcelos e Vasconcelos (2002) resulta de estratégias de gestão e ocorre por meio da coerção (prevalece o poder de mando), da indução (estratégia de convencimento), da apropriação (reprodução) e normalização (legitimação da estrutura), e evidencia, com base nesses mecanismos, o que se denomina Isomorfismo Estrutural.

Em nível organizacional, para Tolbert e Zucker (1999), o processo de formação inicial de instituições e o seu desenvolvimento envolvem componentes-chave sequenciais: habitualização, objetificação e sedimentação (figura 10.1).

As autoras concebem que a habitualização se dá por meio de “novos arranjos estruturais” sustentados por padrões comportamentais, que possam viabilizar “respostas a problemas ou conjunto de problemas organizacionais específicos”. Associam o processo de objetificação a comportamentos padronizados como sendo “o desenvolvimento de significados gerais socialmente compartilhados”; e a sedimentação, por sua vez, relacionam à continuidade histórica da estrutura, sua sobrevivência (TOLBERT e ZUCKER, 1999).

Ainda segundo Tolbert e Zucker (1999), a habitualização, considerada como pré-institucionalização, é o processo em que a decisão pela adoção de um novo modelo organizacional é independente, mas decorre

de ideias e conhecimentos compartilhados por vivências de semelhantes circunstâncias, convergindo assim para a aceitação e o reconhecimento de determinadas inovações organizacionais.

Tolbert e Zucker (1999) defendem que objetivar uma estrutura implica em - um certo grau de consenso social entre os decisores da organização-, que implica avaliar custos e benefícios ante a possibilidade de adoção da nova estrutura em face das incertezas decorrentes dessa decisão. Nesse sentido, para as autoras, envolve em parte, o monitoramento interorganizacional (certo grau de avaliação do ambiente) e a teorização. Esta avalia a insatisfação ou fracasso de um modelo que justifique a adoção de determinada estrutura.

Por fim, a sedimentação é o estágio no qual se traduz, segundo Tolbert e Zucker (1999), na qualidade de exterioridade e continuidade da estrutura, que podem variar em função do grau de enraizamento social. Nesse sentido, a difusão da estrutura encontra-se num estágio pleno. As autoras asseveram que a identificação dos fatores que afetam a medida da difusão e a retenção no longo prazo da estrutura é a chave para a compreensão do processo de sedimentação, quais sejam: impactos positivos da adoção, efetivamente reconhecidos; da pressão e resistência exercidas por grupos afetados pela nova estrutura que se mobilizam coletivamente contra ela em oposição aos grupos defensores, beneficiados pelas mudanças estruturais.

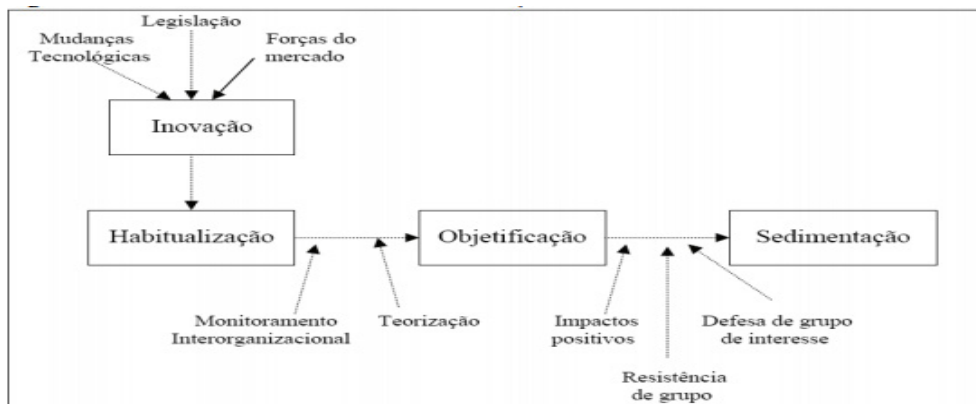


Figura 10.1 Processo inerente à Institucionalização.

Fonte: Tolbert e Zucker (1999, p. 207).

Conceitualmente, os processos de habitualização e objetificação propostos por Tolbert e Zucker (1999) guardam correlação com a perspectiva de Vasconcelos e Vasconcelos (2000) sobre isomorfismo estrutural por indução, no sentido de que - agentes econômicos utilizam estímulos positivos, financeiros ou não, a fim de convencer as organizações a seguirem segundo os seus modelos, aceitando suas proposições-.

A institucionalização, para Guarido Filho, Machado-da-Silva e Gonçalves (2009), é um estado de conformação, persistência, não-ação, ou seja, resulta do que impera como norma social, que prevalece em decorrência da normatização social, da interação entre atores. É também, segundo os autores, um processo que depende da - incorporação de um sistema de conhecimento construído ao longo da interação social-.

Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2005), na perspectiva da não-ação, criticam o que indicam como contraponto proposto por Tolbert e Zucker (1996) para superar a dicotomia entre ator racional e o modelo institucional, ao considerarem que o modelo de ator racional proposto pelas autoras não nega, ao contrário, ratifica a abordagem determinista da teoria institucional, ao reconhecer que -indivíduos demasiadamente

socializados, aceitam e seguem normas sociais sem qualquer questionamento, reflexão ou resistência, a partir de seus interesses pessoais-.

Ademais, Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2005) identificam como necessária ao processo de institucionalização, a discussão da mudança como parte do processo da qual se origina, o que na percepção dos autores contribui para o desenvolvimento da teoria como pressuposto. Afirmam ainda que - o processo de institucionalização, enquanto fenômeno complexo, não descarta, mas pressupõe tanto a mudança como a persistência, tanto a imersão social como a autonomia, tanto os níveis microssociais (organizações e agentes individuais) quanto os planos macrosociais - (MACHADO-DA-SILVA, FONSECA E CRUBELLATE, 2005, p. 15).

Para Rezende (2009) a institucionalização e a desinstitucionalização não se opõem, mas se complementam e nesse sentido não são leituras que se façam desconectadas uma da outra.

10.3 A DESINSTITUCIONALIZAÇÃO COMO PROCESSO DE MUDANÇA

Para Meyer e Rowan (1977) - os elementos de racionalização formal de estruturas estão profundamente enraizados e refletem entendimentos generalizados da realidade social. Muitas das posições, políticas, programas e procedimentos de organizações modernas são impostos pela opinião pública, pelos pontos de vista dos constituintes importantes, por conhecimentos legitimados (...)-. As estruturas, refletem, nesse sentido, perspectivas de atores diversos, uma construção coletiva, que resulta de fenômenos do seu ambiente social.

A busca por compreender o processo de criação de instituições é crescente, contudo, o meio ou a forma como as instituições são desconstituídas não tem sido alvo de semelhante interesse (DACIN; DACIN,

2007), no máximo o interesse é dirigido ao estudo do porquê de declinarem ou mudarem.

No entender de Oliver (1992) fatores ambientais e organizacionais antecedem um processo de desinstitucionalização, ou seja, favorecem o desgaste ou levam à interrupção de práticas ou atividades institucionalizadas, alterando a legitimidade preestabelecida e, assim, levando à mudanças nas organizações como a dissipação, rejeição ou substituição, condições para a qual a teoria institucional, na análise de Oliver (1992), tem sido indiferente. Nesse sentido, a compreensão das perdas de legitimidades permite explicar as mudanças organizacionais.

Pressões políticas, funcionais e sociais, que podem ser internas ou externas à organização, resultam no - processo pelo qual a legitimidade de uma prática organizacional estabelecida ou institucionalizada ou corrói ou descontinua - (OLIVER, 1992, p. 564). Além dessas considera a - entropia - como a pressão que acelera o processo e as - pressões inerciais - que o impedem ou retardam, como pode ser visualizado na figura 10.2 apresentada logo em seguida.

Nesse sentido, as pressões funcionais buscam a reavaliação da utilidade de uma prática institucionalizada, seja pela inadequação ou legitimidade da prática, seja pela busca de maior eficiência ou eficácia de determinada prática. Segundo Oliver (1992), - qualquer coisa que atua para aumentar a especificidade técnica da organização e reduzir a ambiguidade de processos e resultados de uma organização irá fornecer um terreno fértil para a desinstitucionalização-.

A autora considera que em se tratando de pressões sociais, as organizações - não são agentes proativos (...) nem tem intenção de abandonar ou rejeitar tradições institucionais particulares - (OLIVER, 1992, p. 575). Identifica como pressão social interna fragmentação normativa no sentido de falta de consenso organizacional (...) - sobre o significado e as

interpretações que atribuem a tarefas e atividades organizacionais contínuas - e também pela ausência de interação entre os atores. Considera que - a interrelação de redes pode facilitar a manutenção, imitação e difusão de normas e valores institucionais -. Em seu entender, a descontinuidade histórica inclui alta rotatividade, sucessão, aumentos na diversidade da força de trabalho bem como mudanças estruturais decorrentes de fusões.

ANTECEDENTES DE DESINSTITUCIONALIZAÇÃO				
FATORES PREDITIVOS				
PRESSÕES	EXTERNAS	POLÍTICAS	FUNCIONAIS	SOCIAIS
		Aumento de pressões por adoção de práticas inovação	Aumento da concorrência por recursos	Mudanças de normas e valores institucionalizados
		Conformidade Processual	Dados ou eventos emergentes	
	Conflitos de interesse	Aumento da especificidade técnica	Aumento na Fragmentação normativa	
	INTERNAS	Aumento nas crises de desempenho	Reavaliação de práticas institucionalizadas	Descontinuidade histórica
		Conflitos de interesse internos		
		FATORES MODERADORES		
		ENTROPIA	INÉRCIA	
		ACELERA O PROCESSO	RETARDA O PROCESSO	
	DISSIPACÃO OU REJEIÇÃO			
DESINSTITUCIONALIZAÇÃO				
DESCONTINUIDADE OU SUBSTITUIÇÃO				

Figura 10.2 Antecedentes a processos de desinstitucionalização.

Fonte: Adaptada de Oliver (1992).

Mudanças decorrentes do fenômeno da desinstitucionalização levam ao processo de institucionalização de novos hábitos e rotinas organizacionais, como se fora relação de causa-consequência (CUNHA; BEUREN; GUERREIRO, 2014). Novos comportamentos e práticas guardam resquícios de outros já desgastados, vez que - práticas institucionalizadas raramente são completamente extintas-. Nesse sentido, infere-se que um conhecimento não é plenamente substituído pois o agente da mudança traz consigo uma carga de conhecimentos acumulados. Por outro lado,

em certas condições, práticas institucionalizadas podem ser reavaliadas, desafiadas a adequações, repensadas.

10.4 GESTÃO DO CONHECIMENTO: CONCEITOS, PROCESSOS E PRÁTICAS

No entender de Tolbert e Zuker (1999) como já abordado, um novo modelo organizacional prescinde de compartilhar conhecimentos e disso resulta a efetiva inovação.

A gestão do conhecimento, neste contexto, impacta nas competências essenciais da organização viabiliza o desenvolvimento organizacional e espelha sua cultura organizacional. Gerir conhecimento implica em conhecer e analisar comportamentos nos níveis individuais e coletivos. Em nível de cultura organizacional, parte-se do pressuposto de que o conhecimento é absorvido e/ou desenvolvido.

Na perspectiva da gestão do conhecimento no setor público, tem-se que, em nível básico, a gestão do conhecimento compreende identificar conhecimentos subutilizados e/ou ocultos na organização, com vistas ao seu uso produtivo; promover a - captura - de conhecimentos tácitos e móveis para construir uma - memória organizacional- , por meio de práticas de gestão que investem na retenção de informações e conhecimentos.

No processo de construção do conhecimento novas atividades, estruturas e processos organizacionais decorrentes do novo modelo organizacional se incorporam a novas ferramentas tornando necessária a gestão de informação e do conhecimento em suas diversas formas conhecimento, que permitam construir, em paralelo à organização, uma nova cultura organizacional, a partir da própria cultura já enraizada nas pessoas, infraestrutura e processos.

A gestão do conhecimento não se limita a capacitar colaboradores, portanto, não é sinônimo de formação. Agune et al. (2014) salienta que a literatura quase sempre relaciona o pilar - pessoas - em termos de gestão de conhecimento, como correspondente a - cultura -. A autora concorda com a validade de ambos, contudo no sentido de que se complementam, vez que pessoas, cultura organizacional e competências e conhecimentos se comunicam.

No que tange à infraestrutura a autora considera que elementos físicos podem influenciar a gestão de conhecimento, como computadores, acesso e ligação à rede, disposição do espaço de trabalho, existência de múltiplos locais de trabalho etc, pois são fatores que influenciam a cultura organizacional, as iniciativas a implementar, a velocidade de circulação de conhecimento e vários outros aspectos.

Agune et al. (2014) ressalta que embora a literatura trate infraestrutura como sinônimo de tecnologia há situações em que trocas de conhecimento não acontecem por mediação tecnológica, razão porque considera indispensável a infraestrutura a fluidez do conhecimento.

No pilar - processos organizacionais - Agune et al. (2014) considera que esses são específicos de cada organização e seus setores, mas comuns a todos os tipos de organização, razão porque é considerado um indispensável instrumento de gestão do conhecimento.

Em sua avaliação da gestão de conhecimentos Agune et al. (2014) concebe sete processos de conhecimento, quais sejam: auditoria, aquisição, troca, armazenamento, acesso, validação e utilização. Assim os classifica:

Auditoria: é o processo que viabiliza um levantamento do conhecimento de que dispõe e do conhecimento de que necessita para a concretização dos seus objetivos estratégicos. Identifica lacunas organizacionais;

Aquisição: A aquisição de conhecimento é o processo pelo qual a organização aumenta a sua base.

Troca: é o processo pelo qual o conhecimento flui entre pessoas na organização. Importante considerar os canais pelos quais o conhecimento flui, a rapidez com que acontece, os momentos em que tem lugar.

Armazenamento: Processo de salvaguarda do conhecimento existente na organização, que envolve o armazenamento documental para efeitos legais ou normativos, bem como outros passíveis de acesso e validação, resguardado o conhecimento crítico para a organização.

Acesso: É processo associado ao armazenamento, o que viabiliza encontrar o conhecimento existente na organização;

Validação: O conhecimento passível de validação contínua, que envolve três aspectos: relevância (estratégia), correção (veracidade, completude, atualidade).

Utilização: Processo que justifica os restantes, ou seja, todos os outros devem ser promovidos com o objetivo elementar de utilização pela organização para concretização da estratégia.

Nesse sentido, a autora identifica elementos determinantes dessa gestão: os instrumentos, os objetivos de intervenção e os propósitos, estes relacionados aos objetivos estratégicos organizacionais.

Segundo Nonaka (1994), os conhecimentos tácitos decorrem de crenças singulares, de valores e dos posicionamentos individuais acerca das experiências, vivências e da interpretação do meio social, do mundo, de forma particular. Para os autores é por meio da interação desses conhecimentos, tácitos e individuais, que viabiliza-se o conhecimento organizacional e a sua difusão; não os concebem, nesse sentido, de forma separada.

O desempenho organizacional também é afetado pela facilidade de acesso ao conhecimento. A facilidade aqui tratada, pode ser relacionada a tecnologia da informação, mas também, por exemplo, por meio de mecanismos que permitam fluir informações, conhecimentos e promova a efetiva divulgação.

Outro aspecto que impacta no desempenho é a promoção do intercâmbio de ideias. Nesse sentido, considera-se o conhecimento fundamentalmente criado por indivíduos. O apoio à indivíduos criativos cria o contexto para a promoção de conhecimento, assim - deve ser entendido em termos de um processo organizacional que estende o conhecimento criado pelos indivíduos na forma de uma rede organizada para o conhecimento - (NONAKA, 1994).

A vinculação de conhecimentos a práticas organizacionais, como fator de desempenho organizacional, carece de ser conhecido pela organização pela adoção de métodos e medição, com vistas ao aproveitamento do conhecimento potencial dos indivíduos.

Definição e redefinição de estruturas institucionais regulativas, normativas e cognitivas, influenciam no estabelecimento de padrões de ação semelhantes, desencadeando processos de isomorfismo coercitivo, normativo e mimético (SILVA; COSER, 2006). Os autores consideram que a eficiência da organização decorre do conhecimento e aceitação de processos institucionalizados, crenças, hábitos, rotinas, práticas, normas, regras bem como da contínua aquisição de novos conhecimentos e da reciclagem de outros preexistentes.

10.5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo iniciou-se com uma pesquisa bibliográfica para apoiar a análise do objeto da pesquisa. Trata-se de um estudo de caso sobre o processo de desinstitucionalização de estruturas que antecederam

o IFS e do seu próprio processo de institucionalização na perspectiva da gestão do conhecimento.

Para Moresi (2003), estudo de caso - é circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo-. Esclarece ainda que os dados podem ser coletados por diversos meios, os quais não são mutuamente excludentes, assim, passíveis de aplicação conjunta. Nesse sentido, a partir da bibliografia considerada, elaborou-se um questionário e uma entrevista semiestruturada para obter especialmente a perspectiva de agentes (técnicos, docentes e gestores) que atuaram nos órgãos preexistentes ao IFS.

Com base nos pilares pessoas, infraestrutura e processos organizacionais, instrumentos inerentes à gestão do conhecimento na perspectiva de Agune et al. (2014), empreendeu-se a coleta de dados com a aplicação de questionário, por meio do qual os atores, servidores técnicos administrativos e docentes da instituição expressaram sua visão da organização, do ponto de vista de sua cultura organizacional e, a partir das mesmas questões, expressaram sua análise na perspectiva de sua atuação como agente de mudança (desempenho na organização) nesse momento do processo de institucionalização do IFS.

O questionário foi aplicado a 26 (vinte e seis) respondentes escolhidos pela acessibilidade e pelo tempo na instituição (eram servidores nos órgãos que resultaram a fusão do CEFET e EAFSC). Na estruturação do questionário foram associadas aos pilares (pessoas, infraestrutura e processos organizacionais), questões nominadas de variáveis, para avaliação dos respondentes nas seguintes perspectivas: associar um nível de impacto de 1 a 5, considerando o nível de importância dado pela gestão (cultura) às questões, na percepção do respondente. Por outro lado, o ní-

vel de importância dado pelo respondente às mesmas questões do ponto de vista do impacto sobre sua atuação (desempenho).

Ressalta-se que, previamente à aplicação do questionário foi esclarecido aos respondentes o propósito da pesquisa, instruindo-se quanto aos níveis de impacto, a saber: nenhuma importância (1); pouca importância (2); alguma importância (3) - nesse aspecto, enfatizando-se que representa a média entre o nível 2 e o 4; muita importância (4); e, por fim, o nível 5 (elevada importância). Além disso, concomitantemente, salientou-se a distinção entre as dimensões a que se reportam os níveis: cultura organizacional, considerada no contexto, o que se percebe enquanto prática da organização; e desempenho organizacional, relativamente à importância dada pelo servidor à questão proposta e o nível de impacto no seu desempenho.

No tocante à entrevista semi-estruturada foram elaboradas duas perguntas sobre o processo de mudança para o IFS que foram respondidas por dois gestores que participaram diretamente do processo. Tais respostas foram corroboradas com pesquisas em documentos, tal como será exposto nas seções que seguem.

10.6 ANÁLISE DA CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROCESSO DE DESINSTITUCIONALIZAÇÃO E INSTITUCIONALIZAÇÃO DO IFS

A institucionalização dos IFET's relativamente ao processo de desinstitucionalização pode ser avaliada sob duas vertentes: do ponto de vista da adesão à proposta, bem como do sob o enfoque das mudanças nas práticas organizacionais decorrentes de ambos os processos.-

No que tange à adesão ao modelo, torna-se oportuno destacar que o processo de -ifetização- (doravante entendido como resultante da fusão dos CEFET's e Escolas Agropecuárias com vistas a criação dos IFET's) no entender do então Diretor de Políticas da Secretaria de Educação Tecno-

lógica (Setec) do Ministério da Educação (MEC), atual reitor do Instituto Federal Fluminense, trouxe a premissa de que as análises nessa perspectiva estejam - alocadas no interior das atuais políticas para a Educação Brasileira, com recorte especial para aquelas voltadas à Educação Profissional e Tecnológica e a Rede Federal-.

Em relação às mudanças, identifica-se que na perspectiva do Governo Federal se buscava viabilizar o Plano de Desenvolvimento da Educação - PDE, lançado pelo Ministério da Educação em 2007. Assim, concomitantemente ao Decreto nº 6.095/2007, foi também divulgado o - Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação - que integrava o PDE juntamente com mais 29 (vinte e nove) ações de diversas áreas de atuação do Ministério, envolvendo vários níveis e modalidades de ensino, inclusive no que diz respeito à infraestrutura.

Destacam-se assim, duas modalidades de ensino em cinco níveis: modalidades Educação básica (educação infantil, ensino fundamental, ensino médio) e Educação superior, as quais envolviam os níveis “Educação de jovens e adultos”; “Educação a distância e tecnologias educacionais”; “Educação Tecnológica e Formação Profissional”; “Educação especial” e também a “Educação indígena”.

No contexto do que propôs o Decreto nº 6.095/2007, tem-se que “Educação Tecnológica e Formação Profissional” abarca três perspectivas. A primeira ação, voltada à educação profissional, por meio da qual se projeta a reorganização da Rede Federal de escolas técnicas, integrando-as aos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFET) além de promover significativo aumento do quantitativo de vagas, viabilizado por meio de educação à distância nas escolas públicas estaduais e municipais e pela articulação do ensino profissional com o ensino médio regular. A segunda, voltada a promoção de “novos concursos públicos” e por último, e não menos importante, a ação denominada “cidades-polo”

com vistas a ampliar o número de unidades integradas à Rede Federal de Educação Tecnológica.

O art. 1º do Decreto 6.095 destacou a finalidade de atuação de forma integrada regionalmente, estimulada pela reorganização das instituições federais, conforme segue:

Art. 1º O Ministério da Educação estimulará o processo de reorganização das instituições federais de educação profissional e tecnológica, a fim de que atuem de forma integrada regionalmente, nos termos deste Decreto.

§ 1º A reorganização referida no **caput** pautar-se-á pelo modelo de Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia - IFET, definido por este Decreto, com natureza jurídica de autarquia, detentores de autonomia administrativa, patrimonial, didático-pedagógica e disciplinar, respeitadas as vinculações nele previstas.

§ 2º Os projetos de lei de criação dos IFET's considerarão cada instituto como instituição de educação superior, básica e profissional, pluricurricular e multicampus, especializada na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos às suas práticas pedagógicas, nos termos do modelo estabelecido neste Decreto e das respectivas leis de criação.

§ 3º Os projetos de lei de criação dos IFET's tratarão de sua organização em bases territoriais definidas, compreendidas na dimensão geográfica de um Estado, do Distrito Federal ou de uma ou mais mesorregiões dentro de um mesmo Estado, caracterizadas por identidades históricas, culturais, sociais e econômicas. (BRASIL,2007).

A Chamada Pública do Ministério da Educação para recebimento de propostas para constituição dos IFET's, por sua vez, assim destacou:

A implantação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia - IFETs constitui-se em uma das ações de maior relevo do Plano de Desenvolvimento da Educação - PDE, na medida em que tornará mais substantiva a contribuição da rede federal de educa-

ção profissional e tecnológica ao desenvolvimento sócio-econômico do conjunto de regiões dispostas no território brasileiro, a partir do acolhimento de um público historicamente colocado a margem das políticas de formação para o trabalho, da pesquisa aplicada destinada à elevação do potencial das atividades produtivas locais e da democratização do conhecimento à comunidade em todas as suas representações (CHAMADA PÚBLICA MEC/SETEC n.º 002/2007, item 1.1)

A partir desses instrumentos norteadores das mudanças, inicia-se o processo de “ifetização”, do qual decorrem debates junto às instituições e a comunidade, como se depreende da perspectiva formulada por Otranto (2010). De sua contextualização, infere-se que as propostas foram recebidas de forma reservada em função dos interesses dos grupos envolvidos, basicamente distribuídos nas 36 Escolas Agrotécnicas, 33 CEFETs com suas 58 Unidades de Ensino Descentralizadas (UNED’s), 32 Escolas Vinculadas, 1 Universidade Tecnológica Federal e 1 Escola Técnica Federal, afetadas pelas mudanças propostas que, num primeiro momento, apresentavam-se apenas como possibilidade dada sua natureza de adesão da proposta.

Otranto (2010) destaca a resistência de grupos – CEFETs Rio e Minas - por considerarem - retrocesso acadêmico já que contavam com graduação consolidada, com programas de mestrado e projeto de implantação do doutorado, acrescido da consolidação dos grupos de pesquisas, em diversas áreas de conhecimento e presunção de limitação de financiamento-. Por outro lado, grupos favoráveis à adesão motivados pelo aumento na remuneração em razão da mudança de seus cargos de direção, além do status de Reitor.

Segundo Otranto (2010), a proposta, na forma apresentada, foi recebida pelas então escolas agrotécnicas com reserva, por razões diversas, com destaque à motivada pela possível perda de identidade dada à sua

forte e reconhecida presença no desenvolvimento rural, bem como a perda de seu status de autarquia, o que representaria uma perda de - poder - tendo em vista sua condição de unidade gestora vinculada aos Centros Federais de Educação Tecnológicas, que, nesta condição assumiriam o status de Reitoria.

Otranto (2010) destaca ainda a resistência das escolas vinculadas às universidades, pela relação de confiança com essas e por consideraram que havia falta de clareza na proposta do governo, no que resultou que 24 escolas de um total de 32 tenham optado por não aderir ao processo de - ifetização-, além de outros aspectos também relevantes no processo de adesão ocorrido entre 2007-2008, como por exemplo as diversas iniciativas da SETEC/MEC promovendo reuniões e discussões, que se configuraram em certos momentos como pressão à adoção do modelo não obstante seu caráter de adoção.

O contexto, como apresentado por Otranto (2010), no que tange aos antecedentes da adesão, contempla características identificadas por Oliver (1992) na perspectiva da desinstitucionalização, como pressões políticas pela adoção da prática inovadora, a pressão por conformidade processual, com vistas à atuação de forma integrada regionalmente; pressões sociais, como decorrente da descontinuidade histórica a partir da fusão.

Também se identificam os fatores moderadores previstos pela autora: entropia (que acelera o processo) por parte daqueles que reconhecem vantagens como remuneração aumentada em razão da mudança de seus cargos de direção; conquista do status de reitor por alguns atores; inércia (retarda o processo) em face de argumentos contrários como os levantados pelos CEFET's Rio e Minas e pelas escolas vinculadas às universidades.

Em face das mobilizações coletivas que se sucederam à publicação do Decreto, evidencia-se o que no entender de Tolbert e Zuker (1999) seria um impacto adverso promovido pela nova estrutura. As escolas agrotécnicas, reconhecidamente já sedimentadas, sujeitas a uma -ruptura de práticas sociais e hábitos-, sujeitas a novas perspectivas comportamentais e estruturais no contexto na nova institucionalidade. Por outro lado, também são identificados no período 2007-2008, a partir do contexto de Otranto (2010), o que Tolbert e Zuker classificam como estágio de pré-institucionalização, no sentido de se aceitar e se reconhecer determinadas inovações. Além desse aspecto, identificam as mudanças tecnológicas, as mudanças na legislação que bem como as forças do mercado como desencadeadoras da proposta inovadora, nesse sentido cumpre destacar que:

A concepção que permeou a criação do Institutos Federais no Brasil (IFs) e a constituição da Rede Federal de Educação Profissional Científica e Tecnológica - Rede Federal de EPCT, trouxe consigo grandes desafios [...] promover o ensino de excelência, uma pesquisa aplicada e uma extensão que promova o desenvolvimento científico e tecnológico, constituindo-se assim os pilares desta nova Institucionalidade (FORPROEXT, 2012).

Infere-se que, do ponto de vista da adoção, considerando que a Lei nº 11.892/2008 criou 38 Institutos Federais, manteve o status dos CEFET's Rio e Minas e que 24 escolas permaneceram vinculadas às universidades, ou seja, não aderiram à proposta de - ifetização-, os órgãos não aderentes se mantêm -sedimentados - pela - continuidade histórica - da sua estrutura, ou seja, sua - sobrevivência -, em consonância com o que propõe Tolbert e Zuker (1999). Nesse sentido, o que Vasconcelos e Vasconcelos (2000) classifica como o processo de criação e moldagem das organizações, em que atores distintos confrontam entre modelos e propostas por meio do - equilíbrio de forças e de poder-, de cujo proces-

so resulta instituída a melhor ou mais eficiente moldagem em um dado contexto.

Precisamente, no contexto de Sergipe, em relação ao processo de adesão, com base em entrevista realizada, um dos respondentes, servidor do antigo CEFET/SE à época, e atualmente lotado na Reitoria, registrou que de forma similar ao que se desencadeou em todo o país, entre 2007-2008, em Sergipe houve diversos debates, inclusive alguns com a presença de representantes da SETEC/MEC, envolvendo a comunidade acadêmica e servidores. Relativamente à resistência da Escola Agrotécnica alegou que:

A Agrotécnica de São Cristóvão mostrou-se de certa forma resistente à mudança em função do prestígio e tradição como escola agrícola que dispunha no Estado àquela época, muito maior do que o desfrutado pelo então CEFET, e também porque na mudança o status de Reitoria não seria assumido por ela já que o CEFET além de ser na capital, tinha mais alunos, era mais estruturado (entrevistada 1).

Levando-se em conta a perspectiva de Rezende (2009), como acima já salientado, de que institucionalização e a desinstitucionalização não se opõem mas se complementam e nesse sentido não são leituras que se façam desconectadas uma da outra, o processo de adesão por si só não significa sedimentação da estrutura do IFS como preconiza Tolbert e Zuker (1992). Especialmente porque o novo modelo institucionalizado é uma estrutura multicampi, descentralizada, onde as práticas organizacionais conservam aspectos de práticas anteriormente institucionalizadas, vez que não são extintas por completo, que precisam ser alinhadas a nova roupagem institucional. É, portanto, um processo em construção, afetado por antecedentes da desinstitucionalização, como por exemplo, a reavaliação de práticas institucionais (OLIVER, 1992).

10.7 ANÁLISE DO CONTEXTO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL E DO PROCESSO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

A mudança organizacional é uma construção em andamento no IFS. Não obstante a diversidade e forma de conhecimentos incorporados ao novo modelo institucional, decorrentes das experiências individuais e coletivas dos atores, do seu conhecimento acumulado, a interação desses fatores não implica em si, num novo modelo já sedimentado. Eles são a base para a exterioridade da nova estrutura, sua continuidade. Nesse sentido, a gestão do conhecimento preexistente torna-se indispensável à efetiva consecução das funções essenciais da nova estrutura, quais sejam, ensino, pesquisa, extensão e inovação, logo a percepção dos pilares da gestão de conhecimento: pessoas, infraestrutura e processos organizacionais, fundamentam

É nessa perspectiva que Vasconcelos e Vasconcelos (2000, p. 7) ao tratar de mudança considera que está -implica em ruptura de práticas sociais e hábitos e a consolidação de novos conceitos, valores e comportamentos na organização (...) a partir das habilidades desenvolvidas no sistema anterior e é este o grande desafio de um processo de mudança, a adaptação dos atores sociais à nova realidade a partir de seus conhecimentos anteriores-. Comunica-se com esse entendimento que a -a aplicação de conhecimento num outro contexto, ou de uma outra forma, permite a criação de algo novo-. (AGUNE et al.: 2014).

Com base nos dados coletados, espelhados na Tabela 10.1 apresentada a seguir, a partir das variáveis respectivas vê-se que a percepção incorporada pelos servidores sobre as antigas estruturas e que sustentam o novo modelo como conhecimento acumulado, indica que, no aspecto cultura organizacional, dá-se alguma importância ao pilar pessoas, relativamente a comportamentos, competência e conhecimentos individuais dos atores.

Embora nesse pilar prevaleça o impacto 3 (alguma importância), um número expressivo de respondentes considera que se dá pouca importância (impacto 2) às suas variáveis. Nesse sentido, destaca-se que 42% reconhecem que tanto valores e comportamentos demonstrados no dia-a-dia, quanto competências e também conhecimentos individuais incorporam-se a cultura organizacional, com alguma importância na gestão do conhecimento. Por outro lado, essas variáveis são de pouca importância para 38% (10 respondentes) e 31% (8 respondentes) respectivamente.

Vale ressaltar que dois (2) servidores nos órgãos se manifestaram acerca de práticas organizacionais em suas antigas unidades de lotação. O lotado no então CEFET, hoje campus Aracaju, e o lotado na antiga EA-FSC, hoje campus São Cristóvão, destacaram, respectivamente:

Àquela época dificilmente o servidor participava de alguma capacitação, por mais necessária que se percebesse para a realização das tarefas. E quando acontecia de surgir uma oportunidade, viajava aquele que tinha maior amizade com o chefe, nem sempre se oportunizava pela necessidade do serviço, era muito direcionado. Hoje não. Todos os que precisam se capacitar tem a oportunidade. Só não se capacita que não quer. (Servidor do antigo CEFET/SE).

A gestão da Escola Agrotécnica era precária em todos os sentidos. Lembro que para ter acesso ao contracheque era uma dificuldade, ninguém sabia de nada. Hoje, nesse sentido, e em alguns outros aspectos sobre informação que necessitamos, ou está de fácil de acesso ou se consegue receber com rapidez (Servidora antiga Escola Agrotécnica).

PILARES / QUESTÕES (Q)		NÍVEIS DE IMPORTÂNCIA				
		NENHUMA (1)	POUCA (2)	ALGUMA (3)	MUITA (4)	ELEVADA (5)
PESSOAS (P)	PQ1	4%	38%	42%	12%	4%
	PQ2	8%	31%	42%	19%	0%
INFRAESTRUTURA (I)	IQ3	16%	16%	38%	22%	8%
	IQ4	12%	22%	12%	46%	8%
	IQ5	19%	27%	31%	19%	4%
PROCESSOS ORGANIZACIONAIS (PO)	POQ6	12%	31%	22%	35%	0%
	POQ7	16%	31%	19%	22%	12%
	POQ8	12%	16%	56%	12%	4%
	POQ9	4%	19%	38%	31%	8%
	POQ10	0%	31%	46%	19%	4%

Tabela 10.1 Impacto dos instrumentos da gestão do conhecimento.

Fonte: adaptado de Agune et al. (2014).

Sobre o pilar pessoas, no que tange ao impacto das variáveis sobre o desempenho de suas atividades, os dados indicam que os respondentes consideram que embora um percentual considerável dos respondentes (31%) considere que comportamentos, competência e conhecimentos individuais têm apenas algum impacto sob o seu desempenho organizacional, vê-se que a maioria (57% aproximadamente) dos servidores atribui muita ou elevada importância a esses atributos.

Os dados, nesses termos, revelam uma oportunidade de intervenção nos mecanismos adotados pela gestão como vistas a compartilhar a cultura de reconhecimento de saberes e competências, bem como valores do dia-a-dia com o propósito de promover a melhoria no desempenho organizacional dos colaboradores, em face do descompasso no nível de importância atribuído.

O item infraestrutura, avaliado sob três variáveis, sinaliza que a adequação e suficiência de máquinas e equipamentos tem sido uma das iniciativas mais valorizadas pela organização, sendo reconhecida por 46% dos respondentes (12 servidores de um total de 26). Comparativamente às duas outras variáveis, (IQ 3 e IQ5). Nesse aspecto salienta-se o percentual de reconhecimento das três variáveis, quanto ao desempenho organizacional: 35%, 31% e 27%, a que se atribui nível 4 (muita importância) e nível 5 (elevada importância), respectivamente 19%, 38% e 38%.

Os dados coletados a partir das questões que suportam o pilar processos organizacionais, indicam, com base na coleta, que os servidores percebem alguma importância dada a esses atributos pela gestão (56%, 38%, 46% (nível 3)), em termos de cultura organizacional. Entretanto, seu impacto é ainda maior, quando o servidor se autoavalia. Nessa perspectiva as questões são reconhecidamente de alto impacto, pois são classificadas com de muita importância e/ou de elevada importância.

INSTRUMENTOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO	Nº	VARIÁVEIS	NÍVEIS DE IMPACTO											
			CULTURA ORGANIZACIONAL (CO)						DESEMPENHO ORGANIZACIONAL (DO)					
			1	2	3	4	5	TOTAL	1	2	3	4	5	TOTAL
PESSOAS	1	Reconhecimento de valores e comportamentos demonstrados no dia-a-dia organizacional	1	10	11	3	1	26	1	2	8	9	6	26
	2	Reconhecimento de competências e conhecimentos individuais	2	8	11	5	0	26	0	1	9	11	5	26
INFRAESTRUTURA	3	Suficiência de recursos humanos	4	4	10	6	2	26	2	0	10	9	5	26
	4	Adequação e suficiência de máquinas e equipamentos	3	6	3	12	2	26	1	2	5	8	10	26
	5	Adequação da disposição do espaço físico de trabalho	5	7	8	5	1	26	1	1	7	7	10	26
PROCESSOS ORGANIZACIONAIS	6	Aproveitamento do conhecimento disponível e levantamento do conhecimento necessário de seus servidores, com vistas à oferta de melhor serviço ao cidadão	3	8	6	9	0	26	0	1	8	14	3	26
	7	Promoção de ações de capacitação com base em diagnóstico realizado com a finalidade de troca e compartilhamento de conhecimento entre áreas da gestão	4	8	5	6	3	26	1	1	9	7	8	26
	8	Armazenamento adequado do conhecimento existente na organização	3	4	15	3	1	26	1	2	8	10	5	26
	9	Conhecimentos e informações passíveis de publicidade são válidos e acessíveis	1	5	10	8	2	26	0	2	10	7	7	26
	10	Os mecanismos de acesso a conhecimentos e informações são adequados e suficientes	0	8	12	5	1	26	0	2	5	8	11	26

Quadro 10.1 Impacto da cultura organizacional.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

PILARES (P) / QUESTÕES (Q)		NÍVEIS DE IMPORTÂNCIA				
		NENHUMA (1)	POUCA (2)	ALGUMA (3)	MUITA (4)	ELEVADA (5)
PESSOAS	Q1	4%	8%	31%	35%	22%
	Q2	0%	4%	35%	42%	19%
INFRAESTRUTURA	Q3	8%	0%	38%	35%	19%
	Q4	4%	8%	19%	31%	38%
	Q5	4%	4%	27%	27%	38%
PROCESSOS ORGANIZACIONAIS	Q6	0%	4%	31%	53%	12%
	Q7	4%	4%	35%	26%	31%
	Q8	4%	8%	31%	38%	19%
	Q9	0%	8%	38%	27%	27%
	Q10	0%	8%	19%	31%	42%

Quadro 10.2 Impacto sobre o desempenho organizacional.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

10.8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Utilizando-se da perspectiva ampliada de Oliver (1992), buscou-se nesse estudo, entender a institucionalização do IFS a partir do ponto de vista da desinstitucionalização do CEFET e EAFSC. Assim, em relação ao problema de pesquisa originariamente elaborado, pode-se afirmar com base na teoria levantada e pesquisa realizada que as perspectivas de mudanças se assentam em práticas organizacionais e estruturas preexistentes, e nas informações e conhecimentos - individuais e coletivos - de que dispõem os agentes da mudança, como base para a consolidação do novo modelo.

Segundo Dacin e Dacin (2007), práticas organizacionais não desaparecem de todo: fornecem pelo que remanesce, elementos essenciais para a construção de novas práticas. Sobre práticas administrativas nos antigos órgãos foi apontado pelos entrevistados na atualidade a preocupação e esforços no sentido da institucionalização do IFS tem inclusive proporcionado uma atenção maior a processos de capacitação, bem como a profissionalização mas também o reconhecimento de valores e competências já existentes nas antigas estruturas.

Destaca-se que, em relação ao conhecimento de que dispõem sobre a instituição, verificou-se que os pilares que suportam a gestão do conhecimento no processo de desestruturação/institucionalização for-

necem a base à sedimentação do órgão, em se tratando de - um processo em andamento -.

Assim, apesar de algumas limitações no tocante ao número de entrevistados, o foco da pesquisa é relevante tendo em vista as práticas organizacionais que decorrem da nova institucionalidade e da necessária gestão do conhecimento por tratar-se de uma instituição em processo de interiorização desde sua criação.

Nesse processo identifica-se não apenas uma nova estrutura conceitual, mas também um cotidiano repensar de hábitos, rotinas, procedimentos, na crença de que o novo não depende basicamente da mudança institucionalizada, mas na transmissão, produção e difusão de conhecimentos individuais e coletivos, a partir dos quais pode-se favorecer a construção de uma nova cultura organizacional por meio da gestão do conhecimento produzido na organização.

Nesse sentido, buscou-se também identificar aspectos relevantes em termos de gestão do conhecimento em prática no órgão, que espelhassem a cultura organizacional em formação e seu impacto na atuação dos agentes.

Finalmente, visto que processos de mudança como o que foi aqui analisado trazem em si a necessidade de desconstruir práticas organizacionais que são fruto do conhecimento acumulado nas extintas instituições objeto da fusão, enquanto entidades distintas; é fundamental a percepção de que só é possível construir uma nova instituição e novos conhecimentos a partir de bases compartilhadas.

REFERÊNCIAS

BRASIL. *Lei n° 11.892, de 29 de dezembro de 2008*. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Brasília, 29

de dezembro de 2008. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm. Acesso em 01/08/2015.

_____, *Decreto nº 6.095/2007, de 24 de abril de 2007*. Estabelece diretrizes para o processo de integração de institutos federais de Educação Tecnológica... no âmbito da rede Federal de Educação Tecnológica. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6095.htm. Acesso em 01/08/2015.

BATISTA, F. F. O governo que aprende: gestão do conhecimento em organizações do Executivo Federal. Brasília: Ipea (*Texto para Discussão n. 1022*). Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/pub/td/2005/td_1095.pdf>. Acesso em: 08/08/2015.

_____, F. F.; et al. Gestão do Conhecimento na Administração Pública. *Documento para discussão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão*. Brasília, 2005. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/pub/td/2005/td_1095.pdf>. Acesso em: 08/08/2015.

CUNHA, P.R.; BEUREN, I.M.; GUERREIRO, R. Fatores Preditivos à Desinstitucionalização de Hábitos e Rotinas na Controladoria: Um Estudo de Caso. *Contabilidade, Gestão e Governança*, v. 17, n. 2, p. 60 – 77, mai./ago, 2014.

DIMAGGIO, P.; POWELL, W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, v. 48, p. 147-160, 1983.

GUARIDO FILHO, E.R.G.; MACHADO-DA-SILVA, C. L.; GONÇALVES, S.A. Institucionalização da Teoria Institucional no Contexto dos Estudos Organizacionais no Brasil. In: *XXXIII Encontro da ANPAD 2009*. São Paulo, SP ☐ 19 a 23 de setembro de 2009.

FORPROEXT – Fórum de Fórum de Extensão da Rede de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. *Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica/ Conselho Nacional das Instituições Federais de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. --Cuiabá (MT): CONIF/IFMT, 2013*. Disponível em: http://www.ifms.edu.br/wp-content/uploads/2013/06/documento_extensao_tecnologica_confif.pdf. Acesso em 15/08/2015.

HILL, S. *Guia sobre a gestão de riscos no serviço público*. Escola Nacional de Administração Pública-ENAP, Brasília, 2006.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; CRUBELLATE, J. M. (2005, maio). Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. *Revista de Administração Contemporânea*, 1ª Edição Especial, p. 9-39, 2005.

_____, C.L.; COSER, C. Rede de Relações Interorganizacionais no Campo Organizacional de Videira-SC. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 10, n. 4, p. 9-45, out./dez. 2006.

MORESI, E. *Metodologia da Pesquisa*. Universidade Católica de Brasília – UCB –PRPG. Disponível em <http://www.inf.ufes.br/~falbo/files/MetodologiaPesquisa-Moresi2003.pdf>. Acesso em 01/08/2015.

NONAKA, I. Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organizational Science*, v. 5, n. 1, February, 1994.

OLIVEIRA, M. A. M.; CAMPOS, F. A. C. *História dos CEFET'S dos Primórdios a Atualidade: Reflexões e Investigações*. Disponível em: http://www.senept.cefetmg.br/galerias/Arquivos_senept/anais/terca_tema6/TerxaTema6Artigo9.pdf. Acesso em 13/08/2015.

OLIVER, C. The antecedents of desinstitutionalization. *Organization Studies*, v. 13, 4, p.563-588,1992.

OTRANTO, C. R. Criação e implantação dos institutos federais de educação, ciência e tecnologia - Ifets. *Revista Retta*, v. 1, n. 1, p. 89-110, 2010.

PEREIRA, L. A. C. *Institutos Federais de Educação Ciência e Tecnologia*. Disponível em http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf3/artigos_ifet_jornal.pdf. Acesso em 08/08/2015.

REZENDE, A. *Um estudo sobre o processo de desinstitucionalização das práticas contábeis de correção monetária em empresas brasileiras*. 2009. Tese (doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

ROSSETTO, C. R; ROSSETTO, A. M. Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar. *Revista de Administração de Empresas*, v. 4, n. 1, p. 1-22, 2005.

AGUNE, R; GREGORIO, A; NEVES, A; DIAS, I; CARLOS, J. BOLLINGER, S. *Gestão do conhecimento e inovação no setor público*. São Paulo: Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional, 2014.

TOLBERT, P.S.; ZUCKER, L.G. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, S; HARDY, C; NORDY, W. (orgs). *Handbook de Estudos Organizacionais*. São Paulo: Atlas, v.1, p. 196-219, 1999.

VASCONCELOS, F. C.; VASCONCELOS, I. F. F. G. Isomorfismo estrutural e os limites da normalização: Dois estudos de caso sobre a implantação das normas ISO 9000 em empresas de informática na França. In: *2ª Encontro de Estudos Organizacionais*, Curitiba. *Anais...* Curitiba, 2000.

CAPÍTULO 11

UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS SOBRE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO: O CASO DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DE SERVIÇOS NA REGIÃO METROPOLITANA DO RECIFE

André Felipe de Albuquerque Fell
Jairo Simião Dornelas

11.1 INTRODUÇÃO

Um dos aspectos perceptíveis de mudança que a tecnologia da informação (TI) tem desencadeado quer na sociedade quer nas organizações de pequeno, médio ou grande porte é a mudança no comportamento dos indivíduos que passam a se comunicar eletronicamente através de padrões computacionais abertos e universais (EVAN; WURSTER, 1997), induzindo um aumento de interconectividade que possivelmente representa o fator de maior revolução para as estratégias de negócios, além de significar um aumento no fluxo de informações na realidade das organizações (CUNHA et. al., 2008). Daí Davenport (2012) observar que progressivamente as organizações estão tendo que lidar com uma expansão de dados volumosos e desestruturados que não mais podem

ser gerenciados e analisados por meios tradicionais, mas demandando novas formas de análise e processamento de tais dados de modo a gerar informações oportunas e pertinentes.

Este aumento crescente de fluxo, difusão e manipulação da informação, afetando a organização tanto nas suas relações externas quanto nas relações internas é uma das mudanças decorrentes da economia da informação que está ligada tanto à informação quanto a sua tecnologia associada (SHAPIRO; VARIAN, 1999). Assim, a tecnologia da informação passa a não ter mais simplesmente o caráter de apoio para a organização, passando a ser encarada como recurso estratégico crítico (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004); permitindo ganho de produtividade alcançado pelos resultados da automação dos processos na produção ou gestão (MURPHY; SAMIR, 2009; KESS et. al., 2010).

Mas para que a tecnologia da informação possa ter um papel estratégico para as organizações é preciso que os objetivos e interesses da organização estejam alinhados às plataformas tecnológicas disponíveis (ALBANO, 2001). Isto significa que para a implantação bem sucedida de uma tecnologia da informação, as organizações devem apropriar-se de seus benefícios, integrando-a a outras ferramentas de gestão o que, por conseguinte, gerará benefícios realmente significativos a médio e longo prazo (SILVA; FISCHMANN, 2002).

Além disso, é importante a realização de uma análise mais abrangente que diz respeito aos impactos na eficácia organizacional da seleção de aplicações de tecnologia da informação, não se restringindo aos aspectos técnicos de informática e nem aos aspectos de funcionalidade da aplicação (MORAES, 2005). É preciso avaliar os eventuais resultados obtidos, tendo uma clara visão estratégica do alinhamento da TI com as estratégias das áreas do negócio para que se consiga identificar a extensão dos impactos nos resultados obtidos e os ganhos de produtividade

e competitividade do negócio como medida de eficácia organizacional (WALTON, 1993; LAURINDO et. al., 2002; KISSIMOTO, 2011).

Há fortes evidências indicando que a eficiente gestão de recursos de conhecimento organizacional é um aspecto vital para a melhoria da competitividade empresarial (EGBU; BOTTERILL, 2001; KAMARA et. al., 2002; QUINTAS, 2002; HUANG et. al., 2011; MAGNIER-WATANABE; BENTON; SENOO, 2011), daí ser razoável considerar que para as grandes, pequenas e médias empresas terem condições de sobreviverem em uma economia extremamente competitiva e global, precisarão cuidar da gestão de seu conhecimento organizacional. Para tal intento, a TI pode desempenhar papel decisivo ao oportunizar as ferramentas que possibilitam uma eficiente gestão do conhecimento (RUGGLES, 1997; ANGUS; PATEL; HARTY, 1998; JACKSON, 1999; WENSLEY, 2000; TYNDALE, 2002).

Ademais, considerando a importância das pequenas e médias empresas (PMEs) na economia de países industrializados (GELINAS; BIGRAS, 2004) e na economia brasileira (CALADO, 2004; IBGE, 2010), as características e especificidades deste segmento de empresas em relação à realidade das grandes empresas (BORTOLI NETO, 1980; VIDAL, 1990; KASSAI, 1996; THONG, 2001), torna-se importante o estudo destas empresas quanto ao uso que fazem da tecnologia da informação em suas atividades diárias de gerenciamento do conhecimento.

Entretanto, há que se considerar, que a dificuldade que as PMEs têm em assimilar tecnologias da informação é um fator preocupante, uma vez que a sua eficaz utilização pode tornar o seu ambiente de atuação mais produtivo por possibilitar um aprimoramento tanto na coleta de dados quanto na geração de informações, melhorando sua competitividade e, por conseguinte, a sua lucratividade (ZIMMERER; SCARBOROUGH, 1994; LUNARDI; DOLCI; MAÇADA, 2010; SOUZA; ARPINO, 2011).

É possível afirmar que há pesquisas desenvolvidas sobre gestão do conhecimento em PMEs (BEIJERSE, 2000; LIM; KLOBAS, 2000; FREY, 2001; HENG, 2001; KAUTZ; THAYSEN, 2001; WICKERT, HERSHEL, 2001; WONG, 2005), contudo, poucas foram as pesquisas nacionais identificadas que buscaram estudar o uso de TI por parte das PMEs (SILVA, 2002; FELL, 2003; MORAES et. al., 2004; PRATES; OSPINA, 2004; LUNARDI; DOLCI; MAÇADA, 2010; NGANGA; LEAL, 2013; SIQUEIRA; SOUZA; CHAGAS, 2014) e até o presente momento, foi identificado apenas dois estudos nacionais que enfatizaram a gestão do conhecimento em pequenas e médias empresas (KRUGLIANSKAS; TERRA, 2004; FELL, 2009).

Praticamente não foi encontrado nenhum estudo abordando os fatores que obstaculam as PMEs de usarem a TI para a gestão do conhecimento. Nesta conjuntura, pretende-se investigar o seguinte problema de pesquisa: **quais são os fatores organizacionais que na realidade vivenciada por pequenas e médias empresas de serviços na Região Metropolitana do Recife (RMR) obstaculam o uso da tecnologia de informação para a gestão do conhecimento?**

11.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

A perspectiva do conhecimento como recurso econômico, além de ter gerado muitos debates, livros e conferências em nível mundial na última década, vem refletindo as rápidas mudanças sociais, econômicas e tecnológicas, que desde a década de 1970 vêm influenciando a vida dos indivíduos e das organizações (SOUZA; HENDRIKS, 2006). Nas organizações, estas mudanças têm desencadeado modificações em práticas e processos organizacionais, particularmente nas áreas que dependem de competências individuais ou coletivas. Tais modificações internas podem ser compreendidas pelo fato do conhecimento estar cada vez mais desempenhando um importante papel no turbulento e competitivo mer-

cado atual, induzindo as organizações a atentarem para a necessidade de se gerenciá-lo de forma efetiva (SEDIGHI; MOKFI; GOLRIZGASHTI, 2012).

O esforço por promover o conhecimento nas organizações acabou convergindo para o conceito de gestão do conhecimento (GC) que encontrou apoio tanto no ambiente acadêmico quanto no empresarial. Este apoio veio caracterizado na diversidade de estudos, quer mostrando o valor ou a localização do conhecimento organizacional, quer empreendendo um esforço de sua criação, desenvolvimento, compartilhamento e difusão (SOUZA; HENDRIKS, 2006; FREIRE; SPANHOL, 2014).

Em seus estudos, Hautala (2011) identificou que o gerenciamento do conhecimento, dentro das organizações, está voltado para melhorar o desempenho econômico e social dos países, unindo-se às contribuições das universidades. Daí Rosario, Kipper e Frozza (2014) defenderem a necessidade de se desenvolver formas e metodologias para gerenciar o conhecimento como sendo vital para a determinação da vantagem competitiva de uma organização; levando Leonardi e Bastos (2014) a notarem que o conhecimento vem apresentando destaque crescente e relevante dentro das organizações contemporâneas.

Acontece que para Swan e Scarbrough (2001), foi há apenas uma década que gestão do conhecimento começou a ser pronunciado como discurso gerencial. Esta perspectiva evoluiu a partir de uma visão organizacional embasada em recursos, na qual a diversidade, qualidade e inovação dos recursos internos proporcionavam uma base melhor, mais flexível e duradoura para a definição de estratégias do que os produtos ou serviços gerados destes recursos.

Assim, por ser considerada uma disciplina nova no campo da administração, a gestão do conhecimento ainda hoje é objeto de uma diversidade de abordagens, definições e percepções (STOLLENWERK, 2001). Independentemente da definição adotada, a noção de conhecimento

como um recurso e fonte de estratégia competitiva, tem levado ao reconhecimento de que ele deve ser gerenciado mais judiciosamente, mais eficientemente e de forma sistemática (QUINTAS et. al., 1997).

Com esta ação, admite-se que a gestão do conhecimento direciona políticas, estratégias e técnicas que dão suporte à competitividade organizacional por meio da otimização das condições necessárias à melhoria na eficiência, inovação e colaboração entre funcionários (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; ZACK, 1999; TEECE, 2000). Autores e praticantes da gestão do conhecimento têm procurado desenvolver abordagens gerais de intervenção, tanto organizacional quanto tecnológica, que são centradas em promover a efetividade de processos de conhecimento, tais como a criação, desenvolvimento, difusão, compartilhamento e proteção do conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002). Porém, a temática gestão do conhecimento é considerada modismo para alguns estudiosos (WENGER, 1998; SWAN et. al., 1999; 2001).

No presente estudo a gestão do conhecimento será entendida como - o esforço sistemático e intencional da organização de procurar desenvolver atividades responsáveis por gerar, transferir, compartilhar, armazenar e utilizar de forma eficiente o conhecimento que circula dentro dela, de modo a poder incorporá-lo às estratégias, sistemas, processos, decisões, produtos e serviços- (FELL, 2011, p.45).

11.3 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO

Pode-se definir a tecnologia da informação como - o conjunto de recursos não-humanos empregados na coleta, armazenamento, processamento e distribuição da informação - (AUDY; ANDRADE; CIDRAL, 2005, p. 187), auxiliando os gestores no processo decisório quando se deparam com um volume grande de variados dados desestruturados oriundos de

várias fontes, como a internet, celulares, portais sociais dentre outros (DI MARTINO et al, 2014).

Em outros termos, a TI é a infra-estrutura que permite armazenar, buscar, recuperar, copiar, filtrar, manipular, visualizar, transmitir e receber informação (SHAPIRO; VARIAN, 1999) para a geração de alternativas para a tomada de decisão por parte do decisor (KAHNEMAN; LOVALLO; SIBONY, 2011). Além disso, a TI abrange os métodos, as técnicas e as ferramentas para o planejamento, desenvolvimento e suporte dos processos de utilização da informação (AUDY; ANDRADE; CIDRAL, 2005).

Na atual conjuntura empresarial, observa-se que a tecnologia da informação tem significativa relevância em diversos fatores (MCGEE; PRUSAK, 1994; HARRISON et. al., 1997; STÁBILE; CAZARINI, 2000; ALBERTIN, 2001; PRATES, 2002; MORAES; ESCRIVÃO FILHO, 2004; MARCHAND et. al., 2004; MIAKE; CARVALHO; PINTO, 2014; JUNIOR; MAÇADA, 2014), tais como:

- Presença em todos os processos administrativos e produtivos, apoiando o processo de inovação no desenvolvimento de novos produtos e serviços, bem como facilitando o crescimento e as novas iniciativas;
- Auxílio prestado na tomada de decisão e na melhoria da eficiência das operações empresariais;
- Capacidade de alterar muitas atividades gerenciais, mão-de-obra, profissões e ramos de negócios;
- Aprendizado e aperfeiçoamento da produtividade individual;
- Gerenciamento de volumes e complexidade dos dados empresariais;
- Ganho de produtividade por automatizar trabalhos repetitivos;
- Representar uma das mais poderosas influências no planejamento das organizações podendo, inclusive, colaborar com a

estratégia competitiva das empresas, proporcionando vantagens competitivas.

- Facilitar a interação entre profissionais de TI e do marketing na especificação conjunta de projetos corporativos de gestão do conhecimento de clientes (CKM - *Customer Knowledge Management*).

Desse modo, a TI tem se apresentado uma poderosa engrenagem no progresso econômico e, algumas vezes, o principal direcionador do aumento da produtividade. Daí as organizações utilizarem um variado e complexo conjunto de tecnologias no seu processo produtivo e administrativo, objetivando alcançar maiores níveis estratégicos de produtividade, uma vez que há uma maior agilidade nos processos de obtenção e manipulação das informações (XAVIER, 2003). Tal perspectiva é reiterada por Beal (2004) que considera a TI como facilitadora do acesso às fontes de conhecimento de maneira mais rápida e a um menor custo, oferecendo variadas opções para a sua criação, distribuição, recuperação e preservação.

De fato, a possibilidade de a tecnologia da informação intermediar a gestão do conhecimento é reforçada por uma pesquisa recente em que seus autores analisaram os artigos apresentados nos fóruns anuais promovidos pela Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ANPAD, tomando como referência o período de 1997 a 2007. Foi possível constatar que em torno de 38% dos artigos sobre o tema estão ligados à área temática ADI (Administração da Informação), isto é, uma área em que a TI é marcante (FELL; RODRIGUES FILHO; OLIVEIRA, 2008).

Para Laudon e Laudon (2004), a TI desempenha papel importante na gestão do conhecimento como habilitadora de processos de negócios que objetivam criar, armazenar, disseminar e aplicar conhecimento. A visão da TI como infra-estrutura para a gestão do conhecimento também é

compartilhada por Carvalho (2003), para quem o principal papel da TI na GC consiste em acelerar a velocidade de transferência do conhecimento. Apesar de ser uma importante ferramenta que possibilita a implantação da gestão do conhecimento nas organizações, a tecnologia da informação não deve ser confundida com a gestão do conhecimento propriamente dita, devendo ser considerada uma ferramenta de apoio à geração, ao armazenamento, ao controle e à difusão do conhecimento.

11.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No presente estudo, optou-se pelo método qualitativo, uma vez que este método é indicado para captar as perspectivas e interpretações das pessoas (ROESCH, 1999). Já em termos de estratégia de pesquisa optou-se pelo estudo de caso coletivo porque se tem a expectativa de que o estudo de vários casos, semelhantes ou diversos, pode melhorar o entendimento dos fenômenos (STAKE, 1994).

Para Merriam (1998), os casos coletivos recebem a denominação de casos múltiplos. Assim, quanto mais casos houver em um estudo, maior é a possibilidade de variações nos casos, tornando a interpretação mais fundamentada. Presentemente, como a pesquisa tem como objeto de estudo quatro PMEs de serviços da RMR, optou-se pelo estudo de caso com casos múltiplos.

Na fase de coleta de dados utilizou-se a técnica de entrevistas pessoais com questões abertas, ou seja, entrevistas semi-estruturadas nas quais o pesquisador tem como objetivo entender a perspectiva dos participantes do estudo (ROESCH, 1999). Optou-se pela entrevista semi-estruturada, pois - ao mesmo tempo em que valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação- (TRIVIÑOS, 1995, p. 146).

Constituindo-se um estudo em que o pesquisador investiga, registra, interpreta e correlaciona fatos e variáveis sem manipulá-los (MARTINS, 1994), caracterizando um estudo não-experimental e descritivo e levando-se em conta o fato de se adotar uma abordagem qualitativa, os dados foram analisados de forma interpretativa, utilizando-se da técnica de análise de conteúdo para alcançar os objetivos propostos.

11.4.1 Definição das unidades de análise

A escolha inicial das PMEs da RMR para a pesquisa aconteceu a partir de uma consulta ao banco de dados da SUCESU / PE - a mais antiga instituição (43 anos) a promover o debate e troca de experiências quanto ao uso da TI nas organizações localizadas no Estado de Pernambuco. A partir daí, pelo critério de acessibilidade, optou-se intencionalmente por 4 (quatro) PMEs do segmento econômico serviços e que tinham de 10 a 500 funcionários.

Ressalta-se ainda que as PMEs escolhidas deveriam apresentar alguma prática diária de utilização da Internet (como ferramenta de comunicação, colaboração e compartilhamento de informação ou conhecimento) e, no mínimo, usarem o correio eletrônico (*e-mail*) para alguma transação informacional cotidiana. O quadro 1 a seguir sintetiza as PMEs escolhidas.

Foi projetado dividir as entrevistas em 3 (três) grupos: gerencial, técnico e administrativo. Contudo, na fase de coleta foram entrevistadas quatro pessoas ocupando cargos gerenciais e uma pessoa ocupando o cargo técnico. Tal fato se justifica pelo fato de o pesquisador ter tido maior acessibilidade aos gestores das PMEs e alguma dificuldade em ter acesso às pessoas dos níveis técnico e administrativo.

A cada início de entrevista foram explicados os objetivos da pesquisa, bem como apresentados os temas definidos no roteiro de entrevista.

tas, ficando os entrevistados livres para comentá-los segundo a sua disposição e compreensão. Além disso, buscando evitar qualquer aspecto de insegurança e de desconforto para os entrevistados quando da identificação das empresas onde trabalhavam e de si mesmos, foi assegurado o completo sigilo de identidade de ambos. Isso foi conseguido através da substituição do nome jurídico da empresa por uma letra do alfabeto (empresa -A-; -B-; -C-), enquanto que para o entrevistado foram criados identificadores (GR1 = gerencial; GR2 = técnico).

No segmento de serviços, os entrevistados têm mais de quatro anos na PME. Em termos de faixa etária, observou-se que as idades dos entrevistados variavam de 25 a 58 anos. Quanto à escolaridade dos entrevistados, dois têm mestrado em administração, um tem mestrado em economia, um é bacharel em administração de sistemas de informação e um entrevistado é graduando em administração de empresas.

Quadro 11.1 Pequenas e médias empresas entrevistadas do segmento de serviços

EMPRESA	ANO DE FUNDAÇÃO	Nº DE EMPREGADOS	TIPO DE NEGÓCIO	Nº DE PESSOAS POR GRUPOS	
				GR1	GR2
A	1940	301	Faculdade de Ensino Superior Privado	01	01
E	2003	80	Serviço de Gráfica e Editoração	01	-
G	1989	150	Serviço de Desenvolvimento de <i>Software</i> voltado para o Varejo	01	-
L	1998	174	Serviço de Tecnologia da Informação e Engenharia	01	-

Fonte: Dados coletados na pesquisa de campo.

11.5 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Tem-se neste item o objetivo de mostrar a análise dos resultados obtidos na pesquisa. Aqui é ressaltado que a pesquisa completa abordou

PMEs dos segmentos comércio (4 empresas), indústria (4 empresas) e serviços (4 empresas); focalizando o presente artigo apenas no último segmento. Buscou-se, ao longo da análise, aproveitar as contribuições de cada um dos ouvidos, procurando observar aspectos de similitudes, complementaridades e distinções entre as diversidades de percepções. Ademais, fez-se um esforço no sentido de agrupar e evidenciar as opiniões dos entrevistados de acordo com o tema e não de acordo com o respondente. Por conseguinte, para uma mesma categoria de análise, é possível encontrar os comentários de mais de um respondente.

Os resultados são apresentados tomando por base os domínios sugeridos e que emergiram dos próprios dados. Desconsiderou-se, por não terem sido identificados na realidade das PMEs de serviços os domínios **estrutura** e **tratamento informacional** que também representam fatores organizacionais obstativos ao uso da tecnologia da informação para a gestão do conhecimento nas PMEs de comércio e indústria. Em outros termos, para as PMEs de serviços são três os fatores organizacionais obstativos ao uso da TI para a GC: **estratégias, processos e pessoas**. Eles serão detalhados mais adiante.

11.5.1 Utilização da tecnologia da informação pelas pequenas e médias empresas de serviços

As tecnologias da informação que foram observadas na parte empírica do estudo foram agrupadas em três grupos:

- **TI para comunicação.** Foram consideradas três TIs: o correio eletrônico, a intranet e a extranet (TURBAN; RAINER; POTTER, 2007). Em termos de gestão do conhecimento, estas tecnologias permitem aos usuários o acesso ao conhecimento organizacional explícito, existente e necessário às suas atividades. Tal acesso acontece através da comunicação de forma que são possíveis a

aquisição, a transferência e o compartilhamento do conhecimento.

- **TI colaborativa.** No presente trabalho, foram consideradas duas TIs colaborativas: *groupware* e tecnologia *workflow* (TURBAN; RAINER; POTTER, 2007). Essencialmente as contribuições das tecnologias da informação colaborativas para a gestão do conhecimento residem na possibilidade de transferência e de compartilhamento de conhecimentos explícitos entre pessoas pertencentes a grupos de trabalhos específicos e que apresentam uma tarefa ou objetivo em comum. Além disso, estas tecnologias permitem a transferência e compartilhamento de conhecimentos explícitos sobre os fluxos de trabalhos (documentos, tarefas) de um usuário a outro.
- **TI para armazenamento.** Como TI para armazenamento, considerou-se o *data warehouse*, aqui definido como uma coleção de dados orientados a assuntos integrados, não-voláteis, variantes no tempo e que apóiam as decisões dos gestores (INMON, 2002), sendo, em geral, uma base de dados normalizada e concebida para uma maior performance nas consultas. Esta TI também contribui na transferência e compartilhamento de conhecimentos explícitos no processo de gestão do conhecimento.

Desse modo, com a análise das questões referentes ao uso da TI, foi identificado o uso nas PMEs pesquisadas do segmento de serviços, das tecnologias da informação constantes no quadro 11.2.

UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS SOBRE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO: O CASO DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DE SERVIÇOS NA REGIÃO METROPOLITANA DO RECIFE

Quadro 11.2 Uso das tecnologias da informação pelas pequenas e médias empresas de serviços

PMEs PESQUISADAS	TIS COMUNICATIVAS	TIS COLABORATIVAS	TIS DE ARMAZENAMENTO	OUTRAS
Empresa A	<i>E-mail / Internet</i> Site Institucional		Sistema de controle acadêmico	Sistemas de folha de pagamentos; controle contábil-financeiro
Empresa E	<i>E-mail / Internet</i>		Servidores com acervo eletrônico do que é produzido (<i>backup</i>)	Sistema específico de editoração e impressão de apostilas e livros. Sistema de monitoramento dos processos
Empresa G	MSN e <i>Skype</i> ; <i>E-mail / Internet</i>	Conferência via telefone	Ferramenta tipo repositório que padroniza e gerencia o acesso compartilhado dos funcionários aos projetos da empresa	Sistema de apoio (Mantes) que registra todo o atendimento ao cliente, projetos, correções e até melhorias
Empresa L	<i>E-mail</i> Internet / Tecnologia WiFi das operadoras de telefonia		Planilhas eletrônicas (Excel [®]); banco de dados dos sistemas de informação	ERP da Microsiga; Microsoft CRM

Fonte: Dados coletados na pesquisa de campo.

As empresas de serviços pesquisadas utilizam bastante a Internet como meio de comunicação (via *e-mail*), pesquisa e como outro canal alternativo de propaganda e acesso a potenciais clientes.

A empresa A (faculdade de ensino superior privado) utiliza bastante a Internet como recurso de pesquisa para os seus docentes e discentes, além de permitir aos gestores pesquisarem sobre os seus concorrentes (datas de vestibulares, datas de realização de congressos, cursos de graduação e pós-graduação oferecidos etc.). Mesmo sendo a empresa mais antiga (69 anos) e a maior dentre as PMEs de serviços pesquisadas,

foi observado um nível de uso da TI bastante limitada em que as diversas áreas usam sistemas diferentes, faltando uma TI que venha fazer a integração das informações utilizadas nas diferentes áreas.

O *site* institucional permite que o docente disponibilize aos alunos todo o material didático do semestre letivo, além de permitir que o público em geral possa acessar a grade curricular dos cursos, possa conhecer os cursos de extensão oferecidos, o corpo docente e o conteúdo programático e ter conhecimento de quais são as atividades sociais de apoio à comunidade que são desenvolvidas.

O sistema de controle acadêmico realiza todo o processo de armazenamento das frequências dos alunos, histórico escolar, a grade curricular a que o aluno tem vínculo, pagamento das mensalidades. Os sistemas de folha de pagamento e o de controle contábil-financeiro são responsáveis por controlar o fluxo de informações internas à organização como salários, férias, horas extras, pagamento de fornecedores e faturamento.

A empresa E (prestadora de serviços de gráfica e editoração) também utiliza a TI de uma forma limitada, porque sendo a extensão recente de outro negócio (venda de máquinas para gráficas), os diretores ainda não têm experiência no novo segmento e não parecem estar priorizando-a em termos de investimento.

A Internet via *e-mail* é utilizada para a comunicação com os clientes e o recebimento dos pedidos de produção (apostilas e livros). Com a chegada desses pedidos é acionado o sistema que faz o cálculo de projeção de prazo de entrega e os sistemas específicos para editoração e impressão do material encomendado.

Há ainda um sistema que permite tanto ao gestor de produção quanto ao cliente (em sua residência) fazer o monitoramento dos processos. Tudo o que é produzido tem um *backup* (redundância) tanto em

um acervo físico quanto em um acervo eletrônico que fica armazenado em servidores.

A empresa G (como prestadora de serviços de desenvolvimento de *software* voltado para o varejo) ao contrário das outras duas PMEs do mesmo segmento utiliza mais recursos da tecnologia da informação. Além do correio eletrônico, como ferramentas de comunicação e integração dos escritórios são utilizadas o MSN (*Messenger*) e o *Skype* para agendamento e realização de reuniões técnicas pela sua praticidade e agilidade no uso. A depender da complexidade de um projeto e da necessidade de mais troca de experiências ou colaboração entre os analistas e gestores há o uso de conferências via telefone.

Quanto ao processo de armazenamento, a empresa G tem uma ferramenta tipo repositório que padroniza e gerencia o acesso compartilhado dos funcionários aos projetos da empresa, permitindo o desenvolvimento de vários projetos simultâneos e também permitindo que se tenha de forma organizada uma configuração de cada um de seus clientes que totalizam sessenta.

Ainda com relação à empresa G, é utilizado um sistema de apoio (Mantes) que registra todo o atendimento ao cliente, projetos, correções e até melhorias. Isto permite à empresa um acúmulo significativo de *know-how* sobre os mais diversos aspectos envolvidos no desenvolvimento de *software* voltado para o varejo.

Finalmente, a empresa L (prestadora de serviço de tecnologia da informação e engenharia) apresenta uma equipe de vendas espalhada pela região Nordeste, que se comunica e acessa à distância, via Internet, usando *WiFi* das empresas operadoras de telefonia, as informações sobre os clientes que estão nos bancos de dados da empresa. O controle e o armazenamento de processos e oportunidades são feitos usando a planilha eletrônica Excel®. Há também sistemas de informação que são: um

aplicativo de administração de relacionamento com o cliente (*Customer Relationship Management* - CRM), um sistema que está ligado à área administrativa e operacional, além da recente implantação de um sistema que vai absorver os outros dois e que fará o planejamento dos recursos empresariais, isto é, um sistema tipo *Enterprise Resource Planning* - ERP.

No quadro 11.3 são apresentadas as semelhanças e diferenças de uso da TI entre as PMEs de serviços.

Quadro 11.3 Aspectos semelhantes e diferentes de uso da tecnologia da informação pelas pequenas e médias empresas de serviços.

ASPECTOS SEMELHANTES DE USO DA TI ENTRE AS PMES	PMES DE SERVIÇOS
Internet como canal alternativo de propaganda e acesso a potenciais clientes <i>E-mail</i> para comunicação e agilidade na transferência de informações	Empresa A Empresa E Empresa G Empresa L
ASPECTOS DIFERENTES DE USO DA TI ENTRE AS PMES	PMES DE SERVIÇOS
Sistema de controle acadêmico	Empresa A
Sistema de monitoramento dos processos de produção (apostilas e livros)	Empresa E
Repositório de armazenamento, padronização e gerenciamento de acesso compartilhado aos projetos da empresa Sistema de apoio (Mantes) aos diversos aspectos envolvidos no desenvolvimento de <i>software</i>	Empresa G
Sistema de comunicação e acesso remoto (WiFi) ao banco de dados da empresa ERP	Empresa L

Fonte: Dados coletados na pesquisa de campo.

Neste segmento a empresa L juntamente com a empresa G, foram consideradas as PMEs que mais utilizam recursos da tecnologia da informação quando comparadas às empresas A e E do mesmo segmento. Também ficou constatado que as PMEs de serviços usam a TI para as ativid-

des operacionais diárias e dão ênfase na Internet como canal alternativo de propaganda e acesso a potenciais clientes e *e-mail* para comunicação e agilidade na transferência de informações.

11.5.2 Fatores organizacionais obstativos ao uso da tecnologia da informação para a gestão do conhecimento

No segmento de serviços as **estratégias** são marcadas pela inadequação dos recursos disponíveis à alta administração e que mesmo assim, são mal alocados e utilizados para o alcance dos objetivos básicos. Há uma incapacidade de gerar capital excedente, para novos investimentos que permitam melhorias no portfólio de serviços e um crescimento sadio e planejado e também dificuldade no planejamento, análise e controle financeiro, de orçamentos e custos. A TI é utilizada mais como suporte às atividades administrativas, comunicação com alguns clientes e armazenamento de projetos ou serviços realizados. As poucas estratégias que existem não enfatizam a gestão do conhecimento.

Além disso, nas PMEs a definição de estratégias é feita exclusivamente a partir da observação e impressões particulares dos proprietários-gerentes, isto é, de sua intuição e perfil pessoal, o que dificulta desenvolver qualquer tipo de análise informacional fundamentada de seu ambiente (clientela, concorrência, tendências no segmento). Por conseguinte, não foi percebido o uso eficiente dos métodos e ferramentas oferecidos pela TI para melhor planejar, desenvolver e dar suporte aos processos de utilização das informações coletadas do ambiente externo para a melhor definição e decisão de estratégias a serem adotadas. Apesar disso, o uso cotidiano da TI é visto como contributivo à vantagem competitiva organizacional, assim como à gestão da informação por permitir a previsibilidade, a eficiência e a qualidade informacional. No que diz res-

peito à possibilidade de gestão do conhecimento, a TI contribui para uma melhor formatação e uso do conhecimento organizacional existente.

Em termos de **processos**, as PMEs de serviços apresentam uma centralização de diversas atividades e decisões nas mãos dos dirigentes. Há ausência de regras e normas escritas levando a uma falta de definição clara de tarefas e funções. Faltam processos que possibilitem reconhecer a origem dos problemas e presta-se mais atenção em reclamações imediatas e visíveis. Há forte enfoque nos clientes externos em detrimento da organização das atividades, dos processos internos e do planejamento formal. Inexiste ainda a preocupação com a definição clara de tarefas e funções, nem com o estabelecimento de regras e normas escritas, também subutilizando as TIs porque elas são usadas rotineiramente apenas para o controle de processos administrativos internos, comunicação com poucos clientes e fornecedores – mas não como auxílio no fluxo de trabalho através de seus recursos de comunicação, colaboração e armazenamento. Neste segmento também não foram identificados processos relacionados à criação, aquisição, codificação, transferência e compartilhamento de conhecimento.

Por último, no fator **pessoas**, existem aspectos como o número reduzido de pessoas que se envolvem com o desenvolvimento de produtos e serviços, além da forte influência pessoal dos proprietários-dirigentes com excessiva centralização. Há ainda o aspecto da quase inexistência de treinamentos e atualizações para os funcionários, existindo entre estes competição e disputa para agradar aos gestores devido à proximidade entre os integrantes das áreas. A TI apenas auxilia as pessoas a melhor executar os processos administrativos internos, facilita a comunicação com os representantes externos, clientes, parceiros e fornecedores. Tudo isso, impossibilita qualquer esforço de gerenciar o conhecimento.

A identificação nas PMEs, da presença de um estilo de gestão centralizador, ineficaz, individualista, que incentiva a competição interna predatória, desvaloriza ou pouco reconhece as idéias e contribuições dos funcionários, não incentiva a criação, disseminação e o compartilhamento do conhecimento, refletindo aspectos culturais das PMEs. Em realidade, esse estilo está subutilizando a tecnologia da informação e comprometendo o próprio processo decisório, porque em um ambiente organizacional com todas essas restrições não há geração ou tratamento qualitativo de informações úteis nem muito menos a possibilidade de sua gestão.

Ainda no fator organizacional pessoas, a TI foi considerada importante para o aperfeiçoamento, treinamento e integração das pessoas, o que contribui para o gerenciamento da informação uma vez que as pessoas percebem um maior grau de segurança e intercâmbio das informações. Não foi mencionada a contribuição da TI para a gestão do conhecimento porque na realidade vivenciada pelas PMEs a gestão do conhecimento ainda não existe.

As empresas de serviços que apresentam algum destaque são as empresas G e L. Nestas duas, os recursos da TI são bem aproveitados porque a natureza de seus negócios tem na TI um elemento central. Essas PMEs apresentaram estratégias externas bem definidas, uso eficiente da TI, funções e processos bem delineados e pessoas capacitadas trabalhando em um ambiente desafiador. É perceptível a preocupação das áreas com o os processos de gerenciamento da informação (determinação da necessidade, obtenção, processamento, distribuição e utilização). Contudo, em nenhuma das duas empresas foi constatado a presença (no curto e médio prazo) da intenção de iniciar um projeto de gestão do conhecimento, apesar de ambos os gestores entrevistados reconhecerem a importância do recurso conhecimento para seus negócios. Com base na li-

teratura, as empresas G e L apresentam condições atuais adequadas para desenvolverem a gestão do conhecimento. As demais PMEs do segmento de serviços apresentam um gerenciamento informacional simples e mais voltado para o atendimento de necessidades internas.

11.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A tecnologia da informação tem possibilitado às organizações o desenvolvimento de uma nova dinâmica de competitividade e produtividade que consigam acompanhar as mudanças na sociedade da informação. A sua utilização permitiu a eficiente disponibilização e utilização de informações e conhecimentos para a tomada de decisões estratégicas, táticas ou operacionais pelos gestores, a ponto de Ortega, Blanco e Vanti (2013) afirmarem que a tecnologia da informação está revolucionando como as organizações e as pessoas estão fazendo negócios e como os gerentes usam os recursos intangíveis nos processos de tomada de decisão, planejamento e controle. Assim, pode-se dizer que a gestão de recursos intangíveis requer uma nova compreensão e esforço de como relacionar melhor os fatores organizacionais como estrutura, estratégia, processos, pessoas e tecnologia. É a este contexto que as empresas de pequeno e médio porte precisam estar atentas.

A pesquisa realizada permitiu notar a importância do uso da tecnologia da informação para uma integração maior dos fatores organizacionais e para a minimização da incerteza, da imprecisão e do imprevisto. A TI, como ferramenta, tem como elementos basilares e facilitadores dessa integração, a informação e o conhecimento. A busca pela identificação e o reconhecimento do papel desses recursos para o alcance da eficiência organizacional e da vantagem competitiva mostraram a necessidade da existência de novos modelos de gestão, o que pode ser demonstrado pelos diversos estudos teóricos e aplicados (NONAKA; TAKEUCHI, 1997;

LEONARD-BARTON, 1998; TERRA, 2001; ANGELONI, 2002; PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002; BEZERRA; BARBOSA; ESPEJO, 2013; PRADO et. al., 2013; STEFANO et. al., 2014).

O que caracteriza esses modelos, em termos gerais, é a centralidade que a informação e o conhecimento desempenham como recursos vitais para a organização moderna solucionar os seus problemas e ampliar a sua capacidade de inovação, uma vez que o seu compartilhamento possibilita às organizações basear-se em experiências passadas e conhecimentos adquiridos, para responder mais rapidamente aos desafios, desenvolver novas ideias e evitar reinventar a roda ou repetir erros vividos (RÊGO; FONTES FILHO; LIMA, 2013). Neste sentido a TI tem papel fundamental de apoio (CARVALHO, 2003; BEAL, 2004; LAUDON; LAUDON, 2004).

Percebe-se ainda que estes modelos observam o esforço de gerenciamento da informação e do conhecimento, tendo a TI como suporte, consideram a singularidade de um fator organizacional bastante relevante ao êxito dessas iniciativas: as pessoas. São as pessoas que através de suas crenças, interpretações, imagens ou símbolos compartilhados e usados, que, em última análise, definirão e determinarão os aspectos de valor, acessibilidade, qualidade, confiabilidade e usabilidade da informação e do conhecimento.

Em termos empíricos, constatou-se na realidade vivenciada pelas PMEs que a gestão do conhecimento ainda não existe, a gestão da informação é perceptível em alguns casos e contribui para um potencial projeto futuro de GC. Contudo, o uso da TI ainda é essencialmente operacional e com fins de organizar, sistematizar e eficientizar as atividades cotidianas estando mui longe da gestão do conhecimento. Isso acontece porque pela conjectura organizacional das PMEs há os fatores organizacionais estratégias, processos e pessoas que obstam isto, incapacitando o uso do conhecimento desenvolvido nas organizações como fator de diferencial

competitivo (LINDERMAN; SCHROEDER; SANDERS, 2010; GOPAL; JOY, 2011; CHRISTOPHER; TANWAR, 2012).

REFERÊNCIAS

ALBERTIN, A.L. Valor estratégico dos projetos de tecnologia da informação. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.41, n.3, p.42-50, jul./set. 2001.

ALBANO, C.S. Adoção de novas tecnologias da informação: um estudo de problemas e ações nas cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul. In: *XXV Encontro Nacional da ANPAD*, 2001, São Paulo. Cd-rom Campinas: ANPAD, 2001.

ANGELONI, M.T. (coord.). *Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologia*. São Paulo: Saraiva, 2002.

ANGUS, J.; PATEL, J.; HARTY, J. Knowledge management: great concept...but what is it? *Information Week*, march, 1998.

AUDY, J.L.N.; ANDRADE, G.K. de; CIDRAL, A. *Fundamentos de sistemas de informação*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BEAL, A. *Gestão estratégica da informação*. São Paulo: Atlas, 2004.

BEIJERSE, R.P. Knowledge management in small and medium-sized companies: knowledge management for entrepreneurs. *Journal of Knowledge Management*, vol.4, n.2, p.162-179, 2000.

BEZERRA, C.A.; BARBOSA, S.R.; ESPEJO, M.M.S.B. Atividades de gestão do conhecimento entre organizações de assessoramento empresarial de naturezas distintas: um estudo em empresas no estado do Paraná. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, João Pessoa, v. 3, n. 2, p. 112-130, jul./dez. 2013.

BORTOLI NETO, A. de. *Tipologia de problemas das pequenas e médias empresas*. São Paulo, 1980 (Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo).

CALADO, M.A.F. *Administração empreendedora: da idéia ao plano de negócio*. Recife: Ed. Livro Rápido, 2004.

CARVALHO, R.B. *Tecnologia da informação aplicada à gestão do conhecimento*. Belo Horizonte: C/Arte, 2003.

CHRISTOPHER, D.; TANWAR, A. Knowledge management in outsourcing environment: people empowering people. *The IUP Journal of Knowledge Management*, v. 10, n. 2, p. 61-86, 2012.

CUNHA, J.A.C.; YOKOMIZO, C.A.; CORRÊA, H.L.; PASSADOR, J.L. A evolução do trabalho baseado em conhecimentos e competências na economia contemporânea. In: *5º Congresso Internacional de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação*, 2008, São Paulo. Cd-rom São Paulo: 5º CONTECSI, 2008.

DAVENPORT, T. Enterprise analytics: Optimize performance, process, and decisions through big data. *Upper Saddle River, New Jersey: FT Press Operations Management*, 2012.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Tr. Lenke Peres. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1998.

DI MARTINO, B. et al. Big data (lost) in the cloud. *International Journal of Big Data Intelligence*. Vol.1, No.1/2, pp.3 – 17, 2014

EGBU, C.O.; BOTTERILL, K. Knowledge management and intellectual capital: benefits for project based industries. In: KELLY, J., HUNTER, K. (eds). *Proceedings of the RICS Foundation – construction and building research conference (COBRA)*. Glasgow Caledonian University, 3-5 september, pp.414-22, 2001.

EVAN, P.B.; WURSTER, T.S. Strategy and the new economics of information. Boston: *Harvard Business Review*, v.75, nº5, p.70-82, set./out., 1997.

FELL, A.F.A. *Fundamentos da Gestão do Conhecimento*. Recife: Ed. Universitária da UFPE, 2011.

FELL, A.F.A. *Análise dos fatores organizacionais obstativos ao uso da tecnologia da informação para a gestão do conhecimento: uma realidade vivenciada em pequenas e médias empresas da Região Metropolitana do Recife*. Recife, 2009. (Tese de Doutorado. Universidade Federal de Pernambuco).

FELL, A.F.A.; RODRIGUES FILHO, J.; OLIVEIRA, R.R. Um estudo da produção acadêmica nacional sobre gestão do conhecimento através da teoria do conhecimento de Habermas. In: *Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação*, vol. 5, nº 2, p. 251-268, 2008.

FELL, A.F.A. *Análise do comércio eletrônico (CE) em pequenas e médias empresas (PMEs) da Região Metropolitana do Recife (RMR) ▯ barreiras e obstáculos*. Recife, 2003 (Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pernambuco).

FREIRE, P.S.; SPANHOL, F.J. Conhecimento organizacional: produto ou processo? *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, João Pessoa, v. 4, n. 1, p. 3-21, jan./jun. 2014.

FREY, R.S. Knowledge management, proposal development, and small businesses. *Journal of Management Development*, vol. 20, n.1, p.38-54, 2001.

GELINAS, R.; BIGRAS, Y. The characteristics and features of SMEs: favorable or unfavorable to logistics integration? *Journal of Small Business Management*. Milwaukee, vol.42, n.3, Jul 2004.

GOPAL, C. S. R.; JOY, P. A. Creation of knowledge management system. *Advances in Management*, v. 4, n. 11, p.7-14, Nov. 2011.

HARRISON, D.; MYKYTYN, P.; RIEMENSCHNEIDER, C. Executive decisions about information technology and competitive strategy in small business: theory and empirical tests. *Information Systems Research*, v.8, n.2, p.171-195, 1997.

HAUTALA, J. International academic knowledge creation and ba. A case study from Finland. *Knowledge Management Research & Practice*, v. 9, n. 1, p. 4-16, 2011.

HENG, M.S.H. Mapping intellectual capital in small manufacturing enterprise. *Journal of Intellectual Capital*, vol. 20, n.1, p.53-60, 2001.

HUANG, L. S.; QUADDUS, M.; ROWE, A. L.; LAI, C. P. An investigation into the factors affecting knowledge management adoption and practice in the life insurance business. *Knowledge Management Research & Practice*, v. 9, n. 1, p. 58-72, 2011.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - *Estatísticas do Cadastro Central de Empresas*. Brasília, 2010.

- INMON, W. *Building the data warehouse*. New Jersey: John Wiley and Sons, Inc., 2002.
- JACKSON, C. *Process to product – creating tools for knowledge management*. Conference in Lisbon, Portugal, 1999.
- JUNIOR, J.C.S.F.; MAÇADA, A.C.G. Processo decisório no contexto de Big Data: estudo de caso em uma empresa de varejo. In: *XVII SemeAD - FEA-USP*, São Paulo. 2014.
- KAMARA, J.M., ANUMBA, C.J., CARRILLO, P.M. A Clever approach to selecting a knowledge management strategy. *International Journal of Project Management*, vol.20, n.3, pp.205-11, 2002.
- KAHNEMAN, D., LOVALLO, D.; SIBONY, O. Before You Make That Big Decision. *Harvard Business Review*, 89(6), 50-60, 2011.
- KASSAI, S. *As empresas de pequeno porte e a contabilidade*. São Paulo, 1996 (Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo).
- KAUTZ, K.; THAYSEN, K. Knowledge, learning and IT support in a small software company. *Journal of Knowledge Management*, vol. 5, n.4, p.349-357, 2001.
- KESS, P.; LAW, K.M.Y.; KANCHANA, R.; PHUSAVAT, K. Critical factors for an effective business value chain. *Industrial Management and Data Systems [S.I.]*, v.110, n.1, p.63-77, 2010.
- KISSIMOTO, K.O. *A influência da tecnologia da informação na estratégia de personalização nas empresas brasileiras*. São Paulo, 2011 (Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo).
- KRUGLIANSKAS, I.; TERRA, J.C.C. *Gestão do conhecimento em pequenas e médias empresas*. 2ed. São Paulo: Negócio Editora, 2004.
- LAUDON, K.C.; LAUDON, J.P. *Sistemas de informação gerenciais - administrando a empresa digital*. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- LAURINDO, F.J.B.; CARVALHO, M.M.; PESSÔA, M.S.P.; SHIMIZU, T. Selecionando uma aplicação de tecnologia da informação com enfoque na eficácia: um estudo de caso de um sistema para PCP. *Revista Gestão e Produção*. São Carlos, v.9, n.3, p.377-396, dez. 2002.

LEONARD-BARTON, D. *Nascente do saber: criando e sustentando as fontes de inovação*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

LEONARDI, J.; BASTOS, R.C. Bases epistemológicas da teoria de criação de conhecimento organizacional. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, v. 4, n. 2, p. 3-18, 2014.

LIM, D.; KLOBAS, J. Knowledge management in small enterprises. *The Electronic Library*, vol.18, n.6, p.420-432, 2000.

LINDERMAN, K.; SCHROEDER, R. G.; SANDERS, J. A knowledge framework underlying process management. *Decision Sciences*, v. 41, n. 4, p. 689-719, Nov. 2010.

LUNARDI, G. L.; DOLCI, P. C.; MAÇADA, A. C. G. Adoção de tecnologia de informação e seu impacto no desempenho organizacional: um estudo realizado com micro e pequenas empresas. *Revista de Administração da USP*. São Paulo, v.45, n.1, p.05-17, jan./fev./mar. 2010.

MAGNIER-WATANABE, R.; BENTON, C.; SENOO, D. A study of knowledge management enablers across countries. *Knowledge Management Research & Practice*, v. 9, n. 1, p. 17-28, 2011.

MARCHAND, D.A.; KETTINGER, W.J.; ROLLINS, J.D. Desempenho empresarial e gestão da informação: a visão do topo. In: DAVENPORT, T.H.; MARCHAND, D.A.; DICKSON, T. *Dominando a gestão da informação*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MARTINS, G.A. *Manual para elaboração de monografias*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

McGEE, J. V.; PRUSAK, L. *Gerenciamento estratégico da informação: aumentar a competitividade e eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1994.

MERRIAM, S. What is qualitative research? In: _____. *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MIAKE, A.H.S.; CARVALHO, R.B; PINTO, M. Gestão do conhecimento do cliente (CKM): interfaces e sinergias entre a gestão do relacionamento com clientes (CRM) e as ferramentas de gestão do conhecimento. In: *XVII Se-meAD - FEA-USP*, São Paulo. 2014.

- MORAES, G.D.A. *A tecnologia da informação na pequena empresa: uma investigação sobre sua contribuição à gestão estratégica da informação nos empreendimentos industriais dos minidistritos de São José do Rio Preto - SP*. São Paulo, 2005 (Dissertação de Mestrado. Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo).
- MORAES, G.D.A.; TERENCE, A.C.F.; ESCRIVÃO FILHO, E. A tecnologia da informação como suporte à gestão estratégica da informação na pequena empresa. *Revista de gestão da tecnologia e sistemas de informação*. Vol.1, n.1, 2004, p.28-44.
- MORAES, G.D.A.; ESCRIVÃO FILHO, E. Agilizando as informações na pequena empresa: caracterização, obstáculos e vantagens do uso da tecnologia da informação. In: *SeGeT – Resende*, RJ. 2004.
- MURPHY, S.; SAMIR, W. 'In the cloud' it creates new opportunities for network service providers. *Journal of Telecommunications Management [S.I.]*, v.2, n.2, p.107-120, 2009.
- NGANGA, C.S.N.; LEAL, E.A. A utilidade de um sistema ERP (Enterprise Resource Planning) no processo de gestão de pequenas empresas. In: **XVI SemeAD** ☐ FEA-USP, São Paulo. 2013.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- ORTEGA, A. C.; BLANCO, R. R.; VANTI, A. A. Information Management in Global Environments: Swarm Intellegence in multilingual economic document repositories. *Inf. & Soc.:Est.*, João Pessoa, v.23, n.1, p. 27-38, jan./abr. 2013.
- PRADO, H.A.; NOBRE, M.K.; FERNEDA, E.; NEHME, C.C.; HEDLER, H.C. Sinergias entre gestão do conhecimento e planejamento tecnológico; um estudo de caso. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, João Pessoa, v. 3, n. 2, p. 92-111, jul./dez. 2013.
- PRAHALAD, C.K.; RAMASWAMY, V. *O futuro da competição: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

PRATES, G.A.; OSPINA, M.T. Tecnologia da informação em pequenas empresas: fatores de êxito, restrições e benefícios. *Revista de administração contemporânea*, v.8, n.2, abr/jun. 2004, p.9-26.

PRATES, G.A. Tecnologia de informação em pequenas empresas: analisando empresas do interior paulista. *Administração on-line*. v.3, n.4, out-dez, 2002.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. *Gestão do conhecimento: os elementos constitutivos do sucesso*. Bookman: Porto Alegre, 2002.

QUINTAS, P. *Knowledge management in the 21st century*. Springer Verlag, New York, NY, 2002.

QUINTAS, P.; LEFRERE, P.; JONES, G. Knowledge management: a strategic agenda. *Long Range Planning*, 30, 385-391, 1997.

RÊGO, R. C. A.; FONTES FILHO, J. R.. LIMA, D. F. P. Confiança organizacional e compartilhamento e uso do conhecimento tácito. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 53, n. 5, 2013.

ROESCH, S.M.A. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração*. 2ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSÁRIO, C. R.; KIPPER, L. M.; FROZZA, R. Técnicas de elicitação de conhecimento tácito: um estudo de caso aplicado a uma Empresa do Ramo Metalúrgico. *Inf. & Soc.:Est.*, João Pessoa, v.24, n.1, p. 117-134, jan./abr. 2014.

RUGGLES, R. *Knowledge management tools*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1997.

SEDIGHI, M. M.; MOKFI, T.; GOLRIZGASHTI, S. Proposing a customer knowledge management model for customer value augmentation: A home appliances case study. *Database Marketing & Customer Strategy Management*. v. 19, pp. 321-347, 2012.

STEFANO, N.M.; FILHO, N.C.; FREITAS, M.C.D.; MARTINEZ, M.A.T. Gestão de ativos intangíveis: implicações e relações da gestão do conhecimento e capital intelectual. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, João Pessoa, v. 4, n. 1, p. 22-37, jan./jun. 2014.

SHAPIRO, C., VARIAN, H.R. *A economia da informação*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

- SILVA, A.L. ; FISCHMANN, A.A. A adoção de tecnologia de informação em canais de distribuição. *Revista de Administração*. São Paulo, v.37, n.2, p.6-16, abr./jun., 2002.
- SILVA, V.L. *Diagnóstico do nível de tecnologia da informação e dos sistemas de informação contábeis-gerenciais no processo decisório das micro e pequenas empresas do ramo de confecções do município de Colatina - ES*. Florianópolis, 2002. (Dissertação de mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina).
- SIQUEIRA, E.S.; SOUZA, C.A.; CHAGAS, V. Uso das TIC nas pequenas e médias empresas brasileiras: construção de um índice de uso utilizando dados da pesquisa TIC empresas e modelagem de equações estruturais. In: *XVII Se-meAD - FEA-USP*, São Paulo. 2014.
- SOUZA, . A.; ARPINO, G. TI e eficiência organizacional: um estudo no setor brasileiro de bens de capital mecânicos com foco em micro, pequenas e médias empresas. *Produção*, v. 21, n. 4, p. 742-754, out./dez. 2011.
- SOUZA, C.A.A.; HENDRIKS, P.H.J. The diving bell and the butterfly: the need for grounded theory in developing a knowledge-based view of organizations. *Organizational Research Methods*; vol. 9, nº 3. Jul, 2006, p.315-338.
- STABILE, S.; CAZARINI, E.W. Tecnologia de informação e os níveis gerenciais das organizações. In: *VII SIMPEP - Simpósio de Engenharia de Produção*, 2000, Bauru (SP). Anais do VII SIMPEP.
- STAKE, R.E. *Case studies*. In: DENZIN, N.K., LINCOLN, Y.S. *Handbook of qualitative research*. p. 237-247. California: SAGE Publications, 1994.
- STOLLENWERK, M.F.L. Gestão do conhecimento: conceitos e modelos. In: TARAPANOFF, K. (org). *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília: Editora UNB, 2001.
- SWAN, J.; SCARBROUGH, H. Knowledge management: concepts and controversies. *Journal of Management Studies*, 38, 913-921, 2001.
- SWAN, J.; ROBERTSON, M., BRESNEN, M. Knowledge Management and the Colonization of Knowledge. *CMS Conference*, 2001.
- SWAN, J.; SCARBROUGH, H.; PRESTON, J. Knowledge Management – The Next Fad to Forget People. In Pries-Heje, J. et al. (eds.) *Proceedings of the*

7th European Conference on Information Systems. Vol. I-II, June 23-25, Copenhagen, Denmark, 668-678, 1999.

TEECE, D.J. Strategies for managing knowledge assets: the role of firm structure and industrial context. *Long Range Planning*, 33, 35-54, 2000.

TERRA, J.C.C. Gestão do Conhecimento: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras. In: FLEURY, M. T. L. e OLIVEIRA JR, M. de M. *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001.

THONG, J.Y.L. Resource constraints and information systems implementation in Singaporean small businesses. *Omega*, n.29, p.143-156, 2001.

TRIVIÑOS, A.N.S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1995.

TURBAN, E.; RAINER JR., K.; POTTER, R.E. *Introdução a sistemas de informação*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

TYNDALE, P. A taxonomy of knowledge management software tools: origins and applications. *Evaluation and Program Planning*, v.25, p.183-190, 2002.

VIDAL, A.G.da R. *Seleção de pacotes de software administrativo na pequena e média empresa - um estudo exploratório*. São Paulo, 1990 (Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo).

WALTON, R. *Tecnologia da informação: o uso da TI pelas empresas que obtém vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1993.

WENGER, E. *Communities of practice: Learning, meaning and identity*. Cambridge: Cambridge University Press, 1998.

WENSLEY, A. *Tools for knowledge management. BPRC conference on knowledge management: concepts and controversies*, 10-11, February 2000. Coventry: University of Warwick, 2000.

WICKERT, A.; HERSHEL, R. Knowledge management issues for smaller business. *Journal of Knowledge Management*, vol. 5, n.4, p.329-337, 2001.

WONG, K.Y. Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises. *Industrial Management and Data Systems*. v.105, n.3, p.261-279, 2005.

XAVIER, R.O. *Por uma nova postura gerencial baseada no uso de um sistema de gerenciamento do relacionamento com o cliente (CRM)*. Recife, 2003. (Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pernambuco).

ZACK, M.H. *Knowledge and strategy*. Boston: Butterworth-Heinemann, 1999.

ZIMMERER, T. W.; SCARBOROUGH, N. M. *Essentials of small business management*. Macmillan College Publishing Company, 1994.



TEMA 4



APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL, MEMÓRIA ORGANIZACIONAL E ORGANIZAÇÃO DE APRENDIZAGEM



CAPÍTULO 12

APRENDIZAGEM DE ESTRATEGISTAS SOBRE A ROTINA DE CONTROLE DE QUALIDADE DOS PRODUTOS

Maria Luciana de Almeida
Eduardo de Aquino Lucena

12.1 INTRODUÇÃO

Na contemporaneidade, as organizações passaram a desempenhar um papel relevante e crescente na sociedade. Elas cresceram e se multiplicaram, passando a influenciar praticamente todas as esferas da vida social. Imersas em um ambiente mutável e dinâmico, no qual informações e tecnologias são difundidas incessantemente, as organizações têm a necessidade de aguçar sua capacidade de adaptação frente às mudanças em seu cenário competitivo. Tendo em vista que o contexto mercadológico atual é marcado pela competição, as organizações que almejam obter sucesso precisam aprender novas maneiras de realizar suas atividades.

Partindo do pressuposto que ao longo da vida cada indivíduo tem experiências únicas, desenvolvendo hábitos próprios, que se tornam a base para construção de significados e entendimentos sobre os fenômenos de sua realidade, entende-se que as pessoas aprendem por meio de

transformações em seu repertório de experiências. Assim, os participantes de uma organização, ao atribuírem significados aos procedimentos, regras e padrões de ação, formais ou informais, no desenvolvimento de suas atividades, têm a oportunidade de aprender.

Frente à realidade empresarial contemporânea, caracterizada pela instabilidade e por mudanças intensas e frequentes, indivíduos e organizações têm a necessidade de adaptar suas estratégias ao ambiente de negócios. Assim, a motivação para realização deste estudo surgiu a partir da identificação de um *gap* na formação do conhecimento em relação à aprendizagem de estrategistas sobre a realização de estratégias, sobretudo no que diz respeito a rotinas organizacionais. Esta lacuna emergiu a partir de investigações empreendidas em algumas perspectivas teóricas da aprendizagem no ambiente organizacional e da estratégia como prática.

O estudo da aprendizagem de estrategistas sobre a realização de estratégias em relação a rotinas organizacionais proporciona uma oportunidade de pesquisa. Apesar de existirem muitos estudos sobre a aprendizagem no contexto organizacional, a literatura sobre a aprendizagem dos estrategistas é escassa. Além disso, advoga-se que o avanço na agenda de estudos em estratégia como prática depende do empreendimento de investigações que propiciem um entendimento sobre como as rotinas realmente são realizadas (JOHNSON et. al., 2007, p. 42).

Neste cenário, constata-se que pouco se sabe a respeito da aprendizagem de estrategistas em relação à realização de suas rotinas organizacionais, as quais são um componente importante da prática da estratégia. Levando em consideração que a gestão da qualidade é uma prática gerencial amplamente utilizada, o problema motivador desta pesquisa pode ser estabelecido da seguinte forma: Como ocorre a aprendizagem de estrategistas sobre as rotinas relacionadas com a gestão da qualida-

de? A fim de responder ao problema de pesquisa, o objetivo geral deste estudo foi compreender como acontece a aprendizagem de estrategistas sobre as rotinas organizacionais relacionadas com gestão da qualidade em uma organização pertencente ao setor metal-mecânico de Pernambuco.

Observa-se um interesse crescente por pesquisas que busquem compreender como as pessoas atuam em suas atividades cotidianas, demonstrando como, de fato, as pessoas agem na construção e reconstrução de rotinas e como elas aprendem ao longo deste processo. Ao se referir aos estudos sobre aprendizagem organizacional no Brasil, Antonello (2009) sugere que - se desenvolvam estudos com a adoção de uma perspectiva baseada em práticas, permitindo assim um olhar para os microprocessos que permeiam as práticas contínuas dos atores em um sistema social, no intuito de, quem sabe, superar alguns dos desafios que o tema impõe-. Neste sentido, espera-se contribuir para o avanço dos estudos de aprendizagem de estrategistas, no que diz respeito às práticas relacionadas com suas rotinas.

12.2 APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES

Por muito tempo enfocou-se o tema aprendizagem sob o prisma de entrega de conhecimento, no qual o aprendizado acontece por meio da cognição humana de modo individual (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998). Por este enfoque, a aprendizagem ocorre, sobretudo, durante o desenvolvimento inicial do ser humano, nos processos de escolaridade, instrução, treinamento, aprimoramento e reciclagem, nos quais há um indivíduo que se utiliza de livros, artigos e outras fontes de informações para transmitir o conhecimento aos aprendizes. Esta abordagem sofreu algumas críticas. Primeiro, por sugerir que a aprendizagem acontece de modo isolado e até incompatível com as outras atividades organizacionais (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998, p. 274). Outra crítica a esta

vertente é que ela não consegue explicar como o conhecimento individual é transferido para organização (ELKJAER, 2004). Para Gherardi, Nicolini e Odella (1998, p.274), o conhecimento é advindo da capacidade de participar com a competência requerida na complexa teia de relações entre pessoas e atividades. Dessa forma, a aprendizagem teria lugar entre e através das pessoas em suas rotinas.

Os estudos de aprendizagem passaram por uma revolução que pôs em cheque o modelo dominante. Substituiu-se a concepção do aprendiz como ator individual que processa informação e adquire habilidades que armazena em sua mente por um aprendiz como ser social que constrói suas concepções e aprendizado a partir da interação social nas comunidades de prática em que participa (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998; ELKJAER, 2004). Neste sentido, o conhecimento é adquirido por meio da atuação em comunidades de prática. O aprendizado é algo externo à mente individual e às fontes de educação formal, ele está no cotidiano organizacional, em suas práticas concretas (ELKJAER, 2004). Neste caso, o aprendiz não precisa buscar o conhecimento, pois este faz parte da criação de sua identidade profissional, de modo que a aprendizagem está arraigada ao desempenho das atividades desenvolvidas diariamente em determinada comunidade de prática (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998).

Por esta abordagem a aprendizagem é entendida como uma atividade relacional que envolve uma conexão entre os sujeitos e seu mundo social, constituindo-se, assim, em um aspecto integrante e inseparável da prática social (LAVE; WENGER, 1991). Entretanto, esta perspectiva da aprendizagem como uma atividade social desenvolvida em um contexto situado não consegue explicitar como a aprendizagem acontece por meio da participação na comunidade de prática. Além disso, a noção de aprendizado como resultado da realização de uma prática exclui a cognição e o

pensamento humano. Neste sentido, os estudos desta vertente da aprendizagem não conseguem explicar - o quê - e - como- se aprende por meio da participação na comunidade (ELKJAER, 2004, p. 423).

A fim de sanar estas lacunas, Elkjaer (2004) se apoia nos conceitos de experiência e pensamento reflexivo de John Dewey para desenvolver uma terceira via de aprendizagem organizacional que explique - o que - e - como se aprende-. A chamada aprendizagem pela experiência é uma abordagem influente na tradição teórica da aprendizagem de adultos. Os conceitos mais importantes na caracterização desta perspectiva são experiência e reflexão. Eles são advindos dos estudos do filósofo e pedagogo John Dewey e são intrinsecamente relacionados, uma vez que os indivíduos refletem acerca de suas experiências (MIETTINEN, 2000, p. 54-55).

Conforme Dewey (1959, p. 44), a estrutura da experiência se constitui a partir do processo de interação existente entre os indivíduos e o ambiente. Todo ser humano vive em constante interação com seu meio circundante, agindo sobre os objetos circunstantes e sendo por eles influenciado por meio de ações e estímulos (DEWEY, 1959, p. 44). Para Dewey, experiência - é a transação entre indivíduo (s) e meio ambiente; é a formação contínua e mútua dos dois e, como tal, é um processo e um produto - (ELKJAER, 2004, p. 2). Assim, a experiência está associada com a vida das pessoas e não com o conhecimento em si. Nesta concepção, a experiência é constituída pelo processo de interação entre as pessoas e seu contexto social, bem como pelo seu resultado (ELKJAER, 2009).

Por este enfoque, a aprendizagem é entendida como a transformação da experiência em conhecimento, habilidades e atitudes, deste modo, todo conhecimento é advindo da experiência e todo aprendizado provém de alguma experiência (JARVIS, 1987). A aprendizagem é um processo ativo na construção de significados e na transformação de entendimen-

tos. Apesar de os indivíduos agirem e interagirem por meio do compartilhamento de ideias, cada indivíduo possui suas próprias experiências, que não são idênticas. Desse modo, cada pessoa constrói um sistema interpretativo da realidade que lhe é inerente (CANDY, 1991).

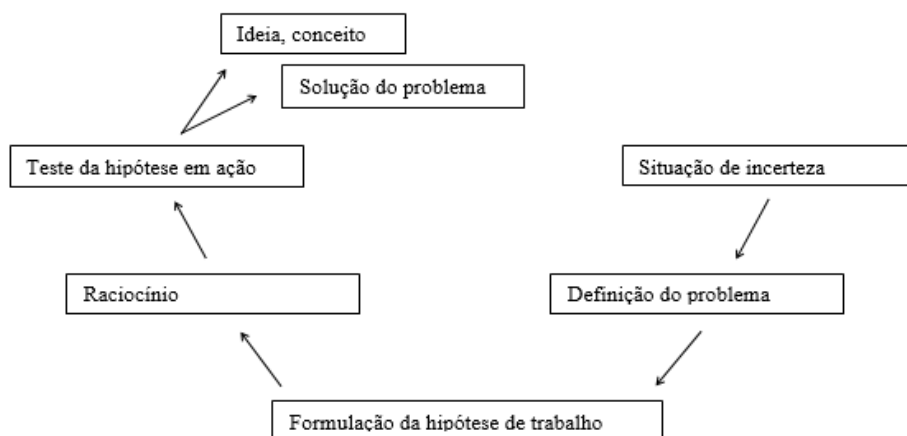
Os contextos sociais nos quais os indivíduos vivem e desempenham suas atividades estão em um processo de mutação constante. As normas, valores, crenças e práticas de uma organização são variadas e se alteram, de modo que as pessoas sentem a necessidade de interpretá-las e entendê-las. Apesar de tentarem se adaptar às velhas práticas, que já são parte de seus esquemas interpretativos, as pessoas têm a necessidade de adquirirem novas perspectivas, a fim de interpretar as mudanças do contexto social (MEZIRROW, 1991, p. 1-2). A estrutura cognitiva das pessoas atua como um elemento mediador no processo de interação entre elas e seu contexto. O aprendizado obtido por meio dessa interação é condicionado pela estruturação das experiências vivenciadas até o momento, de maneira que os indivíduos não apenas se adaptam ao ambiente, mas o interpretam. O ser humano desenvolve em sua trajetória esquemas interpretativos que representam a realidade e atuam como guia de suas ações, auxiliando na concepção de sentido para as mudanças experienciais. Desse modo, a aprendizagem é advinda de proposições pessoais que são assimiladas por meio de modelos explicativos usados para compreender as experiências vivenciadas nas interações sociais (CANDY, 1991, p. 262-263).

A experiência tem por base dois princípios: o da continuidade e o da interação. Por meio do princípio da continuidade da experiência, exprime-se que toda ação praticada ou sofrida em uma experiência modifica quem a pratica e quem a sofre, afetando a qualidade das experiências subsequentes. Toda experiência toma algo das experiências passadas e modifica de algum modo a qualidade das experiências pos-

teriores (DEWEY, 2010, p. 35-36). Já por meio do princípio da interação, demonstra-se que há um intercâmbio entre condições objetivas e condições internas, que devem ser consideradas em conjunto na formação das situações. Advoga-se que tanto as circunstâncias contextuais quanto as conjecturas internas exercem influência sob as experiências vivenciadas pelos indivíduos. As situações são constituídas pela interação existente entre as conjunturas ambientais e os estados interiores do sujeito (DEWEY, 2010, p.43).

O conceito de experiência de Dewey se desenvolve a partir de *gaps* na estrutura do modelo interpretativo das pessoas. - Na adaptação ao ambiente, os indivíduos formam hábitos [...] quando esses hábitos não funcionam, um problema, uma incerteza e uma crise emergem e chamam para o pensamento reflexivo e a investigação sobre as condições da situação - (MIETTINEN, 2000, p. 65). Conforme Dewey (1959, p. 23), em uma situação de incerteza, os indivíduos procuram visualizar as circunstâncias sob um ângulo que lhes possibilite a inspeção de outros fatos e evidências, relacionando-os e obtendo uma compreensão mais completa acerca da situação. Neste sentido, ao passo que uma situação não é entendida pelo indivíduo, ele passa a ter a necessidade de investigá-la e o faz por meio de ações e pensamentos reflexivos, o que pode gerar uma experiência de aprendizagem. O ato de pensar reflexivamente abrange duas fases: - um estado de dúvida, [...] o qual origina o ato de pensar - e - um ato de pesquisa [...] para encontrar material que resolva a dúvida- (DEWEY, 1959, p. 22). O pensamento de Dewey é representado (figura 12.1) em um modelo esquemático proposto Miettinen (2000, p. 65).

Figura 12.1 Modelo de ação e pensamento reflexivo de Dewey.



Fonte: Miettinen (2000).

O modelo de aprendizagem de Dewey (figura 1) se desenvolve por meio de cinco fases interligadas. Primeiro, ocorre uma **situação de incerteza**, na qual o hábito não funciona. Os indivíduos agem de modo rotineiro, não havendo necessidade de refletir. Contudo, a partir do momento em que há uma perturbação da rotina, as ações habituais não são suficientes para solucionar a situação em questão, levando o indivíduo a refletir. O resultado da reflexão a respeito da situação vivenciada é a definição do **problema existente**, segunda fase do modelo, pois, à medida que algo não funciona, o ser humano passa a procurar as causas do erro, estudando a situação e diagnosticando o problema. Segundo Dewey (1959, p. 105), no instante em que a pessoa passa a refletir, ela começa a observar, gerando as condições que ocasionaram tal situação. Neste momento, é possível estudar as condições da situação e formular a melhor alternativa para lidar com o problema, formando, assim, a **hipótese de trabalho** (terceira fase). Na quarta fase, esta hipótese é testada por meio do **raciocínio**, utilizando-se de conhecimentos e estruturas mentais, o indivíduo estuda a aplicabilidade da hipótese de modo satisfatório, o que pode acarretar em uma reformulação da hipótese. Em seguida, procede-

-se o **teste em ação**. Nesta última fase, é realizada a verificação da validade da hipótese na prática (MIETTINEN, 2000).

É válido elucidar que as fases evidenciadas pelo modelo exposto na figura 1 não seguem uma sequência fixa. À medida que o indivíduo reflete acerca da situação vivenciada, as ideias vão emergindo e sendo aperfeiçoadas de modo a elucidar cada vez mais o problema em questão e a hipótese de solução. Além disso, uma solução não precisa ser o ponto final; ela pode originar novas observações e sugestões a partir de suas consequências (DEWEY, 1959, p.119). Outro fato que deve ser ressaltado é que o aprendizado ocorre mesmo que a hipótese de solução seja rejeitada. Uma hipótese pode ser recusada por não ter validade na resolução do problema, porém, mesmo que a situação não tenha sido solucionada, o aprendizado ocorre, pois esta experiência pode ser internalizada, passando a constituir o repertório de experiências do indivíduo. Desse modo, em uma situação indeterminada, o conceito (ideia) advindo desta situação poderá ser utilizado (MIETTINEN, 2000).

À luz desses pressupostos, evidencia-se que a aprendizagem se inicia com a experiência. O processo de aprendizagem ocorre a partir da transformação das experiências iniciais, ou seja, -toda aprendizagem tem uma base experiencial" (JARVIS, 1987, p. 164). A experiência é uma base potencial para aprendizagem; no entanto, nem toda experiência resulta em aprendizagem.

12.3 ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA

A partir dos estudos da prática na teoria social, surge no campo da estratégia a abordagem da estratégia como prática (SCHATZKI; CETINA; SAVIGNY, 2001), tendo sua primeira nota de pesquisa em um estudo realizado por Whittington em 1996. Apesar de o campo da estratégia ter uma diversidade muito ampla, as pesquisas na área geralmente supõem

a estratégia como algo que as organizações possuem (WHITTINGTON, 1996; JOHNSON et al., 2007). Neste sentido, a estratégia como prática surge em virtude do descontentamento dos pesquisadores em relação às pesquisas convencionais que atribuem pouca ou nenhuma relevância ao fazer da estratégia e ao papel das pessoas enquanto estrategistas (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009).

Por esta perspectiva, a estratégia não é algo que as organizações possuem ou fazem, mas algo que seus membros realizam (JOHNSON et al., 2007). Neste sentido, a estratégia é concebida como uma prática social, cujo foco de análise está em como os praticantes de estratégia realmente agem e interagem. O foco de análise se relaciona com o que as pessoas envolvidas na elaboração da estratégia realmente fazem e como isto influencia os resultados institucionais. Dessa forma, há uma preocupação com a eficácia dos estrategistas, e não apenas das organizações, pois são eles que direcionam as estratégias organizacionais. Defende-se que as pessoas, ao desenvolverem suas atividades e funções, fazem uso de habilidades e informações próprias que não precisam ser advindas de processos formalizados e que podem contribuir de forma significativa no desempenho organizacional. Assim, o que se propõe é que se dispenda igual atenção ao desenho organizacional (*organizing*) e ao fazer da estratégia (*strategizing*), (JOHNSON et al., 2007; WHITTINGTON, 1996; WHITTINGTON, 2003).

Sob a ótica de tais pressupostos, a estratégia pode ser definida como uma atividade socialmente realizada, que implica em resultados em termos de desempenho e possíveis vantagens competitivas (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003), mesmo que não tenha sido formalmente articulada (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007). Já o fazer da estratégia (*strategizing*), constitui-se a partir de um fluxo de atividades (ações e interações) entre múltiplos atores e práticas organizacionais

(JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007, p. 5). O objetivo é considerar na elaboração das estratégias não só os esforços individuais dos atores, mas também o funcionamento da estrutura social. Neste sentido, evidenciam-se três temas centrais para a abordagem da estratégia como prática: as práticas, as práxis, e os praticantes (JOHNSON et al., 2007; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; WHITTINGTON, 2006).

A prática refere-se a rotinas de comportamento, como tradições, normas e procedimentos para pensar e agir. Tais práticas habilitam os atores a interagirem socialmente, realizando, assim, suas atividades de forma coletiva (WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007). As práticas podem ser definidas como o que as pessoas se engajam com, a fim de desenvolverem suas atividades (JOHNSON et al., 2007, p.26). Já a práxis refere-se ao que as pessoas realmente fazem. Uma parcela importante do trabalho dos praticantes acontece em uma sequência de episódios de práxis, tais como reuniões, intervenções de consultoria, apresentações, projetos e conversas. A práxis compreende atividades formais e informais, rotineiras e não rotineiras, que são realizadas no centro ou na periferia da organização. As atividades envolvidas na formulação e implementação da estratégia estão compreendidas na práxis, a qual atua como elo entre o que os indivíduos fazem e o que acontece nas organizações (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007). Por fim, os praticantes são os atores que agem ao reconhecer as práticas; eles inter-relacionam as práticas e a práxis. Utilizam-se dos procedimentos rotineiros e seus recursos ao agir, e, agindo, coordenam e adaptam tais rotinas ao seu modo de agir, influenciando as práticas por meio da práxis e sendo habilitados a exercer sua práxis por meio das práticas adotadas pela coletividade (RECKWITZ, 2002).

A distinção entre os conceitos de práticas e práxis não é nítida, o que gera uma confusão na interpretação. Johnson et al. (2007) sugere

rem a utilização do conceito de rotinas proposto por Feldman e Pentland (2003), a fim de distinguir a definição de prática e práxis de forma mais clara. Tomando por base a importância das rotinas organizacionais na distinção destes conceitos e levando em consideração que um desafio para as futuras pesquisas que enfoquem a estratégia como prática é entender mais sobre como as rotinas são de fato realizadas (JOHNSON et al., 2007, p. 42), optou-se por focar as rotinas organizacionais.

Tradicionalmente, as rotinas eram vista sob a ótica da estabilidade, como propulsoras de inércia no contexto organizacional. Em 2003, Feldman e Pentland publicaram um artigo defendendo que as rotinas são fonte de flexibilidade e de mudança. Os autores afirmam que a teoria tradicional não leva em consideração o fato de que os indivíduos que desempenham as rotinas são dotados da capacidade de agência. As explicações tradicionais da rotina como fonte de estabilidade sugerem que os atores organizacionais não pensam ao realizarem suas atividades, apenas repetem as ações que foram feitas no passado (FELDMAN, 2003, p. 1). Entretanto, os indivíduos são seres dotados de uma cognoscitividade, definida por Giddens (2009, p. XXV) como -o que os agentes sabem acerca do que fazem e de porque fazem-. Assim, as pessoas têm a capacidade de agir e, ao fazê-lo, desenvolvem entendimentos diferentes sobre as atividades a serem realizadas, atribuindo significações diversas às regras instituídas, não apenas reproduzindo-as. Desse modo, as rotinas organizacionais são repetitivas, mas não necessariamente são algo fixo ou imutável (FELDMAN; PENTLAND, 2003, p. 101).

Feldman e Pentland (2003) defendem que as rotinas se constituem a partir de um aspecto ostensivo e um aspecto performativo. O aspecto ostensivo incorpora o que se concebe normalmente como a estrutura em Giddens (2009). O aspecto ostensivo envolve as normas, regras e procedimentos concebidos pela organização, propiciando uma orienta-

ção para os atores (GIDDENS, 2009, p. 3), refere-se, portanto, ao *script* de uma rotina, no qual se aciona o entendimento subjetivo dos agentes. Este só se torna aparente quando em sua *performance*. Já o aspecto performativo é formado por ações específicas tomadas por pessoas específicas em momentos e lugares específicos, convergindo, assim, para a chamada agência em Giddens (2009), este se assemelha ao conceito de práxis. Para Giddens (2009, p. 3), a ação humana ocorre como - um fluxo contínuo de conduta -, os indivíduos são seres reflexivos, pois - a continuidade de práticas presume reflexividade, mas esta, por sua vez, só é possível devido à continuidade de práticas que as tornam nitidamente - as mesmas - através do tempo e do espaço -. A performance atua de forma a criar, modificar e recriar o aspecto ostensivo, mas depende deste para se consubstanciar (FELDMAN; PENTLAND, 2003).

12.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A fim de investigar o fenômeno em estudo, adotou-se como estratégia de investigação o estudo de caso. Optou-se pelo desenvolvimento de um estudo de caso único, com a finalidade de propiciar um entendimento aprofundado do mesmo (STAKE, 2006). Com base nas orientações de Creswell (2010), Merriam (2009) e Patton (2002), utilizou-se a amostragem não-probabilística intencional na seleção do caso estudado. Almejou-se selecionar uma organização que possibilitasse o alcance do objetivo proposto e, para tanto, ela deveria: a) ser fornecedora das cadeias do petróleo e gás e da indústria naval; b) possuir as certificações necessárias para atuação nestes segmentos; c) ter gestores com experiência no mercado; e d) apresentar acessibilidade à pesquisa.

Adotou-se como estratégias de coleta de dados a entrevista semiestruturada, a observação não participante e a análise de documentos (MERRIAM, 2009, p. 88). Após selecionar o caso, Merriam (2009, p.82)

sugere que se estabeleçam critérios para seleção dos indivíduos a serem entrevistados, dos documentos a serem analisados e dos fatos a serem observados. Os entrevistados foram selecionados tendo como parâmetros: (a) o tempo de experiência no mercado de no mínimo cinco anos, (b) o tempo de atuação na organização de pelo menos um ano e meio e (c) o nível de envolvimento na gestão da rotina selecionada. Os documentos analisados foram aqueles relacionados à obtenção e manutenção de certificações e aos procedimentos ligados à rotina estudada. Quanto à observação, procurou-se observar as práticas concernentes ao desempenho dos gestores em relação à rotina estudada.

As entrevistas foram conduzidas de forma semiestruturada, a fim de obter informações pertinentes aos objetivos do estudo e, ao mesmo, tempo deixar os entrevistados livres para falarem sobre suas experiências. As entrevistas foram realizadas individualmente no ambiente natural dos participantes e abrangeram 8 gestores da organização pesquisada, na primeira fase de coleta e 4 gestores na segunda fase da coleta, foram utilizados dois roteiros, sendo um para cada etapa. Ambos continham algumas questões abertas que permitiram que outros questionamentos emergissem no decorrer das entrevistas (CRESWELL, 2010). As questões que compuseram os roteiros não seguiram uma ordem rígida, servindo apenas como base norteadora acerca das informações que se desejava adquirir. Além de entrevistas, foi utilizada a observação não participante. Recorreu-se à técnica da observação na tentativa de analisar como os fatos ocorrem naturalmente, tendo em mente que o simples fato de as pessoas saberem que estão sendo observadas já modifica seu comportamento (FLICK, 2009, p. 207).

Além disso, a triangulação dos dados coletados por meio de observações com os dados obtidos nas entrevistas intensifica a expressividade das informações e resultados obtidos (FLICK, 2009, p. 204). A realização

de observação possibilitou a checagem dos relatos obtidos nas entrevistas e, por outro lado, as entrevistas permitiram que se extrapolasse a observação do comportamento, explorando os sentimentos e pensamentos dos entrevistados (PATTON, 2002).

Outra estratégia de coleta de dados adotada foi a análise documental. Neste estudo, a análise documental envolveu o *website* da organização e outros meios externos que dispunham de informações relevantes sobre a empresa, tais como, notícias difundidas na *internet*. Além disso, solicitou-se, aos entrevistados, materiais relacionados ao fenômeno estudado, quais sejam: documentos, procedimentos e *softwares* utilizados, os quais não puderam ser copiados, mas foram visualizados, gerando notas de campo.

A análise de dados seguiu o método da comparação constante. Este método é indutivo e comparativo, envolvendo a comparação entre os dados que vão sendo obtidos e as análises que vão sendo desenvolvidas ao longo da coleta, determinando as semelhanças e divergências existentes. Por meio da comparação constante entre os dados obtidos nas entrevistas, nas observações e nos documentos, é possível identificar padrões que se constituem em categorias de análise (MERRIAM, 2009, p. 30). A fim de obter evidências ricas sobre o fenômeno em investigação, realizou-se a análise dos dados no decorrer do percurso da coleta. Desse modo, no horizonte temporal de realização da coleta, iniciou-se a transcrição das entrevistas, a leitura das notas de campos resultantes da observação e a interpretação dos documentos adquiridos. Esses dados foram analisados por meio da comparação constante, que possibilitou a proposição de categorias, evidenciando os padrões encontrados nos dados coletados.

A análise de dados envolveu a organização, manipulação, síntese e descoberta de padrões nos dados coletados (BOGDAN; BIKLEN, 1994).

Com o roteiro de entrevistas adaptado por estas análises iniciais, novas coletas foram sendo realizadas e novos segmentos foram emergindo. Com base nestes conjuntos de dados as categorias começaram a serem formadas, pois estes dados foram fundidos em um único conjunto de dados. Partindo desta fase indutiva passou-se a uma fase mais dedutiva, na qual se buscou obter mais evidências para solidificar cada categoria. Neste sentido foi possível observar os documentos que eram utilizados pelos gestores. Além disso, foram realizadas outras entrevistas, nas quais outras falas diretamente ligadas as categorias foram obtidas.

12.5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Por questões éticas utilizou-se um pseudônimo para denominar a empresa estudada. A Metálica foi a empresa escolhida, ela pertence ao setor metal-mecânico e produz bens de capital sob encomenda.

Na primeira etapa desta investigação, buscou-se identificar uma rotina relacionada com a gestão da qualidade. A rotina selecionada deveria ser estratégica para a organização, ou seja, contribuir para os resultados organizacionais, envolver a maioria dos gestores e permitir que os atores tenham experiências de aprendizagem. Com o intuito de selecionar a rotina, para o desenvolvimento deste estudo, foram realizadas algumas entrevistas e visitas para observação do ambiente organizacional no qual os gestores estão envolvidos. Por meio das informações obtidas nas observações e entrevistas realizadas com sete gestores, identificou-se a rotina de controle de qualidade dos produtos (Figura 12.2).

A rotina de controle de qualidade dos produtos inicia-se no momento em que o setor da qualidade recebe a ordem de serviços do setor de coordenação de contratos e os documentos e desenhos do setor de engenharia. Esta rotina envolve os setores de qualidade (controle e garantia da qualidade), planejamento e produção. É possível destacar as

atividades envolvidas nesta rotina, as quais estão numeradas em ordem crescente. É válido elucidar que estas atividades ocorrem de forma repetitiva e são interdependentes. A cada projeto para fabricação de um equipamento, que é iniciado na empresa, as atividades relacionadas no âmbito desta rotina são repetidas. Além disso, as ações desenvolvidas pelos atores são interdependentes, pois para que um setor comece a atuar na execução da rotina é necessário que os documentos e informações dos demais setores estejam disponíveis.

No final de 2010 a organização foi incorporada a um grupo multinacional. A fim de integrar a empresa ao grupo foi preciso fazer algumas adaptações em suas estratégias de atuação. As mudanças promovidas foram direcionadas ao aperfeiçoamento dos processos, em termos de qualidade. Uma mudança que influenciou no aprendizado dos gestores foi a unificação do sistema de informática utilizado na organização para registro das informações dos produtos. Esta mudança estava em curso na organização e vinha afetando, substancialmente, o desenvolvimento da rotina de controle de qualidade de produtos. Inicialmente a organização trabalhava com um sistema que não possibilitava as condições necessárias para o desenvolvimento das atividades da engenharia. Este fato levou este setor a adotar outro sistema e, assim, trabalhar de modo diferente do restante da empresa. Mesmo usando um sistema diferente, este não permitia o lançamento de todos os desenhos dos projetos de produtos. Assim, o pessoal da engenharia precisava fazer os desenhos em várias planilhas. O novo sistema permite melhor rastreabilidade e controle do andamento das ordens de serviços.

APRENDIZAGEM DE ESTRATEGISTAS SOBRE A ROTINA DE CONTROLE DE QUALIDADE DOS PRODUTOS

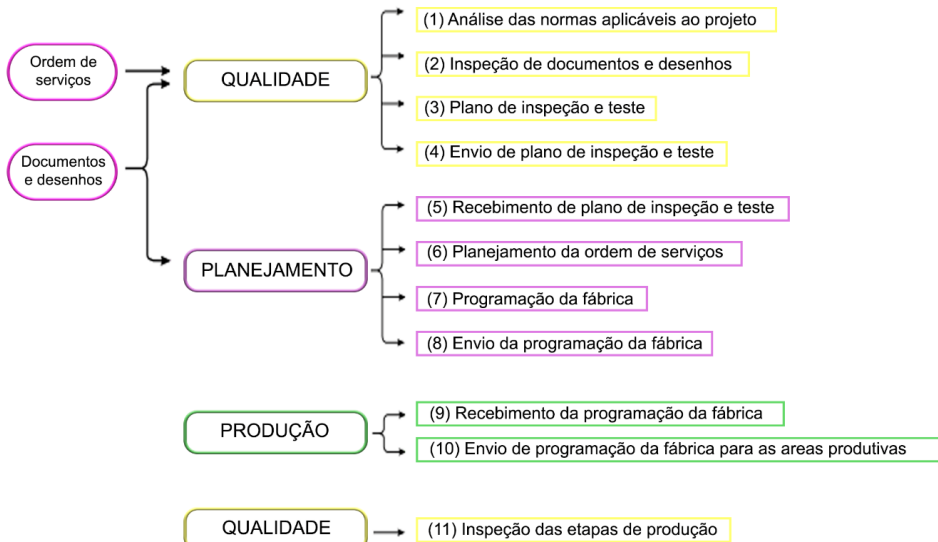


Figura 12.2 Rotina de controle de qualidade dos produtos.

Fonte: elaborado pelos autores.

Por meio da análise dos dados coletados emergiram duas categorias, as quais apontaram que os meios pelos quais os gestores aprendem são: refletindo e buscando informações.

REFLETINDO

Ao analisar os dados percebeu-se que um meio que possibilitou a aprendizagem dos gestores foi a reflexão. Esta categoria aponta que os estrategistas aprenderam sobre a rotina de controle de qualidade dos produtos ao refletir a respeito das atividades e decisões inerentes a realização da mesma. O ato de refletir é muito importante para as pessoas, pois permite a evolução do conhecimento, por meio do desenvolvimento e aprimoramento das atividades executadas ao longo da vida. As pessoas podem refletir sobre qualquer situação vivenciada, inclusive sobre situações passadas, analisando os pontos positivos e negativos, aprendendo com os erros e acertos.

Um dos maiores benefícios que a reflexão propicia é o aprimoramento na execução da rotina. Os respondentes ressaltaram que refletir é muito importante para a melhoria do desempenho deles ao executarem a rotina. Neste sentido, o ato de refletir contribui para o desempenho organizacional, visto que contribui para o aperfeiçoamento da rotina. João narrou - é muito importante nós irmos analisando o que foi feito, isso nos permite estar sempre revisando as nossas atividades [...] a gente precisa revisar os procedimentos e só é possível saber quando existe a necessidade de revisar pensando sobre eles -. Paulo concordou enfatizando - a cada dia nós vamos refletindo sobre nossa *performance* em um projeto e vamos melhorando nossa atuação nos próximos, é uma evolução contínua que exige que estejamos sempre lembrando o que foi feito, [...] isso contribui para o aperfeiçoamento da rotina-. Corroborando para as afirmações José declarou:

com o passar do tempo eu fui vendo que precisava melhorar meu desempenho, você vai analisando o que foi feito e buscando formas mais eficientes de fazer as coisas, [...] no setor de corte, por exemplo, a gente foi analisando como cada equipamento deveria ser cortado, antes nós usávamos uma única máquina para fazer o corte de todas as peças, depois verificamos que era mais eficiente ter uma máquina só para cortar as peças de maior espessura (JOSÉ).

Os gestores também destacaram a necessidade de refletir diante de circunstâncias desconhecidas. Mesmo com a existência das normas e procedimentos escritos não é possível prever todos os acontecimentos, além disso, ao executarem suas atividades as pessoas passam por situações que ainda não vivenciaram. Pedro relatou - tem muita reflexão no nosso trabalho, principalmente quando é algo novo ou que a gente não usa muito, nestes casos a gente tem que parar e procurar informações [...] e então montar nossa ideia dentro da urgência que a gente tem para resolver o problema-. Convergindo para este posicionamento, João des-

tacou - quando a gente está lidando com situações novas, que não viu ocorrer ainda, a gente não sabe que decisão tomar na hora, daí há um processo de busca de informações para resolver aquilo que você não sabe da melhor maneira possível-.

A reflexão também está presente nos momentos em que se visualiza que os procedimentos adotados para a realização da rotina não atendem satisfatoriamente todas as especificações de um equipamento. Muitas vezes pode ser preciso fazer alterações nos procedimentos utilizados na execução da rotina, a fim de atender a alguma especificidade do produto. José destacou - nós fazemos nossas tarefas com base nos procedimentos, caso o procedimento não abarque as necessidades do equipamento, nós precisamos fazer alterações nos procedimentos, [...] o que nos possibilita um aprendizado-. Para realizar as alterações nos procedimentos os gestores precisam analisar as opções. João destacou:

quando há uma situação que não está englobada no procedimento, há uma necessidade de revisão, [...] neste momento, a gente faz uma análise dos procedimentos internos, buscando imaginar outras possibilidades, não podemos simplesmente acrescentar algo no procedimento, precisamos pensar antes de fazer a alteração (JOÃO).

Ao longo da execução da rotina os gestores também precisam usar a reflexão, sobretudo, quando é preciso fazer alguma alteração no produto. Muitas vezes os clientes solicitam mudanças em um produto que já está em processo de fabricação, às vezes até em fase de acabamento. Estas solicitações demandam que os gestores se questionem sobre a melhor maneira de promover as alterações requeridas. Paulo expôs -em alguns projetos, nós tivemos que repensar a execução, pois o cliente solicitou que a gente modificasse partes do produto, sendo que ele já estava sendo fabricado, teve até caso em que o produto já estava na fase final-.

Ao se referir ao mesmo assunto João narrou - quando acontecem estas alterações, a gente pensa sobre as melhores formas de realizar as alterações, e às vezes a gente até passa a adotar aquela maneira para outros projetos desde o início-.

Outra forma de aprendizado são os erros cometidos na execução das atividades. Todos os respondentes enfatizaram que os erros são uma fonte de aprendizado desde que as pessoas estejam dispostas a pensar sobre os mesmos. João disse - no momento em que a gente toma uma decisão ela pode ser errada, mas ela traz consigo uma experiência e a gente precisa refletir sobre ela, porque se for certa, talvez aquele seja o caminho a seguir e se for errada a gente aprende como não deve agir naquele tipo de situação-. Corroborando para esta opinião, José declarou - se a gente tomou uma decisão errada, ela nos trouxe um conhecimento que pode ser novo e se a gente refletir sobre isso, quem sabe podemos até usar aquele conhecimento em outras situações-. Pedro exemplificou:

eu estava usando um processo de soldagem com um determinado produto e estava precisando fazer um pré-aquecimento porque as chapas eram grossas e caso não haja o aquecimento pode dar trincas depois da solda, devido a divergência de temperatura. Ai aconteceu de chegar peças de espessura menor e por coincidência acabou o material [...] mas não era interessante parar a produção para resolver e sim buscar alternativas para continuar produzindo [...] então eu fui à produção peguei uns pedaços de chapafiz um teste e comecei a soldar as peças com um material equivalente, olhei a norma, fiz a comparação e vi que alguma coisa era divergente, mas eu não tinha certeza se aquilo ocasionaria um problema. Dai mandei fazer o teste, autorizei que a produção continuasse a produção com este material e continuei pesquisando. [...] quando todo mundo terminou eu terminei a pesquisa e fiz os testes, não parei a produção, o material chegou e, em contra partida, continuei usando o material mais simples, pois obtive a mesma confiabilidade no serviço realizado (PEDRO).

Os entrevistados alegaram, em seus relatos, que a reflexão sobre novas possibilidades é um meio importante para que eles consigam aperfeiçoar a execução da rotina estudada. Por meio do ato de refletir é possível pensar em maneiras novas de realizar as atividades, em como aprimorar ou reorganizar procedimentos, ou mesmo na criação de novos padrões. Além disso, ao refletir os gestores têm a possibilidade de apreciar as decisões passadas, analisando o que não funcionou e o que pode ser melhorado, verificando o que ocasionou os erros, em que momento as falhas ocorreram e por que as decisões foram tomadas daquele modo. Este processo de olhar o passado permite que as pessoas tirem lições das vivências anteriores, entendendo quais aspectos de suas tarefas podem ser melhorados, ou seja, possibilita o aprendizado.

Pode-se, assim, alegar que o desenvolvimento da capacidade de utilizar a reflexão, como um meio de avaliar o que acontece no dia a dia, ao longo do processo de execução da rotina, faz com que os gestores enxerguem novas maneiras de exercê-la. Estas novas possibilidades acabam gerando uma espécie de - banco de dados - mental, no qual os atores - salvam - as alternativas obtidas ao refletir. *A posteriori* estas alternativas podem ser utilizadas para resolver problemas, preencher lacunas em informações ou tornar mais eficiente as ações que eles e suas equipes desempenham. Para tanto, as pessoas precisam estar dispostas a pensarem sobre as atividades e suas *performances*.

Entretanto, é válido elucidar que a reflexão não pode ser um procedimento esporádico. O ato de refletir exige que o indivíduo esteja disposto a avaliar as situações constantemente, ponderando sobre possibilidades e necessidades. Para que a reflexão se torne uma fonte de aprendizagem, ela precisa acontecer diariamente, as pessoas devem estar sempre pensando sobre como e o que fizeram e sobre outras maneiras, pelas quais a mesma atividade poderia ter sido feita. Neste sentido,

as pessoas acabam tendo um grande desafio que é tornar a reflexão um hábito, a fim de que possam estar avaliando e reavaliando as ações praticadas, os procedimentos utilizados e o desempenho alcançado.

Neste sentido, a reflexão constitui uma oportunidade de aprendizagem sobre a rotina de controle de qualidade dos produtos. Contudo, para que os gestores aprendam, eles precisam estar dispostos a tornarem a reflexão um hábito, o que depende da atitude individual de cada um. Os meios pelos quais os gestores aprendem são definidos pelas suas atitudes.

BUSCANDO INFORMAÇÕES

A outra categoria apontou que um meio pelo qual os gestores vivenciam experiências de aprendizagem sobre a rotina de controle de qualidade dos produtos é buscando informações. Ao desempenhar qualquer atividade é crucial que se disponha do máximo de informações possíveis, pois elas permitem que as decisões sejam tomadas com base em evidências, o que evita erros. Por mais que um indivíduo já tenha absorvido muitas informações, elas nunca serão suficientes, sempre haverá algo a mais para se aprender, visto que a capacidade humana é limitada e as possibilidades são ilimitadas. Assim, existe uma necessidade de os atores estarem sempre buscando informações novas para aprimorarem suas performances diante deste cenário de alta competitividade.

A rotina de controle de qualidade dos produtos exige um conhecimento do - caminho - percorrido pelo equipamento até a sua liberação para entrega. Os gestores visualizaram a necessidade de entender como ocorrem as fases da rotina para que as atividades sob a quais sejam responsáveis possam ser realizadas corretamente. Uma forma de entendê-las é buscando informações sobre elas. José relatou - a gente trabalha com a ISO, havendo a exigência de que a gente tenha uma entrada e uma

saída, então nós precisamos entender um pouco sobre as entradas e saídas dos outros departamentos e visualizamos isso à medida que fomos buscando informações nos outros setores-.

Os gestores buscam entender as normas aplicáveis a qualquer projeto antes de iniciar as atividades. Paulo expôs - a gente foi percebendo que as normas e procedimentos podem nos fornecer informações válidas na execução de uma atividade, [...] por isso hoje antes de iniciar as atividades de um projeto nós analisamos cuidadosamente os documentos relacionados com ele-. As normas são utilizadas como guias a respeito de como as atividades devem ser realizadas. João relatou - nós buscamos sempre estar verificando quais as normas que se aplicam a um projeto de produto, pois se nós não possuímos alguma norma temos que adquiri-la rapidamente, porque são as normas que nos mostram como nós devemos agir-.

Um dos pontos fundamentais no exercício da rotina de controle de qualidade dos produtos é a rastreabilidade das atividades relacionadas com a mesma. José falou - nós precisamos saber exatamente em que fase está um produto, precisamos saber por quais áreas produtivas ele já passou, saber quais os processos ainda não foram realizados -. Esta rastreabilidade passou a ser realizada com a devida confiabilidade em seus resultados a partir do momento em que o sistema de informações da empresa foi integrado. Em seu relato Pedro disse - com a implementação deste sistema novo toda a área produtiva está integrada, todas as informações estão a um click e são confiáveis, assim nós percebemos que este era um meio válido de buscar as informações que precisávamos-.

A integração do sistema de informações utilizado na empresa contribuiu muito para a qualidade das informações viabilizadas. Paulo afirmou - com a integração do sistema não há mais duplicidade de informação, todos registram suas atividades no mesmo lugar, nos resta apenas

interpretar as informações e nós estamos aprendendo a lidar com elas -. José relatou - como o sistema nos dá informações confiáveis nós estamos aprendendo a nos desvencilhar de um monte de papel e acessar estas informações que nos são passadas no momento em que são lançadas no sistema -. Além disso, o sistema permite a recuperação rápida dos dados de um projeto já realizado, o que permite a análise das informações que poderão contribuir na execução de um novo projeto. Pedro relatou:

nós trabalhamos com projetos diferentes, mas que apresentam similaridades. Então fomos percebendo que podíamos recuperar as informações de projetos antigos que poderiam nos ajudar a desenvolver um novo projeto [...], nossa memória não consegue armazenar tudo que já fizemos e precisamos de muitos detalhes. Como sistema a gente viu que poderia fazer isso de forma rápida e confiável, [...] e fomos entendendo que isto nos ajudava no momento em que as dúvidas surgiam (PEDRO).

As interações existentes com outras pessoas também geram experiências de aprendizagem. As interações existentes entre os outros atores para tirar dúvidas ou mesmo para saber como uma determinada atividade foi realizada podem propiciar experiências ricas, as quais fortalecem o aprendizado dos gestores. Paulo expôs - nós não sabemos de tudo, então se uma dúvida surge, eu procuro alguém que tenha mais experiência e tento tirar o máximo de informação sobre o assunto-. Os relatos dos demais gestores são expressos na seguinte fala, pronunciada por Pedro:

[...] com colegas a gente sempre aprende algo, quem trabalha com qualidade tem que ter conhecimento de muitas áreas e para ter esse conhecimento você tem que interagir com outras pessoas, ir se envolvendo a ponto de aprender a fazer, a interação faz com que se aprenda e tome consciência que sabe (PEDRO).

As interações que agregam para o desenvolvimento pessoal dos gestores acabam moldando suas atuações posteriores. João relatou - a

gente vai interagindo, tendo experiências [...] e vai vendo como as outras pessoas tomam as decisões e vai agregando, melhorando nosso desenvolvimento pessoal, [...] e o nosso crescimento pessoal vai moldando nosso perfil -. Assim, as pessoas vão aprendendo por meio das informações obtidas nas interações e vão adequando seu perfil de atuação para executar as atividades futuras. José disse - as interações que ocorrem durante a execução de nossas atividades vão contribuindo para as nossas atuações futuras, pois nós vamos aprendendo com as experiências dos outros -.

Outro meio de buscar informações que acaba gerando aprendizado aos gestores são as leituras. Os gestores procuram aprimorar seus conhecimentos por meio de livros, revistas e pesquisas na internet. Estes são os meios utilizados para eles se manterem informados sobre as novidades relacionadas com a rotina estudada. João disse - livros, revistas e, principalmente, notícias que saem na internet nos ajudam, a saber, o que está acontecendo no mercado, a gente precisa estar se atualizando, agregando conhecimento para melhorarmos a execução da rotina -. Ter conhecimento das inovações existentes na área pode contribuir para o desempenho dos gestores na execução da rotina. José explicou - as coisas mudam, existem inovações na área e nós precisamos estar cientes delas e se possível aguçar nosso entendimento sobre as novidades, melhorando nosso desempenho, então, muitas vezes precisamos ler sobre a área-.

Neste sentido, os gestores obtiveram experiências de aprendizagem ao buscar informações para executar a rotina de controle de qualidade dos produtos. O conhecimento foi gerado por meio da busca de informações, em documentos e sistemas existentes na organização, em interações ocorridas entre os atores, sobretudo com aqueles mais experientes, e em conteúdos obtidos externamente, como revistas e sites. É possível inferir que os gestores precisam querer buscar estas informações, principalmente as externas. Assim, o aprendizado está muito ligado

à atitude de cada pessoa. Possivelmente, alguns atores acabam desenvolvendo mais a capacidade de buscar informações do que outros, o que os tornam pessoas mais entendidas sobre a rotina.

Neste sentido, evidenciou-se que os gestores podem ter experiências de aprendizagem ao refletir sobre suas atividades, analisando os erros e acertos cometidos e assim aprimorando a execução da rotina. Também foi possível mostrar que o aprendizado pode advir dos momentos em que os gestores estão buscando por informações, as quais podem gerar conhecimentos que possibilitem melhorias nas *performances* dos gestores.

12.6 DISCUSSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

No âmbito deste estudo enfocou-se a abordagem da aprendizagem pela experiência. Os conceitos estudados por Dewey (1959; 2010) no que diz respeito a esta abordagem da aprendizagem foram utilizados no desenvolvimento deste estudo. Tais conceitos foram originalmente propostos para análise do aprendizado no contexto educacional. Entretanto, neste estudo são utilizados como subsídios teóricos para a investigação da aprendizagem em uma realidade empresarial.

A análise dos dados coletados evidenciou que a reflexão e a busca de informações são os meios utilizados pelos gestores da Metálica que propiciam a aprendizagem sobre a rotina de controle de qualidade dos produtos. Os atores enfocam que o ato de refletir é importante para o aprimoramento da rotina. Eles advogam que refletem sobre as atividades realizadas habitualmente, sobre situações novas ou em que precisam fazer alguma alteração nas atividades cotidianas e até mesmo sobre os erros cometidos e as novas possibilidades de atuação. Os gestores também defendem que a busca de informações é muito importante para a execução correta da rotina. Eles defendem que precisam entender todo

o processo de produção dos equipamentos e as normas aplicáveis aos mesmos, visualizar as atividades desenvolvidas pelos demais envolvidos na execução da rotina, interagir com as outras pessoas a fim de esclarecer dúvidas e ler sobre a área em que trabalham para ficarem atualizados sobre novidades. O fato de os gestores refletirem e buscarem informações sobre o desempenho das atividades ligadas aos seus departamentos permitiu que eles aprendessem a ter disciplina, a apoiar seus subordinados e a registrar informações.

No contexto estudado evidencia-se a necessidade de aprimorar constantemente a execução da rotina. Por isso os gestores são levados a refletirem constantemente sobre a adequação das atividades desempenhadas. Além disso, as atividades podem vir a sofrer alterações em virtude das demandas dos clientes, visto que os equipamentos são encomendados. Assim, a busca pela visualização de novas possibilidades de desenvolvimento da rotina é enfatizada no contexto da organização, e o ato de refletir é valorizado pelos gestores na consecução deste fim.

O estudo enfoca que os atores desenvolvem a reflexão a partir do momento em que acreditam que algo pode ser aprimorado. Este fato remete ao pensamento de Dewey (1959), pois ele defende que o ato de refletir é desencadeado por uma situação de incerteza. Os dados coletados nesta investigação evidenciam que esta situação de incerteza não precisa ser brusca, podendo ser representada apenas pelo fato de o ator analisar se o modo como ele executou a atividade é realmente o mais adequado. Neste sentido o estudo diverge da proposição de Jarvis (1987) o qual afirma que uma experiência só gera aprendizado quando há uma disjunção, ou seja, o indivíduo não sabe como reagir diante de alguma situação. No âmbito deste estudo verifica-se que os atores aprenderam ao buscar melhorar suas atividades e não porque não sabiam como agir.

Para que a reflexão permita que os atores melhorem seu desempenho é imprescindível que eles disponham de informações sobre a situação vivenciada. A busca por informações na Metálica ocorre por meio de interações, sistemas internos e leituras, o que remete a atitude do gestor. Assim, os resultados deste estudo divergem substancialmente dos resultados encontrados por Antonacopoulou (2006). Neste estudo a autora estudou gerentes de bancos e os resultados apontaram que a aprendizagem deles acontecia essencialmente em treinamentos. Antonacopoulou (2006, p.10) afirma - a análise dos resultados mostra que, os gestores percebem a aprendizagem por meio do treinamento como forma legítima de aprender, porque esta é a forma como eles interpretam os valores da organização -. Neste sentido a autora defendeu que os gerentes não valorizavam a prática reflexiva porque a organização enfatiza que os cursos é que proporcionam experiências de aprendizagem valiosas. No caso estudado visualizou-se que os treinamentos e cursos são ofertados pela organização, mas que os gestores não os vêem como sendo relevantes para aprendizado. Eles valorizam as leituras individuais sobre as novidades do setor, as interações com os outros atores da organização e o ato de refletir sobre o que fazem.

Acredita-se que os gestores da Metálica enfatizam a reflexão como forma legítima de aprender sobre a rotina em virtude das políticas da organização. No estudo da Antonacopoulou (2006) os gestores enfatizaram o treinamento porque as atividades são muito padronizadas. No caso da empresa estudada os produtos são fabricados seguindo parâmetros de projetos sob encomenda, neste sentido existe muita variação entre um produto e outro. Assim, apesar de existirem atividades repetitivas estas são executadas de acordo com as especificidades de cada produto. Em virtude disto, as políticas organizacionais enfatizam a necessidade de ter normas, mas de analisá-las constantemente e buscar continuamente a

melhoria na execução das atividades. Neste sentido, é possível que os gestores defendam o ato de refletir como fonte de aprendizado por causa das políticas organizacionais.

Os gestores valorizam a continuidade das experiências que lhes proporcionam aprendizagem. Dewey (2010) enfatiza que um dos princípios da experiência é a continuidade, assim as vivências obtidas por meio das experiências modificam o modo como os atores envolvidos atuam, afetando as experiências posteriores. Por meio dos resultados obtidos foi possível visualizar que eles enfatizam a necessidade de que a reflexão, as interações e leituras sobre conteúdos ligados a rotina sejam utilizadas constantemente. Os atores enfocam a necessidade de revisar os procedimentos e analisar como as atividades estão sendo executadas, buscando sempre o aprimoramento da rotina.

Os resultados apontaram que o princípio da interação também atua influenciando as experiências de aprendizagem vivenciadas pelos atores estudados. Dewey (2010) defende que tanto as circunstâncias contextuais quanto as condições internas do indivíduo exercem influência sobre a constituição das situações que permitem a vivência de experiências de aprendizagem. No contexto estudado os gestores defendem que para aprender é necessário haver um comprometimento deles com a execução adequada de suas atividades, assim como, um contexto favorável a execução correta das mesmas. Este contexto é expresso pela necessidade de ter acesso as informações e aos procedimentos e normas e de interagir com os superiores. Neste sentido, o aprendizado obtido por um ator é condicionado tanto por sua atitude quanto pelas políticas organizacionais.

A perspectiva de aprendizagem adotada neste estudo defende que o aprendizado é um processo que ocorre não apenas no indivíduo, mas por meio da interação desenvolvida entre ele e seu contexto, o qual en-

volve as outras pessoas, os significados partilhados e os artefatos utilizados na descrição das rotinas. Feldman (2000, p. 625) advoga que - o processo de engajar-se em uma rotina organizacional pode ser um processo de aprendizagem -. Neste sentido, entendendo que as rotinas promovem conexões entre os indivíduos e seu ambiente, considera-se que os gestores, ao se comprometerem com o desenvolvimento das rotinas, possuem muitas oportunidades de aprendizagem.

Na concepção de Feldman (2000, p. 625) rotinas organizacionais - envolvem pessoas fazendo coisas, refletindo sobre o que estão fazendo, e fazendo coisas diferentes (ou fazendo as mesmas coisas diferentemente) como um resultado da reflexão -. As rotinas possibilitam que as organizações alcancem um equilíbrio entre estabilidade e adaptabilidade, na medida em que geram conexões entre as pessoas, as quais permitem o desenvolvimento de entendimentos partilhados (FELDMAN; RAFAELI, 2002).

Além disso, os respondentes explicitaram que as experiências de seus superiores são muito importantes para que eles possam lidar com as situações em que seus conhecimentos não são suficientes. Neste sentido as *performances* dos gestores são importantes para que a execução da rotina seja aprimorada. Argumenta-se que - performances relevantes, tais como o desempenho dos supervisores, são essenciais para que as pessoas entendam como a organização opera - (FELDMAN, 2003, p.729). As pessoas observam se seus superiores promovem as ações que pedem que sejam executadas, por meio dessa observação elas decidem como atuarão. Assim, os gestores precisam se mostrar envolvidos com as atividades requeridas, mostrando para os subordinados como eles devem agir. No contexto da rotina de controle de qualidade dos produtos, os gestores atuam como educadores (DEWEY, 1959), os mesmos mencionaram que buscam dar o exemplo, envolvendo os subordinados com a execução

das atividades, mostrando como eles devem fazer as coisas, evidenciando em que e como eles estão errando e ratificando o que aquelas atividades significam para a rotina, bem como para os objetivos organizacionais.

Além disso, os gestores buscam estar sempre informados sobre novas maneiras de desenvolverem as atividades relacionadas com sua rotina. Este fato remete a capacidade de agência dos indivíduos (GIDDENS, 2009), pois, parte do indivíduo a iniciativa de procurar informações a respeito de suas atividades. Os atores envolvidos com a rotina mencionaram que é necessário estar em um processo de atualização constante, eles argumentaram que estão sempre buscando informações, tanto internamente por meio dos manuais, procedimentos e interações vivenciadas, quanto externamente, por meio de leituras em livros e revistas e pesquisas na internet. Essas informações acabam sendo muito importantes na promoção de atualizações e melhorias em seus desempenhos na rotina.

A discussão dos resultados procurou evidenciar como os resultados obtidos neste trabalho convergem ou divergem dos estudos já empreendidos. Em sua maioria, os resultados convergiram com as teorias apresentadas, reforçando-as e comprovando suas particularidades. Neste sentido, pôde-se comprovar que é possível desenvolver a aprendizagem por meio das experiências em um contexto organizacional e que o aprendizado obtido pode contribuir para o aprimoramento da execução das rotinas. Assim, é desejável promover a aprendizagem a fim de melhorar o desempenho organizacional. Um ponto de divergência desta investigação com outros trabalhos foi que no caso específico dos gestores estudados o treinamento não é focado como uma fonte de aprendizagem, sendo a reflexão, as interações e leituras muito mais importantes para eles. Acredita-se que um estudo mais aprofundado sobre como as políticas organizacionais influenciam o desenvolvimento da aprendizagem dos gestores e, sobretudo, como eles significam as fontes de apren-

dizagem podem contribuir para a construção do conhecimento sobre a aprendizagem de gestores sobre as rotinas.

Por meio deste estudo foi possível perceber que os conteúdos e meios de aprendizagem são substancialmente influenciados pelas políticas organizacionais. Sabe-se que a aprendizagem é influenciada pelos traços de personalidade e pela socialização primária dos indivíduos. Contudo, os resultados deste estudo evidenciaram que em um contexto organizacional as políticas disseminadas na organização são um elemento que exerce muita influência sobre como as pessoas significam as fontes de aprendizagem e o que elas devem aprender.

REFERÊNCIAS

ANTONACOPOULOU, E. P. The Relationship between Individual and Organizational Learning: New Evidence from Managerial Learning Practices. *Management Learning*, Vol. 37(4), p. 455-473, Dec. 2006.

BOGDAN, R. C. BIKLEN, S. K. *Investigação Qualitativa em Educação*. Portugal: Porto editora, 1994.

CANDY, P. Understanding the individual nature of learning. In: _____. *Self direction*

for lifelong learning: a comprehensive guide to theory and practice. San Francisco: Jossey-Bass, 1991. Cap. 8, p. 249-278.

CRESWELL, J. W. *Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DEWEY, J. *Como Pensamos: como se relaciona o pensamento reflexivo com o processo educativo*. 3. ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1959.

DEWEY, J. *Experiência e Educação*. Rio de Janeiro: Vozes, 2010.

EASTERBY-SMITH, M.; SNELL, R.; GHERARDI, S. Organizational learning: diverging communities of practice. *Management Learning*, v. 29, n. 3, p. 259-272, 1998.

ELKJAER, B. Organizational learning: the 'third way'. *Management Learning*, v. 35, n. 4, p. 419-434, December, 2004.

ELKJAER, B. Pragmatism: a learning theory for the future. In: ILLERIS, K. *Contemporary Theories of Learning*. New York: Taylor & Francis Routledge, 2009. Cap. 5, p. 74-89.

FELDMAN, M. Organizational Routines as a Source of Continuous Change. *Organization Science*, vol. 11 no. 6, pp. 611-629, 2000.

FELDMAN, M. A performative perspective on stability and change in organizational routines. *Industrial and Corporate Change*. v. 12, n. 4, p. 727-752, 2003.

FELDMAN, M.; RAFAELI, A. Organizational routines as sources of connections and understandings. *Journal of Management Studies*, v. 39, p. 309-332, may, 2002.

FELDMAN, M.; PENTLAND, B. Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. *Administrative Science Quarterly*, v. 48, p. 94, Mar., 2003.

FLICK, U. *Introdução à pesquisa qualitativa*. 3.ed. Bookman/Artmed: Porto Alegre, 2009.

GHERARDI, S.; NICOLINI, D.; ODELLA, F. Toward a social understanding of how people learn in organizations. *Management Learning*, v. 29, n. 3, p. 273-297, 1998.

GIDDENS, A. *A constituição da sociedade*. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2009.

JARVIS, P. Meaningful and meaningless experience: toward an analysis of learning from life. *Adult Education Quarterly*, v. 37, n. 3, p. 164-172, Spring, 1987.

JARZABKOWSKI, P. BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: the challenges of a practice perspective. *Human Relations*, v. 60, n. 1, 5-27, 2007.

JARZABKOWSKI, P.; SPEE, A. P. Strategy-as-practice: a review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews*, v. 11, p. 69-95, 2009.

JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. Guest Editors' Introduction Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View. *Journal of Management Study*, v. 40, n. 1, p. 3-22, 2003.

LAVE, J.; WENGER, E. *Situated learning: legitimate peripheral participation*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1991.

MERRIAM, S.B. *Qualitative research: a guide to design and implementation*. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.

MEZIROW, J. Making meaning: the dynamics of learning. In: _____. *Transformative dimensions of adult learning*. San Francisco: Jossey-Bass, 1991.

MIETTINEN, R. The concept of experiential learning and John Dewey's theory of reflective thought and action. *International Journal of Lifelong Education*, v. 19, n. 1, p. 54-72, Jan./Feb., 2000.

PATTON, M. Q. *Qualitative Research & Evaluation Methods*. 3. ed. California: Sage Publications, 2002.

RECKWITZ, A. Toward a theory of social practices: a development in culturalist theorizing. *European Journal of Social Theory*, v. 5, n. 2, p. 243-263, 2002.

STAKE, R. E. *Multiple Case Study Analysis*. 2. ed. New York, London: The Guilford Press, 2006.

WHITTINGTON, R. Strategy as practice. *Long Range Planning*, v. 29, n. 5, 731-735, 1996.

_____. The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. *Strategic Organization*, v. 1, n. 1, p. 117-125, 2003.

_____. Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, v. 27, n. 5, p. 613-634, 2006.

CAPÍTULO 13

MEMÓRIA ORGANIZACIONAL: MUSEUS COMO LÓCUS DE HISTÓRIA CORPORATIVA

Ana Luiza Almeida do Monte
Fátima Regina Ney Matos
Rafael Fernandes de Mesquita

13.1 INTRODUÇÃO

O conceito de memória organizacional, desde meados dos anos de 1990, vem transcendendo o sentido de - mera celebração do passado para centrar-se no desenvolvimento de atividades que dessem suporte às ações de reforço da cultura e da identidade da empresa - (RICCI, 2004, p. 83). De acordo com Worcman (2004, p.25), -a narrativa histórica é, em última análise, a consolidação dos valores da empresa-, a forma como ela traduz a sua trajetória, o seu jeito de trabalhar, a força das suas marcas, enfim, a sua identidade. - A memória é, principalmente, o uso empresarial que uma organização faz de sua história - (WORCMAN, 2004, p.28). E, para isto, a empresa conta com um patrimônio inestimável. - O patrimônio elabora-se, em cada instante, com base na soma de seus objetos, na configuração de suas afinidades e na definição de seus horizontes - (POULOT, 2009, p.15).

Nas palavras de Poulot (2009, p.40), - qualquer tipo de patrimônio, tal como o entendemos atualmente, tem a vocação de encarnar uma iden-

tidade em certo número de obras ou de lugares-, por isto cresce a cada dia a responsabilidade das organizações com seus registros, discursos, acervos e memória. É notório que existem várias práticas relacionadas à Responsabilidade Histórica Empresarial por que elas são traduzidas em centros de memória empresarial, publicações, vídeos ou eventos especiais. Contudo, embora tais práticas não sejam novas, chama atenção o fato de terem sido agregados esforços nos últimos anos no sentido de fortalecê-las, bem como o fato de terem vindo se somar a elas a construção de museus corporativos.

Um museu significa uma representação tangível e notória da intenção de comunicação das empresas sobre a sua identidade organizacional, uma vez que guarda tanto publicações quanto monumentos e outros documentos, além de objetos simbólicos expressivos de uma cultura organizacional, selecionados e expostos de maneira intencional. Através de um museu é possível observar, no mínimo, como uma empresa se vê e pretende ser vista por aqueles que com ela se relacionam.

Os Estados Unidos, nos anos de 1900, foram os pioneiros na criação de museus corporativos, seguidos da Grã-Bretanha, em 1906, e Alemanha, em 1911. O mais antigo museu corporativo em operação, chamado de *The Union Pacific Museum*, foi fundado nos Estados Unidos em 1921. Nos anos de 1970 e 1980, os museus corporativos continuaram a ser fundados e foram despertando crescente interesse dos visitantes e dos governos, que acreditam poder utilizá-los como atração turística (NISSLEY; CASEY, 2002).

De acordo com Danilov (1992) existem quatro objetivos principais para as empresas criarem um museu corporativo. O primeiro é preservar e comunicar a história da empresa. O segundo é fazer crescer o orgulho e a identificação dos empregados com a organização. O terceiro é informar aos visitantes e clientes sobre a própria empresa, seus produtos e ser-

viços. O museu corporativo objetiva influenciar a opinião pública sobre a empresa ou outras questões controversas. Poulot (2009) acredita que um museu é o lugar por excelência da objetivação de uma cultura.

A história e a memória de uma organização constituem-se em elementos importantes para delinear uma identidade, segundo Sousa (2010). Entretanto, na percepção de Freire e Muritiba (2013), o conceito de identidade organizacional ainda não é tão difundido nas empresas, que o simplificam como a capacidade de desenhar uma visão e missão. Sobre o critério distintivo da identidade, Albert e Whetten (1985) afirmam que embora seus elementos não possam ser mensuráveis, em contrapartida eles podem ser traduzidos por meio de objetivos organizacionais estratégicos, proposições ideológicas, valores, filosofias ou culturas específicas, dentre outros artefatos.

Albert e Whetten (1985) apontam, também, que algumas organizações podem ter múltiplas ou híbridas identidades no lugar de uma única. Tal característica, conforme Caldas e Wood Jr. (1997, p.17), pode se revelar por que - provavelmente, as organizações, tais como os indivíduos necessitem de algo como a identidade, não por ser-lhes esta uma característica inerente ou natural, mas por que o mercado exige a expressão de uma -, ou na visão de Bauman (2005), por que a identidade é simplesmente algo socialmente construído, sujeito a transformações. Tais transformações são justamente o que conformam a base da memória e história organizacional.

Mesmo havendo diferenciação entre os conceitos de memória e história organizacional, ambos colaboram para que a empresa conte com instrumentos relevantes de comunicação corporativa. A história de uma empresa pode ser vislumbrada como sendo aquilo que vai além do resgate do passado, aquilo que atua como uma referência a partir da qual as pessoas podem redescobrir imagens e experiências, reforçarem vínculos

e valores, além de imaginarem um futuro. A história é sempre fruto de narrativas produzidas por pessoas (WORCMAN, 2004).

A memória, por sua vez, - é um cabedal infinito do qual só registramos um fragmento - (BOSI, 1979, p.03), ou seja, resulta do registro seletivo de experiências, saberes, sensações, emoções, enfim, relaciona-se com a capacidade que uma organização possui de guardar, organizar e transmitir aquilo que foi considerado válido ou representativo de algo em determinado período de tempo (WORCMAN, 2004).

Recuperar, organizar, dar a conhecer a memória de uma organização não é juntar em álbuns, velhas fotografias amareladas ou papéis envelhecidos, mas tratar de um dos maiores patrimônios empresariais, além de construir narrativas que impactam vários públicos. Para Bosi (1979), a percepção deve dispor de espaço assim como a ação dispõe do tempo.

O processo de reter, lembrar e transmitir as informações guardadas, nunca é neutro numa instituição. Porém, ainda assim, é um processo valioso para se entender a organização. - A história de uma empresa é também a organização do que foi seletivamente demarcado como significativo em sua trajetória -, como explica Worcman (2004, p.24), e, portanto é feita de lembranças e de esquecimentos sancionados, bem como representativos de sua natureza. - Na maior parte das vezes, lembrar não é reviver, mas refazer, reconstruir, repensar, com imagens e ideias de hoje, as experiências do passado. A memória não é sonho, é trabalho - (BOSI, 1979, p.17).

Objetivando compreender como um museu corporativo se relaciona com a comunicação da memória organizacional e outras práticas relativas à divulgação de uma identidade corporativa, este capítulo apresenta elementos teóricos sobre memória organizacional a partir das ori-

gens deste conceito, associando-o à responsabilidade histórica corporativa e à prática de criação e manutenção de museus de organizações.

13.2 MEMÓRIA ORGANIZACIONAL

O objetivo desta seção, que está estruturada em três subseções, é apresentar os conceitos de memória organizacional, bem como os seus principais autores, além de demonstrar a sua relevância para os estudos organizacionais. Assim, na primeira subseção, encontram-se reunidas as informações acerca das origens dos estudos envolvendo a memória organizacional. Na segunda subseção, são discutidos os conceitos de memória organizacional em relação ao que se convencionou chamar de Responsabilidade Histórica Empresarial. Na terceira subseção, é realizada a contextualização dos museus corporativos como *locus* da memória empresarial.

13.2.1 Origens dos estudos sobre a memória organizacional

Um dos primeiros estudos a abordar o tema da memória organizacional, de Walsh e Ungson (1991), discute o processo de aquisição, retenção e recuperação de informações pela organização dentro de uma visão generalista e funcionalista da memória associando-a muito mais com os conceitos de aprendizagem organizacional que com história.

Segundo tais autores, memória é um conceito que “um observador invoca para explicar uma parte de um sistema ou de um comportamento que não é facilmente observado, em vez de uma variável que está interligada com outras variáveis para produzir resultados particulares” (WALSH; UNGSON, 1991, p.61).

Os autores referem-se a questão da utilidade e uso da memória como sendo uma consequência de resultados e desempenho organizacional. Para eles, a memória organizacional é constituída do que é apreen-

didado pela organização através de sua tecnologia e de seus sujeitos. A sua relevância reside no fato de a organização necessitar constantemente tomar decisões. A memória, neste contexto, guarda similaridade com a economia de esforços e recursos.

Embora tenha surgido como corrente teórica na década de 1920 nos Estados Unidos, em 1950 na Inglaterra e França, e em 1960 no Brasil, a história empresarial somente se firmou como objeto de análise a partir dos anos de 1970, quando adquiriu características e linhas de pesquisa específicas. - A partir daí, o objeto de pesquisa - empresa - passou a ser considerado não apenas como uma unidade de bens de produção e serviço -, como analisam Totini e Gagete (2004, p.115), - mas também como de produção de significados sócio-culturais-. Daí em diante, muitas foram as questões em pauta.

Temas multidisciplinares, comparativos e transversais à trajetória institucional da empresa - como o desenvolvimento de produtos, parcerias, processos de mudança da estrutura corporativa, entre outros - passaram a compor o universo da memória empresarial. Um dos mais importantes marcos desse novo posicionamento foi o estudo realizado por Alfred Chandler, professor emérito da *Harvard Business School*, intitulado *Management Decentralization: An Historical Analysis*, publicado em 1956, o ensaio baseou-se em biografias empresariais, relatórios anuais, livros e revistas de negócios (TOTINI; GAGETE, 2004, p.114).

Ricci (2004) apresenta um quadro (13.1), onde resume a evolução da memória organizacional como campo de pesquisa, bastante relevante para se entender as transformações pelas quais este conhecimento passou no Brasil.

PERÍODO	CONCEITO	PRINCIPAIS PRODUTOS
Décadas de 60 e 70	História de empresas = Objeto de estudo acadêmico	Teses / Dissertações
Final da década de 80	Reformulações na gestão das empresas = Estímulo ao - resgate - da memória	Livros Institucionais para registrar/celebrar o passado. Organização de acervos históricos.
Década de 90	Memória empresarial = Suporte ao reforço da cultura e da identidade das organizações	Obras de registro/ análise. Produtos de comunicação, marketing e endomarketing. Centros de documentação e memória.
2000/2003	Memória empresarial = Ferramenta de gestão que agrega valor ao negócio	Produtos e serviços da informação e gestão do conhecimento.

Quadro 13.1 Evolução do campo de pesquisa.

Fonte: Ricci (2004, p.84).

De acordo com Totini e Gagete (2004), na década de 1960, quando os primeiros trabalhos sobre memória empresarial surgiram no Brasil, o seu foco estava na evolução das empresas e história dos fundadores. Já nos anos de 1980, acompanhando as grandes transformações sociais, políticas, econômicas e culturais do país, os estudos voltaram-se para a compreensão da identidade e cultura.

Naquele momento, muitas empresas perceberam que, diante de tantas transformações, um dos maiores desafios era promover as necessárias mudanças, sem perder sua identidade. Por consequência, tomavam consciência que sua identidade estava diretamente ligada à sua memória, aos processos que vivenciaram, aos erros e acertos, às inovações, superações, derrotas e vitórias que marcaram a sua trajetória histórica (TOTINI; GAGETE, 2004, p.119).

Tanto indivíduos quanto grupos ou organizações elaboram o seu caráter com base nos acontecimentos vividos ou experiências, constituindo a formação e os elementos que melhor lhe representam. É com base no que selecionam como tendo importância, que há identificação e cultura. A memória permite lembrar quem se é.

Dentro dessa visão, a cultura, os comportamentos, os símbolos, a identidade e a comunicação, o conjunto de elementos que formam a personalidade e a imagem de uma empresa ou de uma instituição, são os grandes pilares da memória. E a memória é seletiva: escolhem-se as experiências (boas e negativas) que os inúmeros públicos têm com a organização, seus gestores, empregados, produtos e serviços (NASSAR, 2007, p.111).

Uma vez que - memória, de uma forma mais abrangente, é entendida como a condição daquilo que se tem no presente e que pertence ao passado - (COSTA; SARAIVA, 2011, p.1763), quando a organização se apropria deste conceito, conseqüentemente também reflete a sua problemática entre a lembrança, o esquecimento e a recuperação de fatos significativos.

A memória é considerada o único instrumento através do qual ideias e palavras podem ser reunidas, fugindo, assim, ao império do imediato; imprime as direções do tempo e permite uma continuidade social. Sem ela, desapareceriam os elos sociais, assim como a própria noção de sociedade, as identidades individuais e coletivas, a possibilidade de construção do conhecimento, ou seja, pode ser considerada uma ferramenta para a construção de uma determinada sociedade, assim como de transmissão cultural (MOLINA; VALENTIM, 2011, p.266).

Os citados autores defendem um lugar para a memória dentro dos estudos organizacionais, porque ela revela muito mais da organização do que uma simples ilustração cronológica de acontecimentos passados. A memória organizacional se relaciona com a memória social e coletiva. Isto significa existir muitas abordagens possíveis em termos de pesquisa.

O desenvolvimento de estudos sobre os tipos de memória (oficiais, esquecidas, silenciadas, subterrâneas, clandestinas, vergonhosas, proibidas, entre outras) traz à tona as questões da legitimidade e do poder, algo que interfere inequivocamente na construção histórica. Podem ainda fazer parte da agenda dos estudos organizacionais re-

visões críticas de histórias já apresentadas como estabelecidas [...]. Ademais, avanços metodológicos podem ser buscados como meio de aprimorar a forma de lidar com o passado, controlando as distorções no ambiente empresarial (COSTA; SARAIVA, 2011, p.1778).

A corrente histórica nos estudos organizacionais diferencia-se sobremaneira da visão mecanicista da memória devido ao fato de a visão histórica englobar abordagens críticas, que discutem não só como a empresa interage com o seu passado e com o presente, mas também de que forma lida com as questões éticas e políticas sobre o que lembrar e o que esquecer.

Ainda há uma carência de trabalhos sobre memória empresarial nos estudos organizacionais, afirmam Costa e Saraiva (2011), porque provavelmente para as empresas, um olhar mais acurado sobre o passado pode ser delicado, devido a intencionalidade com que o tratam. Nas palavras de Le Goff (2003), ora a memória está em retraimento, ora em transbordamento. E isto acontece especialmente quando a memória está em intersecção com uma cultura fortemente enraizada.

Posto o limite fatal que o tempo impõe ao historiador, não lhe resta senão reconstruir, no que lhe for possível, a fisionomia dos acontecimentos. Nesse esforço exerce um papel condicionante todo o conjunto de noções presentes que, involuntariamente, nos obriga a avaliar (logo, a alterar) o conteúdo das memórias (BOSI, 1979, p.21).

Como não existe futuro sem passado, segundo argumentam Molina e Valentim (2011, p.268), ressaltando ainda que a memória - está intimamente ligada ao futuro, pois é a partir do que temos internalizado como sujeitos cognoscentes que nos estruturamos como indivíduos sociais e construímos nosso presente -, quando se define o que é comum a um grupo, a memória ajuda a diferenciar tal grupo dos demais, fundamentando e reforçando os sentimentos de pertencimento além das fron-

teiras socioculturais. A memória, argumenta Le Goff (2003, p.469), - é um elemento essencial do que se costuma chamar identidade, individual ou coletiva, cuja busca é uma das atividades fundamentais dos indivíduos e das sociedades de hoje, na febre e na angústia -.

Toda memória é seletiva e sujeita a hierarquias e classificações, conforme Pollak (1989). No processo de reinterpretação do passado, pesam as circunstâncias bem como os interesses e emoções dos indivíduos. Por isto, cabe a reflexão acerca da coerência entre os fatos reais e as suas representações.

No âmbito da história empresarial, é relevante perguntarmos o que é selecionado no campo da memória pelos gestores que formam a direção da organização. Além disso, em que espaços, momentos e condições são feitas essas seleções de memória. Mais relevante ainda, para os pesquisadores é destacar quais são os fatos e os personagens esquecidos no âmbito da história empresarial (NASSAR, 2007, p.115).

A aceitação da memória depende do quanto os indivíduos participantes da história que está sendo contada conseguem identificar-se com essa mesma história, de forma a integrar a sua visão pessoal a uma visão mais ampla, coletiva.

Para que a nossa memória se aproveite da memória dos outros, não basta que estes nos apresentem seus testemunhos: também é preciso que ela não tenha deixado de concordar com as memórias deles e que existam muitos pontos de contato entre uma e outras para que a lembrança que nos fazem recordar venha a ser reconstruída sobre uma base comum (HALBWACHS, 2006, p.39).

Deste modo, defende Pollak (1989), o trabalho de enquadramento da memória resulta da atuação de atores profissionalizados que, por sua vez, produzem os discursos em torno de acontecimentos e de grandes personagens. O trabalho da memória é indissociável da organização so-

cial da vida. Por isto são funções essenciais da memória, manter a coesão interna de um grupo e defender as suas fronteiras, além de fornecer um quadro de referências e de pontos de referência a este mesmo grupo.

Quando um grupo encontra-se coeso e fortemente ligado, defende o citado autor, desenvolve uma identidade própria que permite a cada um de seus integrantes diferenciá-lo de outros grupos semelhantes. Por isto existe um intenso trabalho de organização da memória antes que ela venha à tona.

Memória pode ser vinculada à reputação, contar histórias é demonstrar uma abertura às interações. Por esta razão, o planejamento e o cuidado dos acervos (e demais programas do gênero) podem ser considerados uma estratégia de Comunicação Institucional. Trabalhar com a Memória Institucional não significa apenas abordar a história vivida pelos seus empreendedores e sua trajetória, mas honrar o esforço de todos que contribuíram (e ainda contribuem) para a continuidade da instituição (MOURA; SOUSA, 2010, p.05).

Por menos estáveis e sólidos que os grupos sociais possam ser, a sua perenidade pode ser assegurada através da sua memória. Todo grupo social pode sobreviver a seu desaparecimento, na visão de Pollak (1989, p.11), - assumindo em geral a forma de um mito que, por não poder se ancorar na realidade política do momento, alimenta-se de referências culturais, literárias ou religiosas -. Como consequência disto, - o passado longínquo pode então se tornar promessa de futuro e, às vezes, desafio lançado à ordem estabelecida -.

A história fornece a matéria-prima da memória, que passa por um enquadramento, alimentado de interpretações e combinações de um sem-número de referências, o que por sua vez, acarreta uma reinterpretação incessante do passado gerando tensões e contradições. - A memória, na qual cresce a história, que por sua vez a alimenta-, explica Le Goff

(2003, p.471), - procura salvar o passado para servir ao presente e ao futuro -.

As tensões e contradições do trabalho de enquadramento da memória acontecem devido ao que está em jogo: o sentido da identidade individual e do grupo. - Devemos trabalhar de forma que a memória coletiva sirva para a libertação e não para a servidão dos homens - (LE GOFF, 2003, p.471).

Quando uma identidade não é compartilhada em algum nível, surgem os conflitos e disputas em detrimento dos fatores de continuidade e estabilidade pelos quais a memória deve zelar. - Tanto no nível individual como no nível do grupo, tudo se passa como se coerência e continuidade fossem comumente admitidas como os sinais distintivos de uma memória crível e de um sentido de identidade assegurados -, afirma Pollak (1989, p.14).

Neste mesmo raciocínio, Moura e Sousa (2010, p.04) também afirmam que - conforme uma organização atravessa etapas, ela constrói um dos seus maiores patrimônios: sua História. Esta, uma vez consolidada, torna-se substância identitária e referência de credibilidade para diversos públicos-.

13.2.2 A responsabilidade histórica empresarial

Assim como Pollak (1989), Totini e Gagete (2004) alertam que ao lidar com a sua memória, as empresas lidam também com a memória em nível individual, grupal e coletivo. Desta interação surge o conceito de Responsabilidade Histórica Empresarial.

Uma empresa não existe isolada do restante da sociedade. Ela faz parte de uma trama social e confunde-se com uma boa parte da história das comunidades com as quais ela interage, dos seus clientes, fornecedores, parceiros e, sobretudo, com a própria história do Brasil. É esse o melhor sentido para entender o significado da expres-

são Responsabilidade Histórica. Pois ao compreender o potencial de conhecimento que a história de uma empresa possui, percebe-se que, ao externá-la, a empresa faz muito mais do que uma ação de comunicação ou de recursos humanos. Ela constrói e devolve para a sociedade parte da memória do país (WORCMAN, 2004, p.27).

A Responsabilidade Histórica Empresarial acontece mediante a tomada de consciência pelos gestores da relevância do papel histórico da organização no contexto social. É precisamente devido à relevância que certos atores atribuem a certos fatos que surge a memória e consequentemente a história de uma organização.

Considera-se que a história é - uma ciência que mira os acontecimentos do mundo e procura obrigatoriamente narrá-los - (NASSAR, 2007, p.110). Portanto é a narrativa dos fatos que a memória registrou, que se configura em objeto de análise.

Uma dada história é uma narrativa individual, social ou organizacional estruturada a partir de memórias individuais, sociais ou organizacionais. Assim ela é uma narrativa possível entre muitas outras narrativas. O importante é entendermos que essa construção é alicerçada naquilo que foi (ou é) relevante para cada indivíduo, o grupo ou a organização. O que daí se coleta constitui a memória (NASSAR, 2007, p.111).

A história possui uma função estratégica e transformadora, podendo ser revisitada, produzida e compreendida pela empresa como algo inovador, a partir da ativação de determinadas premissas e processos. Como ferramenta de comunicação, a memória da empresa pode atuar como - agente catalisador no apoio a negócios, como fator essencial de coesão do grupo e como elemento de responsabilidade social e histórica - (WORCMAN, 2004, p.23-24).

É possível adicionar valor à empresa, através do uso da história organizacional, que transcende a preservação física de monumentos e

documentos, na visão de Worcman (2004). Conforme Costa e Saraiva (2011), monumento é tudo aquilo que evoca o passado e está vinculado com a perpetuação das sociedades históricas, sendo um legado à memória coletiva. Documento é uma espécie de prova histórica, fruto da escolha ou decisão de um pesquisador, arquivista ou historiador. - História não é ficção - deve ser objeto de estudo de especialistas e não apenas servir à construção de narrativas heroicas, sagas, celebrações e biografias elogiosas - (TOTINI; GAGETE, 2004, p.117).

A empresa transmite as informações da sua história com o intuito de gerar empatia e conhecimento. Uma identidade, portanto, vai sendo forjada como consequência da forma com que essa informação é organizada, constituindo-se em uma narrativa sancionada e intencional. - História é a narrativa que montamos a partir de nossa memória -, como sustenta Worcman (2004, p.24), segundo a qual - história é como organizamos e traduzimos para o outro o que filtramos em nossa memória-. Por isto existe a memória tangível e a intangível, onde a primeira pode ser representada em objetos físicos, enquanto a outra somente é possível de ser apreendida por meio da oralidade.

Worcman (2004) fala em campanhas de história que podem ser organizadas pelas empresas em formato de concursos ou promoções visando ativar a memória daqueles que participaram de momentos importantes da organização, guardando lembranças de tais momentos.

As celebrações que resgatam a trajetória da empresa, as datas redondas (20, 50, 80 anos), as publicações e mesmo os projetos de memória são momentos em que, em geral, a narrativa histórica torna-se explícita. E nesse processo fica evidente a compreensão que a empresa tem de seu presente e, sobretudo, a visão de seu futuro. Poder-se-ia dizer que se trata de uma visão estratégica (WORCMAN, 2004, p.25).

Para se trabalhar com a história organizacional de forma responsável e com qualidade, Amatori (2009) propõe às empresas as seguintes regras: apresentar independência; escolher dados relevantes; fazer uso de recursos amplos e críticos; esforçar-se para conseguir uma recomposição adequada; caracterizar a continuidade e a mudança; definir a identidade da empresa.

É fato que - nos últimos anos, no Brasil e, principalmente, na Europa e nos Estados Unidos, diversas empresas e instituições têm se valido de projetos de memória empresarial -, segundo Totini e Gagete (2004, p.120), tanto como ferramenta de gestão estratégica, quanto na construção de políticas de relacionamento com seus *stakeholders*. - É então que se coloca a diferenciação fundamental dos objetivos, métodos e resultados dos projetos de memória empresarial -.

Tudo isso significa dizer que a memória empresarial bem como a história empresarial encontram-se definitivamente imbricadas, sendo portanto indissociáveis. Assim, Booth e Rowlinson (2006) propõe temas e problemas para investigação nesta linha, tais como até que ponto deve haver uma reflexão mais crítica e ética acerca de comportamentos históricos empresariais específicos e de que forma lidar com a historização da gestão e de fenômenos organizacionais. Também - sentimos que há um grande potencial para vincular os conceitos de cultura e identidade organizacional com os estudos da memória social e coletiva - (BOOTH; ROWLINSON, 2006, p.12).

De acordo com esses autores, foi o interesse pela cultura organizacional que fez com que as pesquisas vivessem essa virada histórica.

Dada a perspectiva histórica, a crescente reflexão sobre estilos adequados de escrever sobre as organizações historicamente, a crescente atenção aos filósofos da história em estudos da organização, e as potenciais conexões entre cultura organizacional e memória

coletiva, sentimos que agora é possível falar da história organizacional como um campo distinto (BOOTH; ROWLINSON, 2006, p.12).

Booth e Rowlinson (2006) lembram que Nissley e Casey (2002) realizaram um estudo sobre a existência de museus corporativos e memória organizacional, onde identificaram serem tais instrumentos ainda pouco conhecidos, mas estrategicamente utilizados por organizações no desenvolvimento de sua imagem e identidade.

13.2.3 Memória organizacional e museus corporativos

Para Nissley e Casey (2002), as políticas de exposição da memória nas organizações englobam o que merece ser lembrado tanto quanto o que merece ser esquecido estrategicamente. Eles acreditam que aprofundar as pesquisas sobre os museus corporativos pode trazer à luz outras teorias sobre o passado, o presente e o futuro das organizações, bem como sobre o desenvolvimento da identidade e imagem organizacional.

Numa perspectiva mais crítica, a memória pode analisar quais os interesses por trás da história contada pelos atores organizacionais e a interpretação que estes mesmos atores realizam de sua história. A memória organizacional pode ser estudada sob diversos ângulos considerando-se a sua natureza, *locus* e influência, como sendo algo estático, dinâmico ou como um processo socialmente construído, dentre outras abordagens.

Em sua revisão bibliográfica, Nissley e Casey (2002) identificaram que desde 1991, a memória organizacional é tida pelos estudiosos como sendo um repositório de imagens ou conhecimento acumulado pela organização. Por isto eles buscam expandir esta visão através do estudo dos museus corporativos.

Em seu trabalho, os autores definem o museu corporativo como sendo uma instalação com objetos tangíveis ou exposições organizadas ao estilo de um museu tradicional, onde a empresa comunica a sua história, suas operações ou seus interesses para os funcionários, convidados, clientes ou público em geral.

Tal definição vai de encontro a visões recorrentes sobre o museu corporativo como algo estático, conforme Nissley e Casey (2002, p.12), pois a sua atual função não é simplesmente abrigar artefatos históricos, ao que afirmam - museus corporativos não são apenas depósitos de história que podem ser acessados e visualizados - indiscriminadamente.

Para estes autores, há diferenças entre o modelo tradicional de museu corporativo (coleta passiva de artefatos organizacionais) e o modelo estratégico de museu corporativo (memória organizacional como um ativo estratégico).

Os museus corporativos podem contar a história oficial da fundação e o andamento da organização ao longo do tempo. O objetivo da exposição pode ser para mostrar como foi estabelecida a organização, os obstáculos que precisou vencer, o que a organização é hoje e o que o futuro reserva, e ao fazê-lo, estrategicamente moldam a identidade da organização e imagem (NISSLEY; CASEY, 2002, p.41).

Tanto Danilov (1992) quanto Nissley e Casey (2002) creditam o impulso dos museus corporativos como ativos estratégicos a um forte investimento das organizações em relações públicas e marketing. O que não elimina a possibilidade de estas mesmas organizações apontarem as contribuições de um fundador ou de outros indivíduos-chave, além de exibir documentos, fotografias ou produtos do passado, bem como fazer uma publicidade educativa no espaço, ao mesmo tempo em que vai traçando a sua história.

O museu corporativo pode contar uma história de como a organização foi fundada e como ela cresceu. Esta história é frequentemente a memória episódica composta de pessoas que experimentaram os eventos, bem como a interpretação dos fatos por aqueles que ouviram a história, mas não faziam parte da fundação (memória semântica). É uma memória de “decisões contextualmente situadas e seus resultados”, seja exibida em casos como documentos ou como artefatos que descrevem a invenção de processos de fabricação. Como essa história é contada através da exposição de artefatos ou narrativas dos eventos reflete estratégias organizacionais passadas e, por vezes, direções futuras (NISSLEY; CASEY, 2002, p.38).

Os citados autores destacam a diferença existente entre memória episódica e memória semântica. A primeira significa o conhecimento das decisões contextualmente situadas ou as interpretações de eventos vividos e compartilhados. Já a memória semântica está relacionada com os textos contidos em manuais, políticas e procedimentos, representando as narrativas que foram enquadradas em esquemas previamente montados pela organização.

Também - a criação de identidade organizacional e imagem está diretamente ligada aos objetivos de um museu corporativo - (NISSLEY; CASEY, 2002, p.40), uma vez que através dele é possível influenciar as percepções do público externo à empresa, especialmente, tanto quanto do público interno. Nessa missão, tem ajudado a criação de espaços para simulação de eventos marcantes da história ou processos operacionais da organização. Tais espaços podem até ser utilizados para treinamento de recém-contratados como no caso da Coca-Cola.

Rowlinson e outros (2010) também fazem referência a este caráter lúdico da memória organizacional, que tanto informa quanto envolve o público. Por meio de determinadas atrações, as marcas oferecem experiências e comemorações utilizando eventos ou museus corporativos

como são os casos do *Hershey Foods Corporation's Chocolate World*, do *Bass Museum* e do *Henry Ford Museum Complex*.

Para Totini e Gagete (2004, p.124) além dos museus corporativos, há que se notar a expressividade dos centros de documentação e memória, responsáveis pelas políticas de resgate, avaliação, tratamento técnico e divulgação de acervos. São estes espaços que garantem a manutenção racional e periódica do - conhecimento produzido cotidianamente, sem acúmulo desnecessário, perda ou dispersão de documentos que expresam a evolução da empresa e fundamentam a formação de sua cultura, seus valores e seu capital intelectual -.

Quando Totini e Gagete (2004) elencam o que deve conter um acervo de um centro de documentação e memória, é possível notar que na prática eles conservam justamente o material que pode resultar na criação de um museu corporativo, sendo que este, vale ressaltar, pode ir muito além, incluindo, por exemplo, experiências ou interações que envolvam os visitantes.

	CONTEÚDO / CARACTERÍSTICAS
Audiovisual/ Videoteca	Fitas de áudio e/ou vídeo produzidas ou acumuladas pela empresa e referente à sua área de atuação ou setores correlacionados.
Bibliográfico	Publicações e estudos de diferentes procedências e relacionados às linhas de acervo definidas.
Cultura Material	Objetos tridimensionais e documentos que representam aspectos significativos da trajetória da empresa, como troféus, certificados, equipamentos, mobiliário, etc.
Museológico	Objetos e documentos que se destacam pelo caráter único e inovador que representam, não apenas no universo da própria empresa como do setor em que atua no país <input type="checkbox"/> por exemplo, o primeiro computador, o primeiro cartão magnético, etc.
Fotográfico	Iconografia relacionada à empresa, de origem interna ou externa, em diferentes suportes (papel, eletrônico ou filme).
Referência	Acervos documentais e virtuais que servem como referência informativa relacionada às linhas de acervo. Pode também abranger monitoramento da concorrência.
Textual Permanente	Toda a documentação que reflete aspectos significativos da trajetória do empreendimento, desde sua criação até a atualidade <input type="checkbox"/> ou seja, não é formado apenas por documentos antigos ou raros. Fazem parte desse acervo documentos como: Projetos de várias naturezas, viabilizados ou não; Relatórios técnicos e administrativos; Campanhas promocionais / de marketing; Perfis; Clippings (papel ou eletrônico); Jornais internos; Correspondências de diretoria; Projetos e programas de relações institucionais; Planos estratégicos, etc.
Coleções	Documentos que atestam aspectos particulares, direta ou indiretamente relacionados às linhas temáticas principais, provenientes de diferentes origens. São consideradas coleções, por exemplo, a documentação relativa à trajetória pessoal e ou política de fundadores, dirigentes e outras personalidades ligadas à história da empresa.

Banco de Depoimentos	Registros gravados em áudio e ou vídeo de entrevistas com pessoas ligadas direta ou indiretamente à história da empresa. Essas entrevistas, conduzidas de acordo com os métodos da história oral, são complemento importante do trabalho de pesquisa histórica e de organização de fontes, na medida em que preenchem lacunas informativas e evidenciam elementos intangíveis da evolução da cultura organizacional.
----------------------	--

Quadro 13.2 Conjunto de documentos e fontes de pesquisa.

Fonte: Totini e Gagete (2004, p.125-126).

Ao adentrar em um museu corporativo, o visitante deve estar atento à forma como foram estruturadas as narrativas da organização, bem como aos fatores envolvidos no seu processo de criação, além dos atores representados. Isto se deve ao fato de que as organizações utilizam políticas para sancionar o que expor (lembrar) ou ocultar (esquecer) no museu corporativo, destacando ou ignorando certos aspectos da memória organizacional.

[...] a apropriação por um público - a maneira como o patrimônio é visitado, interpretado, e exerce influência - está associada também às formas de sua apresentação, ao olhar, bem acolhido ou importunado, aos catálogos ou aos itinerários. As diversas definições do patrimônio, através de testemunhos convergentes ou contraditórios, e os efeitos de expectativa ou de saber que ele pode provocar ou mobilizar nos espectadores alimentam identidades e entretecem sociabilidades em diferentes escalas - locais, nacionais, globalizadas -, ou, às vezes, sem qualquer atribuição territorial. O patrimônio elabora-se, em cada instante, com base na soma de seus objetos, na configuração de suas afinidades e na definição de seus horizontes (POULOT, 2009, p.15).

Museus corporativos também são - fabricantes de memória e não apenas os guardiões dela. Assim, a natureza do museu corporativo é política, pelo menos de forma latente ou potencial - (NISSLEY; CASEY, 2002, p.09).

Uma análise de um museu corporativo através dos paradigmas da memória organizacional deve destacar que existe uma estratégia social permeando a sua criação, manutenção e controle. Afinal, a memória organizacional é também parte da memória coletiva, segundo Nissley e Casey (2002). Por isto os autores propõem o modelo das políticas de exposição da memória organizacional visando a facilitar novos estudos empíricos. - A política de exposição de memória organizacional influencia o processo de como o conhecimento organizacional sobre o passado e o futuro é criado - nos museus corporativos (NISSLEY; CASEY, 2002, p.11).

13.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tudo o que é acumulado ou construído por um ator social pode ser alçado à categoria de patrimônio, assim como são variados os objetos e artefatos passíveis de representar a memória de uma organização. Entretanto, não é de qualquer forma que tais elementos vão guardar e depois transmitir significados. É preciso que eles participem de um contexto, de uma construção simbólica, de uma linguagem clara, concisa e principalmente compreensível a quem entrar em contato com ela. Os museus corporativos, desta forma, apresentam-se como um lócus para o conjunto de documentos e fontes de pesquisa sobre uma organização.

Elevar o *status* de algo material a um patamar que envolve uma experiência estética não é tarefa fácil ou simples. Todo processo de seleção, registro e transmissão de informações significam a construção de um tipo de narrativa que influencia ou cria identidades tanto nas empresas como nos grupos sociais dos quais ela faz parte. Desta feita, a memória atua como uma ferramenta de apoio a negócios, de cunho estratégico quando direcionada a apresentar a história da empresa a funcionários e clientes, como um elemento de coesão do grupo empresarial, ou como uma forma de salvaguardar o histórico de feitos da organização.

REFERÊNCIAS

ALBERT, S.; WHETTEN, D.A. Organizational identity. In: CUMMINGS, L.L.; STAW, B. M. (eds.). *Research in organizational behavior*. Greenwich, CT: JAI Press Inc., v. 7, p. 263-295, 1985.

AMATORI, F. Business history as history. *Business History*, London, v. 51, n. 2, p.143-156, mar. 2009.

BAUMAN, Z. *Identidade: entrevista a Benedetto Vecchi*. Rio de Janeiro: Zahar, 2005.

BOOTH, C.; ROWLINSON, M. Management and organizational history: prospects. *Management & Organizational History*, London, v. 1, n. 1, p. 5-30, mar. 2006.

BOSI, E. *Memória e sociedade: lembranças de velhos*. São Paulo: T.A. Queiroz, 1979.

CALDAS, M. P.; WOOD JR, T. Identidade organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, v. 37, n. 1, p. 6-17, 1997.

COSTA, A.S.M.; SARAIVA, L.A.S. Memória e formalização social do passado nas organizações. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 45, n. 6, p.1761-1780, nov. dez. 2011.

DANILOV, V. *A planning guide for corporate museums, galleries, and visitor centers*. Westport, CT: Greenwood Press, 1992.

FREIRE; D.A.E.; MURITIBA, P.M. Identidade organizacional: análise bibliométrica da produção brasileira de 2000 a 2011. *Racef*, Ribeirão Preto, SP, v. 8, p.1-16, dez. 2013. Disponível em: <http://www.fundace.org.br/racef_edicao_082013.php>. Acesso em: 12 mar. 2014.

HALBWACHS, M. *A memória coletiva*. São Paulo: Centauro, 2006.

LE GOFF, J. *História e memória*. 5.ed. Campinas, SP: Editora Unicamp, 2003.

MOLINA, L.G.; VALENTIM, M.L.P. Memória organizacional, memória corporativa e memória institucional: discussões conceituais e terminológicas. *Revista EDICIC*, Marília, SP, v.1, n.1, p. 262-276. jan. mar. 2011.

MOURA, C. P.; SOUZA, A. O. Memória e Comunicação Institucional: a construção de relacionamentos com base em acervos. In: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 33., 2010, Caxias do Sul, RS. *Anais....* Caxias do Sul, RS: Universidade de Caxias do Sul, 2010. 1 CD-ROM.

NASSAR, P (Org.). *Memória de empresa: história e comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações*. São Paulo: Aberje, 2004.

NASSAR, P. *Relações públicas: na construção da responsabilidade histórica e no resgate da memória institucional das organizações*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2007.

NISSLEY, N.; CASEY, A. The politics of the exhibition: viewing corporate museums through the paradigmatic lens of organizational memory. *British Journal of Management*, Reino Unido, v. 13, n. 2, p. 35-45, dez. 2002.

POLLAK, M. Memória, esquecimento e silêncio. *Estudos Históricos*, Rio de Janeiro, v.2, n.3, p.3-15, jan. 1989.

POULOT, D. *Uma história do patrimônio no Ocidente, séculos XVIII-XXI: do monumento aos valores*. São Paulo: Estação Liberdade, 2009.

RICCI, I. Projeto Espaço do Conhecimento. In: NASSAR, P (Org.). *Memória de empresa: história e comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações*. São Paulo: Aberje, 2004. p. 81 - 87.

ROWLINSON, M. et al. Social remembering and organizational memory. *Organization Studies*, Berlin, v.31, n.1, p.69-87, jan. 2010.

SCHEIN, E.H. *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas, 2009.

SOUSA, S.B. *Memória empresarial: interesse utilitarista ou responsabilidade histórica?*. 2010. 130f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

TOTINI, B.; GAGETE, E. Memória empresarial, uma análise da sua evolução. In: NASSAR, P (Org.). *Memória de empresa: história e comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações*. São Paulo: Aberje, 2004. p. 113 - 126.

WALSH, J.P.; UNGSON, G.R. Organizational memory. *The Academy of Management Review*. New York, v. 16, n.1, p.57-85, jan.1991.

WORCMAN, K. Memória do futuro: um desafio. In: NASSAR, P (Org.). *Memória de empresa: história e comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações*. São Paulo: Aberje, 2004. p. 23 - 30.

CAPÍTULO 14

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E ORGANIZAÇÕES DE APRENDIZAGEM: REVISANDO ALGUNS ASPECTOS DAS DUAS ABORDAGENS DE PESQUISA

André Felipe de Albuquerque Fell
Nilke Sylvania Pizziolo Fell
Alexander Willian Azevedo

14.1 INTRODUÇÃO

Com o atual cenário mundial instável, desencadeando mudanças contínuas nos diversos sistemas sociais, nota-se o esforço adaptativo das organizações a partir da configuração de novos formatos organizacionais e na adoção de modelos gerenciais. Para Fiol e Lyles (1985), essa adaptação organizacional ao ambiente possibilita a capacidade de competitividade e inovação, além de promover a aprendizagem com a aquisição de informações ou conhecimentos considerados úteis, pelos membros da organização, para a qualidade do desempenho organizacional.

Ademais, a adoção de novos modelos gerenciais demanda tanto trabalhadores quanto gestores com a disposição de aprender porque é ela que vai permitir o desenvolvimento de competências que habilitem

a organização no processo de identificar, processar e reter novas informações que ampliem o conhecimento e melhorem tanto a tomada de decisões quanto a capacidade competitiva (BASTOS; GONDIM; LOIOLA, 2004).

Assim, parece razoável afirmar que a própria natureza evolutiva do ambiente conduz ao aprendizado porque - quanto maiores as incertezas, maior a necessidade de aprender - (DOGSON, 1993, p. 378). E com o crescente reconhecimento da importância do processo de aprendizagem, bem como de seus desdobramentos e implicações no ambiente de trabalho, a pouco e pouco houve a consolidação de um campo de estudo que despertou o interesse crescente de acadêmicos, consultores e gestores e que enfoca a aprendizagem nas organizações.

Acontece que esse campo está caracterizado por duas grandes vertentes, conforme Bastos, Gondim e Loiola (2004): a da aprendizagem organizacional (AO), representada essencialmente pelos pesquisadores acadêmicos e a vertente das organizações de aprendizagem (OA), elaborada por pesquisadores e consultores voltados para a transformação organizacional como Argyris e Schön (1974).

Há que se ressaltar a inexistência de consenso quando se define AO (*organizational learning*) e OA (*learning organization*), sendo, algumas vezes, consideradas ou confundidas como sinônimas. É oportuno esclarecer que aprendizagem organizacional constitui o conceito usado para descrever determinados tipos de atividades que acontecem em uma organização, enquanto que o conceito de organização de aprendizagem diz respeito ao tipo particular de organização na qual estas atividades acontecem. O quadro 14.1 sintetiza alguns aspectos diferenciais entre AO e OA (LOIOLA; BASTOS, 2003, p. 182).

	Aprendizagem organizacional (AO)	Organizações que Aprendem (OA)
Princípios Teóricos	Pesquisadores acadêmicos	Consultores e pesquisadores orientados para a transformação organizacional
Base para Construção Teórica	Teorização com base em investigação empírica	Teorização com base em experiências práticas de sucesso
Foco de Análise	Processo: como as organizações estão aprendendo	Atributo: o que as organizações deve fazer para aprender
Orientação de Literatura	Descritiva, crítica e analítica	Prescritiva e normativa
Orientação Normativa	Preocupada também em encontrar respostas acerca das possibilidades concretas de as organizações aprenderem	Apoiada na ausência de questionamento das possibilidades de as organizações aprenderem

Quadro 14.1 AO *versus* OA

Fonte: Loiola e Gondim (2003, p. 182).

O presente trabalho, a partir de uma revisão de literatura das três últimas décadas, buscou revisitar alguns aspectos dos temas Aprendizagem Organizacional e Organizações de Aprendizagem no que diz respeito as suas características, barreiras e desafios. Não se teve a pretensão de esgotar todas as possibilidades de discussão, mas sim a de tentar compreender a atualidade da AO e AO em uma sociedade da informação.

14.2 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: ASPECTOS GERAIS

Em seus estudos, Souza (2004) percebeu que o conceito de AO ganhou uma maior atenção na década de 1990, ainda que estivesse presente há mais tempo nas literaturas sobre teoria econômica da firma e teoria das organizações. Acontece que no contexto da teoria econômica da firma, a AO representa o esforço de avaliar resultados de desempenho,

enquanto que ao ser apropriado pela teoria das organizações, a AO passa a focar mais nos processos. Daí a explicação de Souza (2004, p. 3):

A ênfase nesse conceito e sua retomada são atribuídas ao forte valor explicativo que apresenta para processos de mudança organizacional, lembrando-se que a preocupação em favorecer aprendizagem emerge em um contexto competitivo no qual a inovação em produtos e processos é nuclear à sobrevivência de organizações.

Probst e Buchel (1997) consideram a AO como o processo de mudança da base de valores e dos conhecimentos da organização, levando a um incremento da habilidade na resolução de problemas e na capacidade de ação diante das demandas do meio ambiente. Desse modo, a aprendizagem organizacional passa a ser um elemento decisivo na resolução de problemas organizacionais, particularmente àqueles relacionados às fortes pressões competitivas do mercado, bem como aos de mudanças de base tecnológica. É assim que se justifica o interesse de gerentes e pesquisadores (SENIGE, 1990; ARGYRIS, 1993) estudarem a AO em termos de uso de técnicas criativas (COUGER, 1996; KAO, 1997; ALTIER, 1999); as abordagens cognitivas, assim como o pensamento dinâmico não-linear (BAETS, 1998), de forma a permitir a criação de um ambiente de aprendizagem que significativamente influencie a eficácia organizacional. Audy e Brodbeck (2003, p.58) realizaram um levantamento das principais abordagens teóricas na área de aprendizagem organizacional, apresentadas no Quadro 14.2.

Abordagem	Principais autores	Contribuição potencial
Quinta disciplina	Senge, 1990	Cinco disciplinas da AO: visão compartilhada, aprendizagem em grupo, pensamento sistêmico, domínio pessoal e modelos mentais.

Ciclos de aprendizagem	Argyris e Schon, 1980 Argyris, 1993	Ciclos de aprendizagem Teoria em uso
Aprendizado institucional	De Geus, 1997 e 1998	Planejamento como processo de aprendizagem
Papel da experiência	Kolb, 1997	Importância da prática e da experiência
Metáfora do cérebro	Morgan, 1996	Processamento de informações Modelo holográfico
Agentes de mudança	Swieringa e Wierdsma, 1995	Papel dos agentes de mudança
Barreiras ao processo	Probst e Buchel, 1997 Argyris, 1993 De Geus, 1995	Barreiras ao processo de aprendizagem
Motivadores do processo	Probst e Buchel, 1997 De Geus, 1998 Hedberg, 1991	Fatores motivadores para mudar e aprender nas organizações
Níveis de aprendizagem	Argyris, 1993 Probst e Buchel, 1997	Três níveis de aprendizagem organizacional
Comunicação	Probst e Buchel, 1997	Características da comunicação em um ambiente de aprendizagem

Quadro 14.2 Abordagens da AO

Fonte: adaptado de Audy e Brodbeck (op. cit., p.58)

Prange (2001) no esforço de construção de uma teoria de AO sistematizou um conjunto pertinente de questões básicas sobre o tema:

- O que significa aprendizagem organizacional?
- Quem aprende (quem é o sujeito da aprendizagem)?
- O que é aprendido (que conteúdo que é aprendido)?
- Quando ocorre aprendizagem (o que motiva o aprender)?
- Que resultados a aprendizagem provoca (qual é a eficiência e a efetividade da aprendizagem)?

- Como a aprendizagem ocorre (como se dá o processo de aprendizagem)?-

Percebe-se que as questões apresentadas, além de gerarem debates importantes no seio desse domínio de pesquisa organizacional; também parecem apresentar desafios de natureza conceitual, teórico e operacional (BASTOS; GONDIM; LOIOLA, 2004).

Mas o que vem a ser AO? Aqui, nota-se uma diversidade múltipla de definições, quase tão grande quanto o número de estudiosos que se debruçam sobre o assunto. Isso pode ser explicado pelo fato de o conceito de AO ser complexo e multidimensional, mesmo quando aplicado para o nível individual; justificando assim, a falta de consenso no plano conceitual (TSANG, 1997, p.75). Além disso, a maior parte da literatura sobre AO é bastante fragmentada, tratando o tema em diferentes níveis de abstração (POPPER; LIPSHITZ, 2000).

Para além dos diferentes níveis de abstração, percebe-se que o conceito de AO na literatura tem se apresentado com diversas ênfases: está associado a mudanças em comportamentos e conhecimentos de indivíduos e organizações (MURRAY; DONEGAN, 2003; VERA; CROSSAN, 2005); ao processo de aquisição, processamento, armazenagem e utilização de informações (NOOTEBOOM, 2001; LIPSHITZ; POPPER; FRIEDMAN, 2002); à aprendizagem via intermédio da experiência organizacional ou ainda apoiada em experiência de outras organizações (LEVITT; MARCH, 1988).

Ainda é válido ressaltar que a diversidade de concepções sobre a AO tende a reforçar o debate da antropomorfização, ou seja, atribuir às organizações capacidades inerentemente humanas, tais como aprendizagem, interpretação, cognição e memória. Em relação a tal aspecto, Popper e Lipshitz (1998) mostram a inexistência de consenso, mas sim visões bastante diferenciadas: a organização aprende de modo similar

aos indivíduos; a organização é concebida como uma coletividade de indivíduos; ou ainda, a organização é incapaz de aprender.

14.3 BARREIRAS E DESAFIOS À AO

Berthoin Antal, Lenhardt e Rosenbrock (2001) classificaram em três grupos as barreiras à aprendizagem organizacional identificadas na literatura: interrupção dos processos de aprendizagem, bloqueios culturais e psicológicos e, obstáculos relacionados à estrutura organizacional e à liderança.

No primeiro grupo, pode-se encontrar autores como Kim (1998) cujo trabalho aponta que o ciclo de aprendizagem organizacional pode ser interrompido quando inexistente conexão entre as crenças e ações dos indivíduos; quando os indivíduos mudam seu próprio comportamento, mas não tem sucesso em persuadir os demais a mudarem regras comportamentais da organização; quando os indivíduos tiram conclusões equivocadas acerca do impacto da ação organizacional sobre o ambiente, ou ainda, quando as mudanças desse ambiente não chegam a ser identificadas.

Complementando a visão das barreiras desencadeadas pela interrupção do processo de aprendizagem organizacional, Berthoin Antal, Lenhardt e Rosenbrock (2001) destacam as dificuldades tanto dos indivíduos quanto das organizações em desaprenderem e descartarem modelos mentais estabelecidos previamente, de modo a permitirem a aprendizagem. Aqui, Schein (1993) já defendia ser mais difícil desaprender comportamentos aprendidos através de punições do que os aprendidos por meio de recompensas, enquanto nas pesquisas de Starbuck e Hedberg (2001) há discussões em torno das resistências das estruturas e políticas organizacionais ao processo de desaprendizagem.

No segundo grupo de barreiras à AO, ou seja, os obstáculos psicológicos e culturais, pode-se identificar abordagens como a de Argyris e Schön (1996) sobre a tendência que as pessoas tem de assumirem atitudes defensivas diante de ameaças e buscando justificativas ao invés de soluções de problemas. Ainda segundo os autores supracitados, algumas situações consideradas como barreiras para a AO são apresentadas no quadro 14.3 a seguir:

Situação	Significado
Poder	Quando os membros do grupo agem com seu houvesse uma disputa, dificultando a AO.
Armadilha da competência	A experiência leva a empresa a continuar usando o modelo de pensamento e ação bem sucedido do passado, o que não garante a sua efetividade quando a situação se alterar.
Dificuldade em mudar a teoria em uso	Os seres humanos aprendem suas teorias em uso ainda na infância, executando habilidosamente e sem muito esforço as tarefas a que estão acostumados, inclusive as tarefas mais complexas. Assim, as ações são produzidas como se fossem automáticas, tornando-se inconscientes e não precisando ser mais questionadas. Com isso, gera-se um processo de autorreforço porque quando se alcança os objetivos com aquelas ações, não há motivos para mudá-las e, por conseguinte, uma nova aprendizagem é desnecessária.
Raciocínio defensivo	Pode acontecer quando os indivíduos têm que lidar com aspectos embaraçantes e ameaçadores, estando relacionado à insegurança psicológica. Também pode acontecer segundo uma estrutura organizacional que reforça a presença de diálogos contra-producentes via rotinas defensivas.

Rotinas defensivas	Acontece em organizações onde há desconfiança, distanciamento e cinismo quanto à potencialidade da AO. As rotinas defensivas impossibilitam a reflexão uma vez que são baseadas em uma lógica que protege e reforça essas rotinas de pessoas que gostariam de se libertar delas.
--------------------	--

Quadro 14.3 Possíveis barreiras à AO

Fonte: adaptado de Argyris e Schön (1996).

No terceiro e último grupo de barreiras à AO, pode-se mencionar os estudos sobre estrutura organizacional e sobre liderança. Fiol e Lyles (1985) constataram que estruturas centralizadas bloqueiam a aprendizagem porque reforçam comportamentos passados. Já Morgan (1996) assinalou que estruturas departamentais podem inibir a AO uma vez que concentram a atenção dos indivíduos em problemas paroquiais, ao invés daqueles que afetam a organização como um todo.

14.4 ORGANIZAÇÕES DE APRENDIZAGEM: ASPECTOS GERAIS

Leitão e Martins (1998) identificaram que o conceito de organização de aprendizagem (OA) surgiu como uma promissora alternativa por constituir um avanço quanto à abordagem da AO, já que é capaz de realizar mudanças transformadoras, ou até mesmo reconceituar uma organização empresarial.

Para os estudiosos Peddler, Boydell e Burgoyne (1989) as OAs têm como características: incentivar um clima no ambiente de trabalho que favoreça o questionamento, a aprendizagem e o desenvolvimento do potencial de seus membros; agir de acordo com uma cultura de aprendizagem que envolva os consumidores, os fornecedores e outros grupos de interesse; considerar como central para o seu negócio o desenvolvimento de pessoas, além de promover a defesa da transformação e mudança como processos contínuos.

Senge (1990), como um dos mais conhecidos autores das organizações que aprendem, consideram-nas como instituições nas quais os seus membros estão voltados para a aprendizagem coletiva, demandando o comprometimento com resultados que venham a ser motivadores. Ademais, uma OA proporciona um ambiente em que as pessoas conseguem ampliar sua capacidade de inovar para o alcance dos resultados almejados, além de serem estimuladas a desenvolverem novas formas de pensamento; a aspiração coletiva ganha certa liberdade e as pessoas se conscientizam de que a aprendizagem requer colaboração mútua.

Garvin (1993) buscando definir a OA assume um ponto de vista cognitivo / comportamental. Ele considera as organizações que aprendem como sendo aquelas capazes de criar, adquirir, produzir novos insights; transferir conhecimentos e alterar o comportamento de seus membros. Já McGill e Slocum Jr. (1993) afirmam que as OAs deveriam ser - organizações autoconscientes, introspectivas, mapeadoras constantes de seu ambiente -. Os autores ainda sugerem que cabe às OAs, por meio do entendimento de sua experiência, descobrir o que é efetivo e aprender com esse processo de aprendizagem.

Schaw (1994), por sua vez, define uma OA como sendo aquela apta à aquisição de conhecimentos e capaz de modificar o seu funcionamento a partir da comparação de suas experiências pessoais com as dos outros. Para o autor em tela, o aprendizado acontece quando as pessoas têm condições de refletirem acerca das conseqüências de seus atos e, fundamentalmente, quando conseguem estabelecer nexos causais e correlacionais entre os eventos que conduzem ao sucesso ou ao fracasso organizacional.

Em seus estudos, Goh e Richards (1997) identificaram cinco grandes dimensões que caracterizariam as organizações que aprendem: clareza de propósitos e missão; comprometimento da liderança e compartilhamento do poder; experimentação e sistema de recompensas ade-

quado; transferência de conhecimento e, por último, grupos de solução de problemas. O item a seguir vai apresentar algumas barreiras e desafios à OA.

Aqui é importante notar que as organizações, diferentemente de indivíduos conseguem desenvolver e manter sistemas de aprendizagem que, não apenas chegam a influenciar seus membros imediatos, mas também são transmitidos para outros através, por exemplo, de histórias e normas organizacionais (SOUZA, 2004). Portanto, seria um equívoco concluir que a aprendizagem organizacional nada mais é que o resultado cumulativo da aprendizagem dos seus membros. As organizações apresentam sistemas cognitivos e memórias, isto é, desenvolvem visões de mundo assim como mapas mentais, ideologias, valores e normas que são preservadas para além da presença dos membros individuais. Além disso, há casos em que as organizações sabem bem menos do que seus membros (ARGYRIS; SCHÖN, 1978; HERDBERG, 1981).

14.5 BARREIRAS E DESAFIOS À OA

Outros autores como Jackson (2000) explicam que a proposição de OA pode ser vista como uma visão retórica, ou seja, um conjunto de narrativas envolvendo um grande grupo em uma realidade simbólica.

O que isso significa? Significa dizer que visão retórica é construída tendo por base algumas fantasias que funcionam como meios para a constituição de uma interpretação. A manifestação dessas fantasias acontece na forma de palavras, frases ou proposições que venham interpretar eventos do passado, prever eventos futuros ou mesmo negligenciar eventos atuais que são removidos tanto no tempo quanto no espaço das atividades de grupo. É assim que as fantasias que sustentam uma visão retórica preenchem necessidades psicológicas.

É possível ainda notar que além da OA, Jackson (2000) considera como visões retóricas, outros conceitos de administração que se tornaram modismos, como a excelência, a reengenharia e a gestão da qualidade. Aqui, há que se ressaltar que a sanção de um agente externo, como um guru da administração, contribui na sustentação da visão retórica porque com a sua autoridade, ele garante a legitimidade e a credibilidade da visão retórica.

Souza (2004) informa que a visão retórica da OA é sustentada por uma rede internacional criada entre academia, empresas e também por consultores com origem no *Massachusetts Institute of Technology* (MIT), sendo hoje designada pela marca *Society for Organization Learning* (SOL) e que a partir de um esforço contínuo em eventos, publicações, palestras, espaço na wwb; buscam ocupar as mídias e difundir esse ideário.

Já em sua pesquisa, Guimarães (2004) sugere que o desafio para o conceito de OA está em que a sua aplicabilidade só é possível em organizações cujas relações interpessoais entre os membros organizacionais são saudáveis, com a comunicação aberta e ampla, onde a inovação e mudança são aceitas e incentivadas e nas quais as pessoas conseguem perceber a interdependência entre o seu trabalho e o das demais. Na mesma linha de raciocínio, Bastos, Gondim e Loiola (2004) identificaram algumas características do conceito de OA: (a) valorações positivas do conceito, sendo a organização que aprende uma organização bem-sucedida; (b) o conceito é empregado como modelo invariante de organização; (c) modismo de intervenção caracterizado por prescrições com orientação prática.

14.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em suas pesquisas, Dodgson (1993) e Easterby-Smith (1997) esclarecem que a aprendizagem em organizações (e a OA) vem sendo estu-

dadas por áreas como Administração Estratégica, Economia, Psicologia, Sociologia, Antropologia, entre outras. Tal fato, possivelmente tem dificultado a elaboração de uma linguagem comum em termos de conceitos e modelos de aprendizagem em organizações, como sugerem Fiol e Lyles (1985).

Além disso, os campos de AO e OA são diversificados em termos ontológicos e epistemológicos, apresentando uma polissemia que resulta das diferentes disciplinas que se interessam por eles. Acontece que segundo Fiol e Lyles (1985) e Bapuji e Crossan (2004) existe consenso nos campos no que diz respeito à relação de influência mútua entre organizações e ambiente, entre aprendizagem individual e organizacional, e quanto aos fatores contextuais que facilitam ou inibem a ocorrência dos fenômenos.

Sob uma perspectiva mais crítica, foi possível observar que as abordagens de AO e OA ao longo das três últimas décadas tem apresentado, de forma predominante, um forte viés funcionalista e instrumental. Elas se apresentam funcionalistas porque, atendendo a pressupostos positivistas, desenvolvem e divulgam técnicas e modelos racionalmente formais ideologicamente comprometidos com os interesses do capital e pouco dispostos a resolverem problemas humanos (sofrimento nas organizações, realização pessoal no trabalho, conflito de interesses, etc.) E essencialmente instrumentais porque fazem uso de métodos cada vez mais sofisticados de controle social ao atuarem na conduta e comportamento do indivíduo no trabalho em busca de maior eficiência para a produtividade.

REFERÊNCIAS

ALTIER, W. *Effective processes for problem solving and decision making*. New York: Oxford Press, 1999.

ARGYRIS, C. *On organizational learning*. Oxford: Blackwell, 1993.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D.A. *Organizational learning II: theory, method and practice*. New York: Addison-Wesley, 1996.

_____. *Organizational learning: a theory of action perspective*. Massachusetts: Addison-Wesley, 1978.

_____. *Theory in practice*. San Francisco: Jossey-Bass, 1974.

AUDY, J.L.N., BRODBECK, A.F. *Sistemas de informação: planejamento e alinhamento estratégico nas organizações*. Porto Alegre: Bookman, 2003.

BAETS, W. *Organizational learning and knowledge technologies in a dynamic environment*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, 1998.

BAPUJI, H.; CROSSAN, M. *From questions to answers: reviewing organizational learning research*. *Management Learning*, vol. 35, n. 4, p. 397-417, 2004.

BASTOS, A.V.B.; GONDIM, S.M.G.; LOIOLA, E. *Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cerca essas duas abordagens de pesquisa*. *Revista de Administração*. São Paulo, v.39, n.3, p.220-230, jul./ago./set. 2004.

BERTHOIN ANTAL, A.; LENHARDT, U.; ROSENBROCK, R. *Barriers to organizational learning*. In: DIERKES, M.; BERTHOIN ANTAL, A.; CHILD, J.; NONAKA, I. *Handbook of organizational learning & knowledge*. New York: Oxford, 2001.

COUGER, J. *Creativity and innovation in IS organizations*. Danver: Boyd and Fraser Publishing, 1996.

DODGSON, M. *Organizational learning: a review of some literatures*. *Organization Studies*, vol. 14, n. 3, p. 375-394, 1993.

EASTERBY-SMITH, M. *Disciplines of organizational learning: contributions e critiques*. *Human Relations*, vol. 50, n. 9, p. 1085-1113, 1997.

FIOL, C.M.; LYLES, M.A. *Organizational learning*. *Academy of Management Review*, v.10, n.4, p.803-813, 1985.

GARVIN, D.A. *Building a learning organization*. *Harvard Business Review*, Boston, v.74, n.4, p.78-91, July / Aug. 1993.

GOH, S.; RICHARDS, G. *Benchmarking: the learning capabilities of organizations*. *European Management Journal*, Londres, v.15, n.5, p.575-583, 1997.

GUIMARÃES, T. A. Ambiente de aprendizagem e cultura em organizações: estudo de caso em organização militar. *Revista de Administração*. São Paulo, vol. 39, n. 3, p. 231-241, jul./ago./set. 2004.

HERDBERG, B. *How organizations learn and unlearn*. In: NYSTROM, P.C.; STARBUCK, W.H. (eds). *Handbook of organizational design* (pp. 3-27). London: Oxford University Press, 1981.

JACKSON, B.G. *A fantasy theme analysis of Peter Senge's learning organization*. Arlington, USA, *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 36, n.2, pp. 193-209, 2000.

KAO, J. *Jamming*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KIM, D.H. O elo entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional. In: KLEIN, D. *A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada no conhecimento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

LEITÃO, S.; MARTIN, A.C.L. Organizações de aprendizagem e teoria da autopoiese. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, FGV, 32(4): 95-110, jul./ago. 1998.

LEVITT, B.; MARCH, J.G. *Organizational learning*. *Annual Review of Sociology*, vol.14, p. 319-340, 1988.

LIPSHITZ, R.; POPPER, M.; FRIEDMAN, V.J. *A multifaceted model of organizational learning*. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 38(1), 78-98, 2002.

LOIOLA, E.; BASTOS, A.V.B. A produção acadêmica sobre aprendizagem organizacional no Brasil. *RAC*, v.7, n.3, jul./ago. 2003: 181-201.

MCGILL, M.; SLOCUM JR., J. *Unlearning the organization*. *Organizational dynamics*. MIT, 22(2):67-79, Autumn 1993.

MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

MURRAY, P.; DONEGAN, K. *Empirical linkages between firm competencies and organizational learning. The Learning Organization*, vol. 10, n.1, p. 51-62, 2003.

NOOTEBOOM, B. *Learning and innovation in organizations and economies*. Oxford: Oxford University Press, 2001.

PEDDLER, M.; BOYDELL, T.; BURGOYNE, J. *Toward the learning company. Management Education and Development*, London, v.20, n.1, p.1-8, 1989.

POPPER, M.; LIPSHITZ, R. *Organizational learning: mechanisms, culture and feasibility. Management Learning*, v.31, n.2, p.181-96, 2000.

_____. *Organizational learning mechanisms: a structural and cultural approach to organizational learning. The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 34, n.2, p. 161-179, 1998.

PRANGE, C. Aprendizagem organizacional: desesperadamente em busca de teoria? In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAÚJO, L. *Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática*. São Paulo: Atlas, 2001, p.41-64.

PROBST, G., BUCHEL, B. *Organizational learning*. London: Prentice Hall, 1997.

SCHAW, R.B. A capacidade de agir: criação de um contexto para a delegação de poder. In: NADLER, D. *Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

SCHEIN, E.H. *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Sage, 1993.

SENGE, P. *A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização*. São Paulo: Best Seller, 1990.

SOUZA, Y.S. Organizações de aprendizagem ou aprendizagem organizacional. *RAE - eletrônica*, v.3, n.1, Art. 5, jan./jun. 2004.

STARBUCK, W.H.; HEDBERG, B. *How organizations learn from success and failure*. In: DIERKES, M.; BERTHOIN ANTAL, A.; CHILD, J.; NONAKA, I. *Handbook of organizational learning & knowledge*. New York: Oxford, 2001.

TSANG, E.W.K. *Organizational learning and the learning organization: a dichotomy between descriptive and prescriptive research*. *Human Relations*, New York, v. 50, n. 1, p.73-89, 1997.

VERA, D.; CROSSAN, M. *Organizational learning and knowledge: toward an integrative framework*. In: EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M.A. (Eds.). *Handbook of organizational learning and knowledge management*. Oxford: Blackwell Publishing, p. 122-141, 2005.



TEMA 5



SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA



ANÁLISE DO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS COMPETITIVOS EM
EMPRESAS EXPORTADORAS DE UVA DO VALE DO SÃO FRANCISCO

CAPÍTULO 15

CONFRONTOS ENTRE AUTONOMIA LOCAL E IMPOSIÇÃO DE PRÁTICAS GLOBAIS AN- CORADAS EM SISTEMAS DE INFORMAÇÃO: ECOS DE USO DE UM ENTERPRISE RESOURCE PLANNING (ERP)

Alessandra Maria Barbosa Cordeiro

Jairo Simião Dornelas

Sílvio Luiz de Paula

15.1 INTRODUÇÃO

A globalização e a revolução tecnológica provocaram grandes alterações nas condições em que atuam as organizações (GORENDER, 1997). Nesta ótica, a quebra das barreiras entre países permitiu que as melhores práticas do mercado fossem estabelecidas como um mantra a ser seguido, ao mesmo tempo em que a tecnologia possibilitou uma maior praticidade para se redesenhar os processos e implantar tais práticas. Esses movimentos fizeram com que as organizações mudassem através da adoção de tecnologias na tentativa de se manterem competitivas no mercado.

Os discursos anti-globalização afirmam que a globalização aumenta o abismo entre ricos e pobres (MAZUR, 2000), agravando ainda mais as desigualdades regionais (ZHANG; ZHANG, 2003), além de representar um movimento de americanização do mundo (GÓRNIAK-KOCIKOWSKA, 2004), pois os costumes estrangeiros infiltram-se nas culturas locais (ATHANASOPOULOS, 2004). Nessa ótica, os produtos ofertados ao mercado estariam cada vez mais assumindo uma forma padronizada, moldada por culturas hegemônicas, como a dos Estados Unidos da América.

Para autores como Coe et al. (2004), apesar de parecer paradoxal, em um processo de globalização, as regiões locais continuam sendo significativas nas atividades econômicas. Neste ângulo, embora o mercado globalizado aponte certos padrões a serem seguidos, é salutar para as corporações possibilitarem algum grau de autonomia para as empresas locais gerirem seus processos de negócios no sentido de oportunizar a criação de valor. A princípio essa recomendação pode parecer fácil de seguir, mas se por acaso a estratégia da corporação for a adoção de determinada tecnologia ou sistema de informação (SI) que requeira a reformulação de um processo, poderá surgir algum confronto entre a necessidade de adaptação e a liberdade que a empresa local até então dispunha para gerir esse processo.

O aumento de importância da TI nas organizações gerou dificuldades de administrá-la uma vez que a mesma passou a permear diversos aspectos da organização (FREITAS; RECH, 2003). Nessa ótica, uma das preocupações atuais é a implementação efetiva da TI e seu impacto na organização. Sendo assim, a gestão dos problemas e a escolha de ações para solucioná-los não tem sido uma tarefa fácil para os administradores.

O sistema conhecido em língua inglesa como Enterprise Resource Planning e mundialmente pela sigla ERP é um bom exemplo de tecnologia largamente utilizada. Este tipo de sistema representou um dos principais

focos de atenção relacionados com a utilização da TI durante a segunda metade da década de 90, quando também se passou a questionar os propalados benefícios que a ferramenta realmente proporcionava (SOUZA; ZWICKER, 2003). Outras questões advindas da implantação de um ERP, relacionadas à necessidade de mudança nos processos e na cultura da organização, exigindo com isso grandes mudanças e de certa forma tolhendo a autonomia das empresas, também passaram a ser preocupação de diversos autores (DAVENPORT, 1998; BERGAMASCHI; REINHARD, 2000; SOUZA; ZWICKER, 2000).

Assim, nasce a proposta desta pesquisa, qual seja oportunizar maior compreensão dos problemas e soluções que surgem do confronto entre a autonomia de gestão dos processos e a imposição de práticas regidas por padrões globais implantadas a partir de um SI. Para tanto, se buscará estudar as ações de gestão de uma holding atuante no ramo de geração, distribuição e comercialização de energia, cuja estratégia adotada é a implantação de um sistema integrado, o ERP, em três de suas empresas coligadas que atuam em diferentes estados do Brasil e que possuem autonomia para gerir seus processos.

15.2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

15.2.1 Tecnologia da informação e seus usos

Para Campos Filho (1994), a tecnologia da informação é o conjunto de hardware e software que executa tarefas de processamento de informações. Já de acordo com Laudon e Laudon (2001), a TI é a infra-estrutura utilizada para armazenar, buscar, recuperar, copiar, filtrar, manipular, visualizar, transmitir e receber informações.

A tecnologia da informação tem papel que vai além de suas relações com os processos organizacionais, podendo auxiliar a formação de

novas plataformas empresariais (VENKATRAMAN; HENDERSON, 2004) e criar uma nova economia na qual as formas de informação tornam-se digitais, o que a faz tão importante quanto a invenção da própria linguagem e incentiva o seu uso generalizado na grande maioria dos setores da economia (TAPSCOTT, 1997).

Neste contexto, a informação e a comunicação passaram a exercer funções e papéis estratégicos nas organizações, passando a redutores de incertezas (PAPA FILHO; VENALLE, 2002) e trazendo novos desafios para a gestão e exigindo uma nova postura por parte das empresas que buscam ser competitivas (FRAGALLE, 2006).

Para Laurindo et al. (2001), o caminho para o uso eficaz da TI e para a integração entre esta e a estratégia do negócio, não está mais relacionado somente com o hardware, com o software ou com as metodologias de desenvolvimento utilizadas: na verdade, é necessário buscar o alinhamento da tecnologia com a estratégia empresarial.

Para representar de forma prática como a tecnologia se relaciona com a estratégia e com a operação da empresa, McFarlan (1984) desenvolveu um grid no qual identifica o uso da tecnologia da informação de acordo com o impacto desta nas operações presentes e futuras da empresa. Nesta ótica, a TI pode ser considerada desde ferramenta de suporte até um elemento estratégico para a organização. Com isso são identificados quatro tipos de uso, a saber:

- Operacional: as aplicações de tecnologia da informação existentes são decisivas para o sucesso da empresa, mas não estão previstas novas aplicações que tenham impacto estratégico;
- Estratégico: a tecnologia da informação tem grande influência na estratégia geral da empresa, pois suas aplicações tanto atuais quanto futuras afetam o negócio;

- Suporte: neste caso não há necessidade de destaque no posicionamento da área de tecnologia da informação na hierarquia da empresa;
- Transição: a tecnologia da informação passa do quadrante suporte para uma posição de maior destaque na estratégia da empresa.

Porém, muitos executivos possuem visão limitada ou mesmo nem compreendem como a tecnologia da informação pode auxiliá-los; além disso, têm dificuldades para identificar os processos mais apropriados para aplicação da TI, ou seja, aqueles que proporcionarão maiores ganhos à organização (DE SORDI, 2003).

A esses executivos é necessário realçar que as mudanças que a tecnologia provoca nas organizações vão além da automação dos processos. Na verdade, a TI possibilita a adoção de novos fluxos de atividades a partir da reformulação dos processos existentes e da sua inclusão eficiente em sistemas de informações produzidos ou de seu mimetismo nas estruturas de um sistema ERP (GONÇALVES, 2000). Essa possibilidade associada ao uso da tecnologia da informação sem dúvida influencia a estratégia da organização, provocando consideráveis mudanças nos ambientes organizacionais.

As mudanças impulsionadas pela tecnologia são necessárias, pois de acordo com Brito, Antonialli e Santos (1997), os reais benefícios resultantes da introdução da tecnologia da informação nas empresas, são fruto da transformação do escopo do negócio, das mudanças nos processos internos e na estrutura organizacional e das mudanças na arquitetura de sistemas de informação e da plataforma de TI.

Empresas que passaram a compor um grupo maior através de processos de fusão e aquisição, amparam-se na tecnologia da informação e, mais especificamente, nos sistemas integrados que são pacotes de apli-

cações computacionais capazes de dar suporte às necessidades de informação e integração destas organizações, através de um modelo de banco de dados único capaz de tornar ainda mais eficiente as transações entre estas empresas (DAVENPORT, 2000).

15.2.2 Sistemas de informação e Enterprise Resource Planning (ERP)

Sistemas de informação são um conjunto organizado de pessoas, hardware, software, redes de comunicações e recursos de dados responsáveis por coletar, transformar e disseminar informações na organização (O'BRIEN, 2004). Essa visão complementa aquela, de outra corrente, que define SI como um processo onde ocorre coleta, processamento, armazenamento e disseminação para um fim específico (TURBAN; RAINER; POTTER, 2005), seja para atender um determinado objetivo (STAIR; REYNOLDS, 2005), seja para dar suporte à decisão e ao controle da organização (LAUDON; LAUDON, 2007).

Destacar o papel dos sistemas nas organizações e sua importância para os indivíduos executarem suas atividades é tão relevante quanto apresentar o seu conceito. Dornelas (2000) diz que a área de sistemas se preocupa com a instituição de tratamentos que visem à redução de volume nos dados, em decorrência das características restritivas do receptor da informação.

Daí é viável dizer que os SI podem auxiliar os gestores e demais indivíduos da organização a analisarem problemas, visualizarem objetos complexos e criarem novos produtos, além de proverem informações significativas sobre pessoas, lugares e coisas (LAUDON; LAUDON, 2007).

De acordo com De Sordi (2005), a proliferação dos SI nas organizações gerou dois graves problemas para o pessoal da área de TI: como integrar os diversos sistemas de informação e como fazer a manuten-

ção no crescente rol de software em uso. Esses problemas motivaram os especialistas em sistemas de informação a criarem uma nova proposta computacional, o modelo de processamento integrado e configurável, cuja premissa era a de atender às demandas dos processos de negócios. A solução foi - desenvolver sistemas de informação abrangentes que pudessem tratar o maior número possível de transações de uma área ou de um conjunto de áreas, todas utilizando uma única base de dados - (DE SORDI, 2005, p. 73).

Neste contexto o ERP surge como um dos sistemas mais utilizados e discutidos na área de SI nos últimos anos (SACCOL et al., 2004), posto que é capaz de integrar a organização e fornecer informações das diversas áreas da empresa (ELBANNA, 2003).

Os ERP são sistemas de informação compostos de vários módulos integrados que congregam as diversas atividades organizacionais em seus inúmeros aspectos (SACCOL; MACADAR; SOARES, 1999). Para Gable (1998), esses sistemas apresentam uma visão holística dos negócios a partir de uma única arquitetura de tecnologia da informação. As informações dos ERP atravessam as tradicionais barreiras funcionais da organização (ELBANNA, 2003), simplificando os processos empresariais e os coordenando mesmo em locais geograficamente dispersos (DAVENPORT, 1998). Para Shanks e Seddon (2000), a integração dos processos promovida pelo ERP baseia-se no compartilhamento de informações e no fluxo padronizado de dados.

O projeto de implantação de um ERP adota o enfoque tecnológico em que tanto a mudança organizacional é desencadeada, como os processos de negócio são transformados, intencionalmente, em função do sistema (SILVEIRA; DINIZ, 2002). Para Souza e Zwicker (2003), a implementação desses sistemas pode apresentar muitas dificuldades relacionadas às necessidades de mudanças nos processos e na cultura da organização;

por isso é extremamente importante conhecer bem as estratégias de implantação existentes e a forma como elas podem afetar a organização. Nesta ótica, costuma-se identificar estratégias de implementação.

A estratégia em fases consiste em implementar inicialmente um módulo em uma ou mais localidades da empresa, para, em seguida, o projeto prosseguir com o próximo grupo de módulo e localidades. A outra possibilidade, chamada de big bang, seria a implementação completa de todos os módulos contratados no pacote em todas as unidades de negócio de uma só vez. Uma variante da alternativa de implementação big bang, consiste em uma implantação piloto (smallbang), numa única unidade de negócio de menor porte, para se observar a experiência e necessidades de ajustes para em seguida implantar nas demais unidades que aparentemente foi a opção adotada para o caso em estudo.

Segundo Markus, Tanis e Fenema (2000), dependendo do escopo adotado, há diferentes graus em que o sistema ERP muda a autonomia gerencial, a coordenação das tarefas e a integração nas unidades da empresa, sendo, em todo caso, necessárias algumas modificações estruturais para se alcançar os benefícios plenos do sistema. Variações nestes fatores geralmente provocam conflitos organizacionais, adicionando confrontos e elementos políticos nas implementações de ERP.

A tríade de autores citada há pouco, aponta, em seu estudo, quatro elementos que podem gerar problemas nas implementações de ERP em organizações formadas por várias empresas, devido as diferentes características existentes: a estratégia empresarial, a configuração do software, a plataforma técnica e a gestão e a execução do projeto.

Independente da estratégia e dos aspectos adotados é importante lembrar que a implementação de um sistema ERP possui uma metodologia específica e é muito onerosa, representando muitas vezes o maior investimento em SI da história de uma organização (ELBANNA, 2003).

Além do mais, muitas empresas adotam sistemas ERP com o intuito de implantar um novo modelo organizacional, que normalmente será caracterizado como uma oportunidade para repensar e provocar mudanças em toda a organização (MARKUS; TANIS; FENEMA, 2000), podendo estas mudanças atingir até mesmo a estrutura e a configuração do banco de dados das empresas com o intuito de facilitar a produção de informações unificadas.

15.2.3 Mudança organizacional

Segundo Wood Jr., Curado e Campos (1995, p. 190) mudança organizacional - é qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização”.

Já para Neiva (2004), mudança organizacional seria qualquer alteração, planejada ou não, em componentes que caracterizem a organização como um todo, provocada por fatores internos ou externos e que trazem conseqüências positivas ou negativas para os resultados da organização. Esta visão é bastante ampla, uma vez que contempla quaisquer alterações na organização, mesmo aquelas que não foram planejadas por parte dos gestores.

Em visão seminal, Basil e Cook (1974) apresentaram três fatores distintos que dão origem às mudanças nas organizações: estrutural-institucional, tecnológico e sócio comportamental. Nesta visão, esses fatores seriam as três principais fontes de mudança que mutuamente se nutrem e reagem, de forma multiplicativa, provocando uma mudança ainda maior, com efeitos difusos sobre os indivíduos e organizações. Shirley (1976), por outro lado, aborda a mudança organizacional como uma atividade planejada com base em objetivos que justificam a seu ver a promoção de mudança, quais sejam:

- Estratégicos: a preocupação é alterar a relação entre a organização e seu ambiente;
- Tecnológicos: diretamente relacionados com mudanças na tecnologia;
- Estruturais: visam à alteração da anatomia da organização;
- Comportamentais: voltados para mudança de crenças, valores, atitudes, relações interpessoais e grupais;
- Programáticos: se destinam a alterar os aspectos dos planos de implementação técnica na produção, marketing, pesquisa e desenvolvimento e outras áreas.

Quatro dos objetivos que promovem mudanças, apresentados por Shirley (1976), também foram apontados por Nadler, Hackman e Lawler III (1983), no entanto, estes autores focaram em seus estudos as diferentes manifestações de mudança organizacional (estratégicas, estruturais, tecnológicas e comportamentais) buscando evidenciar os pilares organizacionais onde ocorreram as mudanças.

A tecnologia da informação tem sido responsável por consideráveis mudanças nos ambientes organizacionais. Todavia, considerar apenas os aspectos práticos das mudanças que a tecnologia da informação oportuniza é um equívoco, uma vez que os sistemas de informação que simbolizam a TI organizacional possuem três dimensões, de acordo com Perottoni et al. (2001): a dimensão humana, considerando que as pessoas interagem com os sistemas e incorporam estes às suas rotinas de trabalho; a dimensão organizacional, já que a cultura e o ambiente em que a empresa está inserida influenciam os sistemas de informação; a dimensão tecnológica, na medida em que a tecnologia é a infraestrutura base para a operacionalização de tais sistemas, seja em práticas globais, seja em práticas locais.

Conforme apontam Souza e Zwicker (2003), a implementação do ERP é uma tarefa complexa, pois envolve muitas dificuldades principalmente com relação à mudança cultural de visão departamental da organização para a visão baseada em processos. Mesmo assim é importante destacar o potencial transformador do ERP, capaz de provocar mudanças em várias dimensões da organização.

15.2.4 Práticas globais e locais

Quando empresas são submetidas a processos de fusões e aquisições, as práticas organizacionais, de âmbito global e local, poderão sofrer ajustes para formação da nova organização. Nesses casos, a busca pela integração dos processos das empresas que passaram a pertencer a uma única organização, difundida como melhor prática global no mercado, tem se ancorado na implantação de um sistema ERP comum a todas as empresas pertencentes a esta nova organização (MARKUS; TANIS; FENEMA, 2000).

De fato, para suprir as perspectivas de integração das empresas, muitos fornecedores de software têm oferecido um modelo único de sistema construído sobre aquilo que se concebeu como melhor prática vigente no mercado (CLEMMONS; SIMON, 2001).

Para Davenport (1998), a premissa de um sistema deste tipo é a de ir além do âmbito da informação, pois através dele se tenta introduzir na organização um modelo global de processo, ou seja, uma maneira de fazer negócio, uma prática global impondo, para tanto, processos padronizados. Nesta ótica, a maioria das companhias que instalam sistemas integrados para atender estratégias com base numa visão global, precisará adaptar ou mesmo redefinir completamente seus processos para atender às exigências do sistema.

Algum grau de personalização é até possível, já que os sistemas são modulares permitindo que a organização implante apenas alguns módulos; no entanto, a complexidade do sistema torna impraticáveis modificações mais significativas, principalmente relacionadas ao padrão de processo embutido no software (DAVENPORT, 1998). De acordo com esta visão, por causa da impossibilidade de se alterar o padrão do sistema, determinadas práticas estão se disseminando no mercado e com a ajuda da TI conseguem criar um tipo de isomorfismo organizacional perseguido por diversas empresas preocupadas em atender as exigências do mercado.

Ainda de acordo com esse último autor citado, estas práticas globais são mais coerentes entre organizações com culturas uniformes, que tendem a ter estruturas mais rígidas e comando mais centralizado, uma vez que permitem o controle sobre a informação e a padronização dos processos. No entanto, ao que parece, a uniformidade dos processos para a maioria das organizações seria ineficaz em decorrência das diferenças dos mercados regionais. Nestas circunstâncias, se as companhias não permitirem que suas unidades regionais construam suas operações e variações sistêmicas com vistas às exigências dos clientes locais, correm o risco de sacrificar os seus mercados chaves para concorrentes mais flexíveis.

Para Ohome (1989), as preferências do mercado não se configuram como um modelo universal para os produtos, a ponto de extinguir a localização em termos de comércio, sendo necessário ter uma visão de mercado global sem desconsiderar as heterogeneidades regionais existentes. Essa visão corrobora a necessidade de dar autonomia local para as empresas, já que o conhecimento tácito das pessoas pode ser de grande valia para o diferencial competitivo da organização em seu local de atuação. Um exemplo disto é a existência de várias metodologias para

a tarefa de gestão e execução do projeto de implantação de um sistema, podendo ser escolhida aquela que melhor representa a estratégia da organização.

Práticas locais de gestão podem ser capazes de lidar com questões peculiares, características da região onde a organização atua e serem mais aderentes à cultura e ao costume local, podendo ser negligenciadas quando se tem uma gestão voltada exclusivamente para o ambiente global. Mesmo assim, na visão de Sleight (2000), as organizações não podem se dar ao luxo de ignorar ferramentas e práticas que são eficientes com relação ao seu objetivo final para suportar o modelo de gestão adotado.

Morgan (1989) critica a visão de melhor prática que determina uma estrutura ideal para a organização, exibindo o surgimento de diversos modelos de negócios, que vão desde a simples flexibilização do modelo tradicional até a implantação de estruturas significativamente diferentes, em virtude de necessidades peculiares de cada organização.

Nesta ótica, seria difícil existir um modelo global de gestão a ser seguido como melhor prática, mesmo embutido em um ERP, uma vez que as peculiaridades de cada organização modificariam o ambiente e o contexto de tal forma que as adaptações necessárias à implantação do modelo padrão de gestão automaticamente, produziriam outro modelo diferente daquele inicialmente previsto.

Outra crítica ao modelo de melhor prática é o risco de se ter processos e fluxos de informações idênticos aos concorrentes e isso poder minar as fontes de diferenciação das empresas no mercado (DAVENPORT, 1998). Portanto, nesta ótica, as práticas locais de gestão devem merecer uma atenção especial, antes que se tolha totalmente a autonomia sobre os processos de uma organização, em decorrência de uma padronização global implantada a partir de um ERP.

Wood Jr e Caldas (1999) apontam que muitas organizações implantam novas ferramentas de gestão para se adequarem ao mercado, mas muitas vezes isso é feito sem que os impactos e a real necessidade de novos processos tenham sido analisados. Os indivíduos certamente serão afetados pela implantação de uma nova ferramenta e, apesar de representarem elementos extremamente importantes para o sucesso da organização, podem não ter sido contemplados na análise de impacto da mudança provocada pelo sistema.

Com este perfil, de acordo com Coelho (2004), para a aplicação tanto de novos conhecimentos nos negócios como de novas tecnologias, com o intuito de garantir competitividade, é necessário buscar a qualificação contínua não só dos processos, como também das pessoas.

Parece prudente que antes de se adotar um novo modelo de negócio, por mais que o mesmo seja difundido como melhor prática do mercado, e por mais que a tecnologia, neste caso o sistema ERP, garanta a integração dos processos, seja preciso aprofundar as análises sobre os benefícios da substituição das práticas locais por práticas globais e avaliar qual o impacto destas mudanças sobre a organização como um todo, contrapondo problemas e soluções em busca de equilíbrio entre autonomia e imposição, justo a trama desta pesquisa, como se pode ver no modelo operacional da mesma.

15.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para esta pesquisa foi escolhida uma abordagem descritiva. Com isso buscar-se-á apresentar as características dos problemas encontrados e as soluções que as empresas estudadas estão adotando quando entram em confronto a autonomia local e a imposição de práticas globais num ambiente de mudança provocada pela implantação de um ERP. Empreitadas assim apontam para se estudar casos.

A metodologia de pesquisa, a seu turno, pode ser desenvolvida com base em enfoques quantitativos que estudam fatos e associações entre eles e enfoques qualitativos que buscam entender as ações e percepções dos indivíduos num contexto (GODOY, 1995). Dentre os métodos qualitativos, o estudo de caso além de ser um tipo de estratégia aderente aos estudos descritivos, há muito é o mais utilizado nas pesquisas em sistemas de informações (ORLIKOWSKI; BAROUDI, 1991).

Advogou-se o estudo de caso como estratégia de pesquisa para esta pesquisa. Tal estratégia oportunizou a compreensão das características locais de cada empresa e a avaliação crítica dos problemas e soluções ocorridos no cenário. Também permitiu um aprofundamento na problemática, mantendo preservadas as peculiaridades relevantes para compreensão dos acontecimentos. Vale ainda ressaltar a aderência do estudo de caso à situação que se pesquisou aproveitando uma oportunidade singular para a pesquisa, ou seja, observar a implantação de um ERP em três empresas coligadas. O estudo de caso permitiu a identificação de particularidades existentes em cada empresa, o que é de suma importância levando-se em consideração a necessidade de se inferir sobre a autonomia local e as diferentes visões de gestão existentes.

Para esta pesquisa foram adotadas técnicas de entrevista, questionário, observação simples, observação participante e pesquisa documental. A coleta de dados foi realizada em duas fases. A primeira compreendeu a busca de informações da holding Neoenergia, seus objetivos e perspectiva diante da implantação do sistema ERP. A segunda fase foi conduzida de modo a buscar dados, em paralelo, nas três concessionárias submetidas à adoção do novo sistema de informação e com os colaboradores funcionais que participaram do projeto.

As entrevistas foram gravadas, mediante autorização e todas ocorreram presencialmente, exceto a entrevista com um dos consultores

da holding. Para tanto, os pesquisadores se deslocaram aos estados da Bahia (uma vez para coletar dados entre os colaboradores funcionais do projeto e outra para coletar dados entre os colaboradores da Coelba) e do Rio Grande do Norte (para coletar dados entre os colaboradores da empresa). Durante a coleta de dados também foram feitas anotações para posterior leitura, as quais serviram de base para facilitar a categorização das análises.

Esta pesquisa utilizou o questionário para captar características acerca da satisfação com o uso do sistema implantado nas coligadas. As perguntas utilizadas foram fechadas, com exceção da pergunta sobre o tempo em que os colaboradores trabalham na empresa e na área. Para melhor entendimento da satisfação existente com o novo sistema, o questionário trazia uma lista de 45 atividades executadas diretamente no processo durante a análise de faturamento.

Para fins desta pesquisa foram utilizadas a observação simples e a observação participante. Na Coelba, na Cosern e com a equipe do projeto foi empreendida a observação simples, visto que os pesquisadores não fazem parte no cotidiano desses ambientes, sendo, portanto, meros expectadores. Na Celpe, um dos pesquisadores se utilizou constantemente da técnica de observação participante, executando tal atividade de forma natural uma vez que pertence a organização.

Para ter acesso aos documentos que pudessem contribuir com a investigação, solicitou-se aos entrevistados a liberação de apresentações, planilhas, relatórios e atas que contivessem dados relativos às etapas da implantação, durante a realização da entrevista.

A análise dos dados foi realizada em dois momentos distintos. Inicialmente foi utilizada a análise de conteúdo que pode ser entendida como um processo de análise onde a técnica é usada na descrição e interpretação do conteúdo de textos e documentos sejam eles materiais

verbais ou não-verbais (MORAES, 1999).O segundo momento da análise dos dados se fez com a categorização dos elementos mais significativos das entrevistas.

15.3.1 Lócus de pesquisa

O caso escolhido para realização desta pesquisa foi o da holding Neoenergia que atua através de suas empresas coligadas no ramo de geração, distribuição, transmissão e comercialização de energia elétrica. As três subsidiárias que serão estudadas são concessionárias que prestam serviço de distribuição de energia à população.

Por se tratar de um setor regulado, as empresas de distribuição de energia precisam obedecer às regras estabelecidas pela ANEEL com relação às tratativas com os consumidores. Por isso buscam implementar forte controle nos seus processos, pois o descumprimento das normas e da regulação pode acarretar multas elevadas. Além disso, processos cada vez mais eficientes possibilitam a redução das perdas comerciais e técnicas, uma das formas de aumentar o lucro e a rentabilidade das distribuidoras, já que as tarifas de energia são reguladas pela ANEEL.

Em 2007 a Neoenergia determinou a implantação do sistema ISU/CCS (Industry System for Utilities – Customer Care and Service) da SAP, com o intuito de integrar as operações comerciais das suas distribuidoras. As áreas financeiras, de recursos humanos, logística e suprimento dessas empresas já eram suportadas pelo sistema da SAP. O sistema ISU/CCS, construído sobre a filosofia de *utilities*, é um produto advindo da experiência industrial, associado à tecnologia da Internet.

O projeto de implantação do ISU/CCS teve início em julho de 2007 e a equipe de desenvolvimento foi composta por desenvolvedores do próprio SAP, por consultores contratados e por representantes das três empresas. O núcleo de desenvolvimento do projeto foi alocado em Sal-

vador num prédio fora da sede da Coelba. Por conveniência, o processo escolhido para ser o foco desta pesquisa foi o processo de faturamento, mais especificamente o que concerne às atividades internas, em virtude da maior facilidade de acesso às informações.

15.4 RESULTADOS

Neste contexto serão confrontadas as informações obtidas a partir da análise dos contextos específicos. Embora as análises individuais dos casos apontem para possíveis problemas, a análise geral de todas as práticas locais, distintas ou similares, poderá contribuir com uma visão geral mais rica, pois a comparação torna ainda mais evidente uma determinada peculiaridade de um local.

O quadro 15.1 apresenta as categorias e o domínio deste contexto de análise, bem como os instrumentos utilizados para a coleta de dados.

Domínio	Categoria	Técnica de coleta de dados utilizada			
		Entrevista	Questionário	Documentos	Observação
Práticas Locais	Gestão do processo de faturamento	X		X	X
	Pessoas	X	X		X
Confronto entre autonomia local e imposição de práticas globais nos contextos específicos	---	X	X	X	X

Quadro 15.1 Categorias do contexto de análise cruzada.

Fonte: Elaborado pelos autores.

15.4.1 Gestão do processo de faturamento

Observam-se diferenças significativas nas estruturas do departamento comercial das empresas, bem como no escopo de responsabilidades das áreas de faturamento e leitura, focos desta análise, que possuem a responsabilidade de gerir o processo de faturamento.

Comparando as atividades executadas por estas áreas tem-se uma estrutura bem mais enxuta na Cosern quando comparada com as demais

empresas. Com relação à Celpe nota-se uma ênfase maior dada à gestão do processo levando em consideração os grupos de clientes com preponderância de uma gestão completa dos processos de faturamento do grupo A.

Os modelos de gestão do processo de faturamento adotados com a aquisição do sistema diferem entre as três empresas, porém o modelo que mais divergiu do standard foi o modelo da Celpe, que parece ter mantido a configuração de processo até então realizada. No entanto, nota-se que mesmo as empresas que adotaram o modelo standard para configurar seus processos não ficaram livres de dificuldades de implantação.

Apesar da Cosern demonstrar interesse em reavaliar a estruturação do processo, ainda não se tem a certeza de que uma redefinição irá livrar a área das dificuldades existentes, uma vez que o processo continuará particionado dentro do sistema. A seu turno, embora a Coelbate tenha planejado trabalhar de acordo com o modelo do sistema, durante a contingência sentiu a necessidade de adaptar o modelo com vistas a ganhar produtividade.

Os diferentes modelos adotados pelas coligadas para gerir o processo de faturamento reforçam a questão de se ter autonomia local, já levantada no contexto geral de análise. Observa-se claramente as particularidades existentes em virtude dos focos, maiores ou menores, que são dados a pontos diferentes do departamento comercial. Nem antes nem após a implantação do ERP as áreas abordadas neste estudo apresentaram similaridade total, pois mesmo nos casos dos novos modelos de gestão terem obedecido ao modelo do standard do sistema, ainda assim o escopo de responsabilidade da área não foi o mesmo.

Portanto, a crítica de Morgan (1989) sobre a visão de uma melhor prática ser usada para determinar a estrutura ideal para uma organização, parece ser legítima, pois aquela afirmação de que surge uma varie-

CONFRONTOS ENTRE AUTONOMIA LOCAL E IMPOSIÇÃO DE PRÁTICAS GLOBAIS ANCORADAS EM SISTEMAS DE INFORMAÇÃO: ECOS DE USO DE UM ENTERPRISE RESOURCE PLANNING (ERP)

dade de modelos de negócios, que vão desde a simples flexibilização do modelo tradicional até a implantação de estruturas significativamente diferentes, em virtude de necessidades peculiares de cada organização, se confirmou nesta pesquisa. A crítica empreendida, qual seja a dificuldade de seguir um modelo dito como melhor prática, mesmo que embutido no ERP, reside na observação de que as peculiaridades de cada organização modificam o ambiente e o contexto de tal forma que as adaptações necessárias à implantação do modelo padrão de gestão, produz automaticamente outro modelo diferente, embora adaptado, daquele inicialmente previsto.

O quadro abaixo apresenta um sumário geral advindo desta análise.

DIFICULDADES RELATADAS	ALTERNATIVAS DE SOLUÇÃO											
	Reforçar orientações ou treinamento	Elaborar um procedimento para contornar dificuldade	Contato com a equipe do projeto (correção do erro no sistema ou orientação)	Adequar melhor os filtros de faturamento	Aumentar as horas extras	Reforçar a equipe: apoio de outras áreas	Reforçar a equipe: mão de obra terceirizada	Repensar distribuição de atividades na unidade faturamento	Repensar divisão de pessoas entre unidades de leitura e faturamento	Repensar divisão dos processos entre unidades de leitura e faturamento	Assumir parte da análise do processo de leitura	Sem solução
Sistema novo	▲●■	▲●										
Treinamento aquém do esperado	▲■											
Complexidade de navegação	▲●■											▲●■
Sistema de menor desempenho operacional	■	▲●			●	●	▲●					●
Afastamentos devido aumento da carga de trabalho					●		●					
Ausência de ferramentas de controle de produtividade		▲●										
Processo particionado dentro do sistema		●						●			■▲●	
Unidade de leitura deixa passar erros de análise	▲							▲■▲▲		■		
Algumas funcionalidades não estavam prontas	▲●											
Erros no sistema		▲●										
Erro na migração de dados		▲										
Correções de erros pontuais		▲●										
Informações gerenciais duvidosas		▲●										
Quantidade insuficiente de pessoas para a atividade de retificação						▲	▲					
Equipe do projeto voltada à implantação da Celpe e Coelba												▲
Estrutura de perfis inadequada para a realidade												▲

Quadro 15.2 Dificuldades e alternativas de solução encontradas na análise cruzada.

Fonte: Elaborado pelos autores.

No quadro 15.2 foram demarcados clusters (retângulos em cores específicas) de análise dos quais emergem inferências condensadas interessantes e contributivas.

No cluster delimitado pela cor preta é possível perceber que para os diversos problemas em comum, a Cosern e a Celpe tentaram resolver as dificuldades através da elaboração de procedimentos, mantendo contato com a equipe do projeto. Acredita-se que a Coelba não apresentou tais alternativas em virtude do curto período observado desde o go live para lidar com a implantação do sistema. Observa-se também que problemas advindos de erro na implantação do sistema só foram apontados pelas duas primeiras empresas que receberam o sistema, quiçá a Coelba não tivesse tido ainda tempo hábil para detectar falhas ou simplesmente as falhas foram corrigidas diante das experiências vividas pelas duas outras empresas.

O cluster delimitado pela região amarela mostra que a Cosern teve que enfrentar dificuldades particulares, advindas do fato de ter sido a primeira empresa a receber o sistema e também por ter uma estrutura menor, quando comparada com Celpe e Coelba, conforme denuncia a dificuldade em gerir os perfis de acessos ao sistema utilizando a estrutura de perfis montada para as três empresas. A idéia de centralização do refaturamento, no formato concebido pela Cosern causou grandes transtornos e serviu como aprendizado para as outras duas, de modo que estas evitaram a centralização total do refaturamento conforme recomendava o projeto.

Observa-se que o menor desempenho operacional do sistema foi uma dificuldade apontada por todas as empresas, no entanto, enquanto a Coelba ainda estava tentando resolver o problema através do reforço dos treinamentos a Cosern e a Celpe já haviam partido para outras alternativas. O conjunto dessas dificuldades pode ser agrupado levando em consideração o comprometimento direto da produtividade provocado pelo sistema e permite a delimitação do cluster azul. Observa-se que a Celpe apresenta um conjunto maior de alternativas para resolver o problema

da produtividade comprometida, a Cosern com mais tempo de uso do sistema talvez sinta menos o impacto disto, em virtude de ter uma quantidade 3 vezes menor de clientes do que a Celpe. Já no estudo de caso da Coelba, atenta-se que não se pode ter certeza se a baixa produtividade da equipe se deu em virtude das limitações do sistema ou das pessoas diante de um sistema novo. No entanto, para a Cosern e para a Celpe este é um problema sem solução quando analisado do ponto de vista do sistema, o que não impede o esforço em se buscar alternativas para tentar aumentar a produtividade da equipe.

A análise do cluster verde denota o impacto da adoção dos modelos diversos para se gerir o processo de faturamento entre as empresas. Todas as coligadas apontaram a dificuldade de gerir o processo de faturamento a partir do particionamento que o sistema provocou. Os executivos da Celpe não se apresentaram predispostos a repensar o seu modelo, guiado pela prática local existente de gestão do faturamento. Na verdade estes executivos estão repensando a divisão de tarefas dentro da mesma unidade, mas sem cogitar uma nova mudança de escopo de gestão entre as unidades de leitura e faturamento. Já a Cosern e a Coelba, a princípio adotaram o modelo proposto pelo standard, mas cogitam repensar essa decisão. O que tem levado à reflexão é o impacto negativo que os erros do subprocesso precedente estão provocando no desempenho da unidade de faturamento. Tais erros forçam um debate em busca de soluções divergentes para o problema. Enquanto a Cosern cogita a possibilidade da unidade de faturamento obter de volta a análise da leitura e consumo das faturas de energia, na Coelba vislumbra-se a possibilidade de enviar mais recursos humanos para a unidade de leitura, de modo que ela continue com a atividade de análise da leitura e consumo das faturas de energia.

O cluster vermelho denuncia o ponto de maior convergência de opiniões entre as três empresas que seria a dificuldade natural de lidar

com um novo sistema e a complexidade de navegação das telas. Todas as empresas entendem este fato como um problema sem solução, pois sabem que o layout e disposição das telas e transações fazem parte do standard do sistema e, sendo assim, a holding vetará sugestões de melhorias mesmo que com vistas a aumento de produtividade. O objetivo deste controle é minimizar os custos de atualização da versão do sistema.

Outra questão interessante para uma análise cruzada são as divergências de opiniões com relação à adequação do sistema ao processo de faturamento das empresas. A tabela 15.1 a seguir apresenta o resumo das opiniões captadas nas entrevistas. Embora os dados advindos dos colaboradores funcionais do projeto tenham sido alocados no contexto geral, as opiniões destes também foram inseridas na tabela para proporcionar uma visão crítica ainda mais rica acerca das opiniões dos respondentes.

O sistema está adequado ao processo de faturamento?			Projeto	Cosern	Celpe	Coelba	Total de respostas
SIM			4	2	1	4	11
Desdobramento da resposta SIM	Reservativa	O sistema está adequado, mas apresenta erros que dificultam a gestão	1	1	-	-	2
		O sistema está adequado, mas há melhorias a serem feitas	1	1	-	4	6
	Justificativa	Está adequado, pois foi desenvolvido conforme aquilo que foi especificado	1	-	-	-	1
		Está adequado porque atende a resolução do setor elétrico	1	-	1	-	2
NÃO			4	3	4	1	12
Total de respondentes			8	5	5	5	23

Tabela 15.1 Opinião dos respondentes sobre a adequação do sistema.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Considerando 8 colaboradores funcionais respondentes no projeto, verifica-se que 4 deles consideraram que o sistema ainda não está adequado ao processo de faturamento das empresas, ao passo que os outros 4 restantes acreditaram que o sistema está adequado. Os argumentos de defesa de tal opinião podem ser agrupados em 2 conjuntos:

os que defendem a adequação, com ressalvas, do sistema ao processo de faturamento suscitam duas alternativas com uma visão mais voltada aos pontos que interferem na gestão do processo (erros no sistema e necessidade de melhorias); e aqueles que defendem a adequação do sistema apontando aspectos concernentes ao atendimento da legislação e do cumprimento de escopo.

Verifica-se comparativamente entre as coligadas que na Celpe quase a totalidade dos respondentes afirmou que o sistema não está adequado ao processo de faturamento. Esse fato suporta a opção pelo modelo distinto que a Celpe adotou, divergindo do modelo das demais para gerir o processo de faturamento e direciona essa empresa a ser aquela que mais tentou preservar o status quo da gestão local do processo, e, portanto, para esta, o sistema se apresente como mais inadequado.

Já na Cosern, onde também a maioria dos respondentes considerou o sistema inadequado, observou-se a prática da reavaliação do modelo de gestão adotado, cogitando-se a possibilidade de dissidência do modelo standard.

Por fim, a maioria dos executivos entrevistados na Coelba considerou o sistema adequado apesar de enxergarem melhorias a serem feitas, mas não se cogita a possibilidade de dissociação do modelo standard embutido no sistema, a não ser em situações específicas como no caso da contingência.

15.4.2 Pessoas

Nesta categoria foram confrontadas as opiniões relativas à satisfação com o sistema ISU/CCS. Cerca de 93,7% dos respondentes estão satisfeitos em algum grau com o ISU/CCS. O detalhamento do grau de satisfação pode ser conferido no gráfico 15.1.

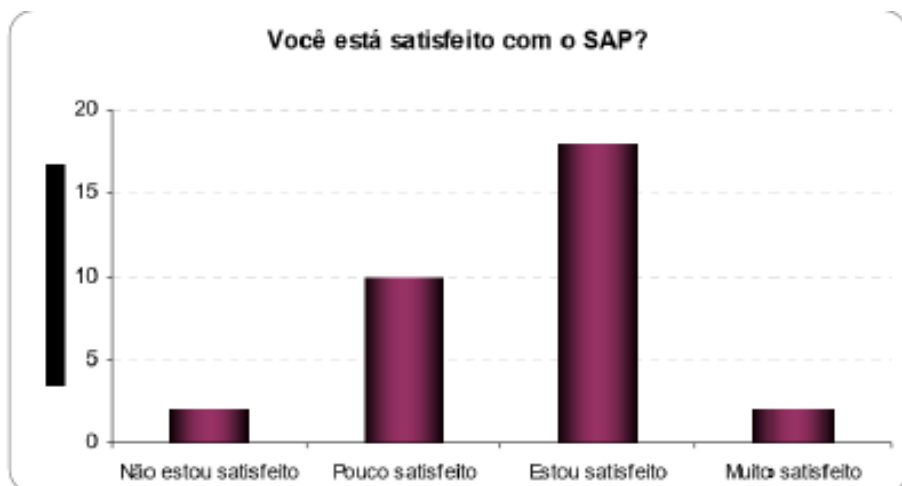


Gráfico 15. 1 Grau de satisfação dos colaboradores com o novo sistema.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Observando os dados da tabela 15.2 a seguir, é possível afirmar que a Celpe de fato é a coligada que mais resiste ao ERP, pois não só manteve o modelo de gestão local do processo de faturamento como também o nível de satisfação dos colaboradores com o novo sistema apresentou-se bem mais baixo quando comparado ao sentimento existente na Cosern e na Coelba. Na Cosern a opinião dos colaboradores apresentou certa estabilidade com relação ao nível de satisfação com o novo sistema, aspecto este que corrobora o fato da Cosern cogitar a possibilidade de dissidência do modelo standard, sem, no entanto, ter apresentado uma opinião formada a este respeito.

Você está satisfeito com o SAP?	Em qual empresa você trabalha?			Total
	Cosern	Celpe	Coelba	
Não estou satisfeito	-	2	-	2
Pouco satisfeito	2	8	-	10
Estou satisfeito	6	6	6	18
Muito satisfeito	-	-	2	2
Total	8	16	8	32

Tabela 15.2 Níveis de satisfação dos faturadores com o sistema SAP por empresa. Fonte: Elaborado pelos autores.

A seu turno, a Coelba é a coligada que apresentou maior grau de satisfação com o novo sistema. Os executivos desta coligada, durante as entrevistas, realmente não demonstraram predisposição para voltar ao modelo de gestão anterior ao ERP, ou ainda adotaram outro modelo divergente da proposta de gestão imposta pelo sistema, apesar de ter implantado adaptações necessárias durante o período de contingência.

Quando comparado ao antigo sistema SIC, o ERP apresenta desempenho inferior, recebendo grau de aprovação alto em apenas 7 das 45 atividades avaliadas. Apesar da produtividade oportunizada pelo sistema ser uma questão relevante para a atividade de faturamento, os resultados levam a crer que a satisfação dos usuários não está atrelada a produtividade do sistema, pois mesmo o SAP se mostrando inferior neste quesito, ainda assim, 93,7% dos respondentes se disseram satisfeitos em algum grau com o novo sistema.

Percebeu-se, por fim, através dos estudos de contexto específico, que nas três empresas foram realizados trabalhos para minimizar a resistência. As informações veiculadas nas empresas pelas respectivas gerências de mudança buscaram incutir entre os colaboradores a consciência da necessidade de adequação da empresa ao mercado, tanto que para alguns colaboradores percebeu-se grande contentamento em receber o novo sistema, mesmo que as entrevistas tenham evidenciado o fato de menor desempenho operacional do ISU/CCS com relação ao antigo sistema, constatação esta que também ficou evidenciada explicitamente com a aplicação dos questionários.

15.4.3 Confronto entre autonomia local e imposição de práticas globais nos contextos específicos

Para consolidar a contribuição da pesquisa foi utilizado no quadro a seguir o mesmo esquema já apresentado anteriormente, adicionando-

-se, no entanto os novos elementos e relações entre a autonomia local e imposição de práticas globais que puderam ser encontradas com o exame dos dados de pesquisa.

Cabe lembrar que são considerados problemas passíveis de solução, para efeito de explanação deste trabalho, todas as situações onde uma prática global afetou a autonomia local das empresas, ou seja, nos casos em que a prática global representa uma contribuição desfavorável para a coligada, sendo atribuída a esta prática uma relação direta (+) no quadro 15.3 com o confronto.

PRÁTICAS GLOBAIS (Possíveis Fatores de Problemas)	CONFRONTO	AUTONOMIA LOCAL	
		Autonomia Afetada	Impacto nas coligadas
Integração	-	Gestão dos sistemas complementares	Automatização
Controle das empresas coligadas	+	Gestão dos processos	Redução das particularidades existentes
Copiar o que outras empresas fazem (moda)	-	Gestão de pessoas	Diminuição da resistência
Agregar valor ao negócio através da marca SAP	*	---	---
Controle dos acessos (rastreadibilidade e segurança)	-	Gestão dos acessos ao sistema	Maior controle dos acessos
	+		Baixa aderência entre a estrutura de perfis e a estrutura de organização
Integridade e confiabilidade dos dados	*	---	---
Informações gerenciais	-	Gestão das informações gerenciais	Maior disponibilidade de informações
	+		Dificuldade de compreensão dos dados devido a interpretações diversas
Sistema com flexibilidade de módulos e aplicações	*	---	---
Sistema com a melhor prática em <i>utilities</i>	+	Gestão dos processos	Divergência sobre o entendimento de melhor prática
			Redução da produtividade
			Baixa aderência entre o processo embutido no <i>standard</i> e as ações de gestão local destes processos
Contribuição da Análise de Contextos Específicos			

Quadro 15.3 Novos elementos do confronto entre as práticas globais e a autonomia local.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A análise dos casos demonstrou que os indivíduos apresentaram algum grau de satisfação com o novo sistema apesar de no teste de desempenho, onde se comparou SIC com o SAP, este último ter apresentado baixo grau de aprovação dentre as atividades de faturamento listadas. Através das observações e conversas informais foi possível perceber que o grau de satisfação com o sistema poderia estar associado à questão do

status que o mesmo possui no mercado. Não se trata especificamente do valor percebido por parte dos respondentes acerca da marca SAP, inclusive, nas entrevistas, esta questão demonstrou não ser conhecida por parte dos executivos. Acredita-se que a satisfação dos colaboradores possa estar ligada ao fato da empresa passar a fazer parte do grupo de concessionárias no Brasil que possuem este sistema.

Sendo assim, foi possível constatar que copiar o que outras empresas fazem contribuiu inversamente com o confronto, uma vez que dentro do escopo de responsabilidades das coligadas está a de gerir pessoas. Acredita-se que o impacto desta prática nas empresas foi o de diminuição da resistência, desta forma entende-se que foi evitado problemas relacionados aos recursos humanos.

Um novo elemento emergiu para a prática global de controle dos acessos contrabalançando a sua contribuição inversa para a ocorrência do confronto. Desta forma, para esta prática atribuiu-se, nesta pesquisa, duas relações. A primeira, relação inversa com a ocorrência de confronto captada no contexto geral, seria o ganho para a gestão local de poder contar com o maior controle dos acessos. A segunda, de relação direta com o confronto, na qual foi constatado um problema de ordem estrutural entre a diretriz de controle dos acessos e o tamanho da organização. Deste modo, acredita-se que para os casos onde várias coligadas, em um projeto de implantação de ERP, possuírem tamanhos e estruturas similares, haverá ganho geral com relação à padronização da estrutura de perfis de acesso ao sistema. Em contrapartida, se houver empresas de portes diferentes fazendo parte do mesmo grupo empresarial, uma estrutura padrão de perfis poderá não se adequar à estrutura de determinadas empresas.

Com relação à prática de se ter informações gerenciais, descobriram-se relações opostas coexistindo num mesmo contexto. Verificou-se,

junto aos entrevistados, que houve um ganho em termos de disponibilização de informações gerenciais e que isso ajudou a gestão local no tocante à geração de relatórios. Em contrapartida, percebeu-se uma relação direta desta prática com o confronto, com isso gerando problemas. A prática ancorada no sistema reside em disponibilizar uma série de dados gerenciais; no entanto, a gama de informações parece entrar em confronto com a compreensão local sobre metodologia de extração de dados. Foi evidenciado nas entrevistas que antes cada empresa extraía dados de uma forma diferente, cada uma com seu entendimento particular com relação à interpretação da informação.

Para que o sistema entrasse em produção foi necessário consolidar todos os entendimentos divergentes, a fim de que se pudesse estabelecer uma metodologia de extração de dados. Assim, há divergências de interpretações, da forma como hoje estão sendo disponibilizadas as informações gerenciais, embora dentro de um padrão, o que tem provocado baixa confiança nas informações. Acredita-se, no entanto, que a relação direta da prática de se trabalhar com informações gerenciais com a ocorrência de confrontos, possa, com o tempo, ir diminuindo de intensidade e haja uma tendência à unificação dos atuais e divergentes entendimentos.

Com relação à implantação de sistemas com a melhor prática em utilities observa-se que permaneceu apenas a relação direta com o confronto; no entanto, o impacto desta prática global na autonomia das ligadas foi intensificado, surgindo dois novos aspectos, ambos também relacionados com o surgimento de problemas na autonomia para gerir processos. Um desses aspectos foi a evidência de que o sistema baseado na melhor prática em utilities tem provocado uma redução da produtividade; o outro foi a baixa aderência percebida entre o processo embutido no standard e as ações de gestão local desses processos, evidente no

depoimento dos executivos de todas as coligadas, que apontaram como dificuldade o fato do sistema ter particionado o processo de faturamento. Esta prática foi aquela que apresentou a maior quantidade de impactos negativos neste estudo, sendo, portanto considerado o fator causador de mais problemas para a autonomia local devido à sua relação direta com o confronto.

Dentre os novos impactos que foram observados, oriundos da prática relativa a sistema com modelo utilities, que foram a redução da produtividade e a baixa aderência entre o processo embutido no utilities e as ações de gestão local destes processos, observa-se que as soluções encontradas partiram da possibilidade das coligadas terem autonomia para gerir o processo de faturamento; portanto, houve diversas alternativas que puderam surgir para um mesmo problema. Sendo assim, a autonomia passou a ser exercida sobre a adequação da estrutura e das atividades da área, ambas externas ao sistema já que sobre este se perdeu autonomia. Para a holding as soluções encontradas também parecem ser interessantes uma vez que haverá pessoas gerindo seus processos observando as suas particularidades.

15.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa oportunizou duas visões do cenário que circunscreveu os estudos. Uma visão macro do cenário objetivando conhecer a visão da holding e uma visão micro, mais específica, das empresas estudadas.

Para possibilitar a análise do confronto entre a autonomia local e imposição de práticas globais ancoradas em sistemas de informação no ambiente organizacional, inicialmente foi necessário escolher um processo sobre o qual a pesquisa seria conduzida e para tanto foi escolhido o processo de faturamento em virtude da maior facilidade de acesso às

informações. Em seguida, atendendo ao primeiro objetivo de pesquisa que era identificar o grau de autonomia de gestão dos processos locais, buscou-se caracterizar a existência ou não de autonomia local por parte das unidades que seriam estudadas se lhes conhecendo os limites de atuação e gestão. Conforme relatos colhidos, verificou-se que as coligadas possuem autonomia, pois o escopo de ações empreendidas na gestão é de livre arbítrio, no entanto as coligadas precisam nortear suas ações de modo a atingir as metas estabelecidas pela holding.

O segundo passo na pesquisa, em atendimento ao seu segundo objetivo específico, apurar o nível de confronto entre processos locais e práticas globais, identificando os problemas que surgem deste confronto, foi o levantamento de práticas globais ancoradas no sistema de informação na opinião dos consultores da holding, dos colaboradores funcionais do projeto e dos executivos das empresas. Foi avaliado o potencial dessas práticas globais provocarem problemas no ambiente organizacional. A partir deste levantamento buscou-se descrever o enredo de implantação do sistema ERP já que a pergunta de pesquisa apontava para esta direção. À medida que os fatos iam sendo relatados, através da opinião dos entrevistados, foi possível aos poucos identificar o confronto entre a autonomia local e a imposição das práticas globais levantadas.

Desta forma, obteve-se as conclusões obtidas a partir da análise da relação existente entre cada prática global e a autonomia local das empresas. Duas práticas não contribuíram para a ocorrência de problema: integração e copiar o que outras empresas fazem. Essas se mostraram favoráveis às práticas locais das empresas contribuindo e facilitando o trabalho de gestão. Outras duas práticas, controle dos acessos e informações gerenciais, apresentaram relação antagônica com o confronto. De fato, evidências apontaram que essas práticas ora contribuíram com o

trabalho de gestão, representando uma contribuição favorável, ora geraram problemas para a autonomia local.

Dentre as práticas que de fato contribuem para a ocorrência do confronto foi identificado que o controle das empresas provoca redução das particularidades locais e isso exacerba desconforto, gerando problemas. Em função da necessidade da padronização imposta pela função de controle, as empresas foram obrigadas a adotar procedimentos uniformes que estavam embutidos no sistema através da configuração das regras de negócio. A outra prática que também apresentou uma relação direta com o incremento do confronto foi a adoção de um sistema baseado na melhor prática em utilities. Esta prática parece ser a de maior intensidade para fomentar problemas visto que foram evidenciados três impactos distintos que minaram a autonomia local: a divergência sobre o entendimento de melhor prática, a redução da produtividade e a baixa aderência entre o processo embutido no sistema utilities e as ações de gestão local desses processos.

É interessante perceber que este último impacto pode de certa forma justificar as discussões que ocorreram durante o desenvolvimento do projeto, sobre o que seria a melhor prática para o processo de faturamento. Quando convidados a discutir sobre o funcionamento do sistema, os executivos apresentaram opiniões divergentes tanto entre si, como também divergentes com relação ao modelo do processo de faturamento embutido no sistema. Este fato parecia dar pistas do que posteriormente se confirmou: baixa aderência entre o modelo do processo de faturamento embutido no sistema e a ação local de gestão dos processos. Assim, verificou-se que a prática global taxada como sistema com a melhor prática em utilities, foi aquela com o maior potencial para gerar confronto e causar problemas nas organizações estudadas. Constatou-se, ainda, que esta prática aliada ao controle das empresas coligadas, possui uma rela-

ção exclusivamente direta com a ocorrência do confronto e ambas, curiosamente, afetam diretamente a autonomia para gerir processos.

Não foi identificada relação entre as práticas: agregar valor ao negócio através da marca SAP; integridade e confiabilidade dos dados; sistema com flexibilidade de módulos e aplicações; com a emergência de problemas, sendo, portanto, consideradas neutras no estímulo ao confronto.

Em seguida, partiu-se para a análise das soluções adotadas para resolver os problemas, alcançando assim mais uma etapa da pesquisa traduzida no terceiro objetivo: avaliar soluções adotadas para resolver os problemas.

Foram relatadas, então, as soluções adotadas para cada problema em particular. Também foram apresentadas as vantagens específicas para a holding e para as coligadas conforme pôde ser inferido na avaliação das soluções.

Observando o conjunto de vantagens percebidas com relação à solução adotada para resolver os problemas oriundos da necessidade de controle das empresas, vê-se que obedecer a legislação é um imperativo que se coloca acima da necessidade de padronização. Fora isso, percebe-se que a padronização é perseguida sob dois aspectos. O primeiro seria a busca por seguir o padrão estabelecido pelo mercado. Para a holding a vantagem disso é a facilidade que o grupo terá para operacionalizar as atualizações tecnológicas no sistema, incorrendo, desta forma, em menos custos, mas para as coligadas não foram visualizadas vantagens já que a padronização representa redução das particularidades existentes. O segundo aspecto explorou o caso onde as funcionalidades do sistema foram dissociadas do padrão do mercado, estabelecendo-se um novo padrão interno. A vantagem para a holding foi a garantia da padronização, enquanto para as coligadas a dissociação do padrão do mercado representou ao

menos alguma possibilidade de melhoria, mesmo que parcial, com relação à autonomia, já que as coligadas precisaram entrar em consenso.

Percebe-se, portanto, que os resultados da pesquisa alimentaram o debate que envolve as empresas multinacionais, no qual se questiona até que ponto a padronização dos processos de negócio embutida em um ERP é de fato benéfica para processos variados, dispersos em diferentes localidades (CLEMMONS; SIMON, 2001).

Por fim, acredita-se que o modelo de gestão adotado pela holding para lidar com cada problema, pode ser descrito a partir das regras estabelecidas para delinear as soluções. Com relação ao modelo de gestão específico que dá margem às soluções localizadas, pode-se dizer que foi aplicado para os seguintes problemas: redução da produtividade e baixa aderência entre o processo embutido no utilities e as ações de gestão local destes processos, ambos provocados pela prática global de adotar sistemas com a melhor prática em utilities.

Deste modo, observa-se que dentre as soluções locais encontradas apareceram: criar procedimentos para contornar o problema, já que não é possível alterar o sistema; aumento das horas extras e aquisição de serviços terceirizados para compensar a perda de produtividade e por fim, a avaliação da estrutura das áreas de modo a adequá-la da melhor forma possível levando em considerações suas características peculiares. Chegando-se a esta conclusão atinge-se, portanto, o último objetivo: esboçar modelos de gestão que dêem abertura às soluções localizadas. As vantagens deste modelo tanto para as coligadas como para a holding são, respectivamente, ter autonomia para resolver os problemas e contar com a visão local que a coligada tem do negócio para gerir os processos e administrar os problemas.

Diante dos resultados apresentados, acredita-se que a pesquisa tenha contribuído com um levantamento crítico acerca dos impactos

oriundos das práticas globais que sistemas ERP podem provocar nas organizações que nele se ancoram. Com a introdução das práticas globais nas empresas foram encontrados benefícios para o processo de gestão autônoma das unidades de negócio, no entanto estes benefícios coexistem com vários outros problemas causados pela imposição destas práticas globais, sobretudo aqueles que minam a autonomia para se gerir processos.

REFERÊNCIAS

ATHANASOPOULOS, C. Local culture and e-business: the freedom and threat of communication, *Proceedings of Ethicomp*. 2004.

BASIL, D.; COOK, C. The management of change. New York: McGraw-Hill, 1974.

BRITO M. J. ; ANTONIALLI, L. M.; SANTOS A. C.. Tecnologia da Informação e Processo Produtivo de Gestão em uma Organização Cooperativa: Um Enfoque Estratégico. *Revista de Administração Contemporânea - RAC*. v.1, nº3, p. 77-95, 1997.

CAMPOS FILHO, M.O. Os sistemas de informação e as modernas tendências da tecnologia e dos negócios. *Revista de Administração de Empresa - RAE*. v. 34, nº 6 (nov./dez.), p. 3345, 1994.

CLEMMONS, S.; SIMON, S.J. Control and coordination in global ERP configuration. *Business Process Management Journal*, v. 7, nº.3, p.205-215, 2001.

COE, N. M; HESS M.; YEUNG H. W-C; DICKEN, P; HENDERSON, J. Globalizing regional development: a global production networks perspective. *Institute of British Geographes*. v. 29, 468-484, 2004.

COELHO, A. *Planejamento e Gestão Estratégicos*. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 2004.

DAVENPORT, T. H. *Mission critical: realizing the promise of enterprise systems*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2000.

_____. Putting the Enterprise into the Enterprise System. *Harvard Business Review*. v. 76, nº 4, p. 121-131, jul-ago de 1998.

DE SORDI, J. O. *Tecnologia da Informação: aplicada aos negócios*. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. *Gestão por Processos: uma abordagem da moderna administração*. São Paulo: Saraiva, 2005.

DORNELAS, J. S. *Impactos da adoção de sistemas de apoio à decisão para grupos em um processo decisório público participativo: o caso do orçamento de Porto Alegre*. Tese de Doutorado. Porto Alegre, 2000.

ELBANNA, A. R. Achieving Social Integration to Implement ERP Systems. *ECIS Proceedings*. Paper 33, 2003.

FRAGALLE, E. P. *A gestão da informação científica e da comunicação na capital da tecnologia*. Dissertação - Universidade Estadual Paulista, Bauru, 2006.

FREITAS, H.; RECH, I. Problemas e ações na adoção de novas tecnologias de informação. *Revista de Administração Contemporânea - RAC*. v.7, nº1, p. 125-150, Jan/Mar. 2003.

GABLE, G.G. Large Package Software: a neglected technology? *Journal of Global Information Management*, p. 3-4, 1998.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas - RAE*. São Paulo: v. 35, nº 3 p. 20-29, 1995.

GONÇALVES, J. E. L. Processo, que processo? *Revista de Administração de Empresas - RAE*. São Paulo, v. 40, nº 4, p. 8-19, Out/Dez. 2000.

GORENDER, J. Globalização, tecnologia e relações de trabalho. *Revista de Estudos Avançados*. v. 11, nº 29, jan-abr de 1997.

GÓRNIAK-KOCIKOWSKA, K. Something old, something new; what if they clash? *Proceedings of Ethicomp*. 2004.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. *Gerenciamento de Sistemas de Informação*. 3 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

_____. *Sistemas de Informação Gerenciais*. 7a ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2007.

LAURINDO, F.J.B.; SHIMIZU, T.; CARVALHO, M. M.; RABECHINI, R. O Papel da Tecnologia da Informação (TI) na Estratégia das Organizações. *Gestão & Produção*. v. 10, n° 2, p. 160-179, ago. 2001.

MARKUS, M.; TANIS, C.; FENEMA, P. Multisite ERP implementations. *Communications of the ACM*. v. 43, n° 4, p.42-46, 2000.

MAZUR, J. "Labor's New Internationalism." *Foreign Affairs*. Jan./Feb. 2000.

MCFARLAN, W.E. Information Technology Changes: The Way you Compete. *Harvard Business Review*. v.62, n°3, p.98-103, May/June, 1984.

MORGAN, G. *Creative organization theory: a resource book*. Newbury Park: Sage, 1989. Disponível em: [http:// books.google.com.br](http://books.google.com.br)

NADLER, D.; HACKMAN, J.R; LAWLER III, E. E. *Comportamento Organizacional*. Rio de Janeiro: Campus, 1983.

NEIVA, E. R. *Percepção de mudança organizacional: o papel das atitudes e das características organizacionais*. Tese de Doutorado. Universidade de Brasília, DF, Brasil, 2004.

O'BRIEN, J. A. *Sistemas de Informação e as decisões gerenciais na era da internet*. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

OHAME, K. Managing In a Borderless World. *Harvard Business Review*. May-June, p. 152-161,1989.

ORLIKOWSKI, W.J.; BAROUDI, J.J. Studying information technology in organizations: research approaches and assumptions. *Information Systems Research*. v.2, n°1, p.21-28, 1991.

PAPA FILHO, S. VANALLE, R M. O uso da informação como recurso estratégico de tomada de decisão. *XXII Encontro Nacional de Engenharia da Produção*. Curitiba, 2002.

PEROTTONI, R; OLIVEIRA, M; LUCIANO, E M.; FREITAS, H. Sistemas de informações: um estudo comparativo das características tradicionais às atuais. *Revista Eletrônica de Administração - ReAd*. PPGA/EA/UFRGS, Porto Alegre: v. 8, n° 5, p. 1-15, 2001.

SACCOL, A. Z. ; MACADAR, M. A.; SOARES, R. O. Mudança organizacional provocada pela utilização de sistemas integrados de gestão empresarial: uma proposta de estudo. In: *ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD*, 23., 1999, Foz do Iguaçu. Anais... Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. p. 1-15.

SACCOL, A. Z. ; LIBERALI, G.; MACADAR, M. A.; PEDRON, C. D.; CAZELLA, S. C. Avaliação do Impacto dos Sistemas ERP sobre Variáveis Estratégicas de Grandes Empresas no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea - RAC*. Sao Paulo, v. 8, 2004.

SHANKS, G.; SEDDON, P. Editorial, *Journal of Information Technology*. v. 15, nº 4, p. 243-244, 2000.

SHIRLEY, R. Um modelo para análise da mudança organizacional. *Revista de Administração de Empresas - RAE*. v. 16, nº 6, p. 37-43, Nov/Dez 1976.

SILVEIRA, M. A. P.; DINIZ, E. H. Relação entre mudança organizacional e implantação de sistemas de informações: um estudo no setor de autopeças. *Gestão & Produção*. v. 9, nº 3, p. 397-410, Dez 2002.

SLEIGHT, S. *Como usar a tecnologia da informação*. São Paulo: Publifolha, 2000.

SOUZA, C. A.; ZWICKER, R. Implementação de sistemas ERP: um estudo de casos comparados. In: *ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD*, 24., 2000, Florianópolis. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2000.

SOUZA, C. A.; ZWICKER, R. Big-Bang, Small-Bangs ou Fases: Estudo dos aspectos relacionados ao modo de início de operação de sistemas ERP. *Revista de Administração Contemporânea - RAC*. v.7, nº 4, p. 9-31, Out/Dez, 2003.

STAIR, R M.; REYNOLDS, G W. *Princípios de sistemas de informação*. São Paulo: Thomson Pioneira, 2005.

TAPSCOTT, D. *Economia Digital: promessa e perigo na era da inteligência em rede*. São Paulo: Makron Books, 1997.

TURBAN, E. ; RAINER JR. R. K.; POTTER, R. E. *Administração de Tecnologia da Informação: Teoria e Prática*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

VENKATRAMAN, N.; HENDERSON, J. C. Plataformas de negócio para o século XXI. In: DAVENPORT, T. H.; MARCHAND, D. A.; DICKSON, T. (Orgs.) *Dominando a gestão da informação*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

WOOD JR., T., CURADO, I. ; CAMPOS, H. Vencendo a crise: mudança organizacional na Rhodia Farma. In: WOOD Jr., T., *Mudança organizacional*. São Paulo: Atlas, 1995.

ZHANG, X.; ZHANG, K. H. How Does Globalisation Affect Regional Inequality within a Developing Country? Evidence from China. *Journal of Development Studies*. vol 39, N. 4, p. 47-67, Apr/2003.

CAPÍTULO 16

MOLDURAS TECNOLÓGICAS QUANTO À ADOÇÃO E O USO DO COMÉRCIO ELE- TRÔNICO EM PEQUENAS E MÉDIAS EM- PRESAS DA REGIÃO METROPOLITANA DO RECIFE

André Felipe de Albuquerque Fell
José Rodrigues Filho

16.1 INTRODUÇÃO

É linguagem corrente nas conversações, jornais e noticiários, termos como *e-business*, comércio eletrônico (CE), empresa virtual, espaço cibernético, comunidade virtual, etc. São expressões que se tornaram corriqueiras, na moda, no senso comum; quando não do “inconsciente coletivo” devido à divulgação incisiva, senão deletéria da mídia em geral.

O comércio eletrônico (CE), como um dos produtos recentes da convergência entre microeletrônica e telecomunicações, até o presente momento tem gerado mais discordância que consenso quanto a sua conceitualização. Para Nohria (1992), o CE se parece - com uma selva de terminologias, onde qualquer novato pode plantar a sua árvore conceitual-.

A teoria da estruturação, arcabouço teórico do presente trabalho, concebe as tecnologias de informação e comunicação nas organizações como construções sociais elaboradas através de processos sociais de *design*, desenvolvimento e manutenção. Dessa forma, sua configuração, funcionalidade e operabilidade refletem os interesses, os valores, os recursos e as habilidades das pessoas que as constroem. Elas não são construções neutras, objetivas ou independentes; ao contrário, são dinâmicas porque seus usuários, criadores ou agentes reguladores sofrem a influência de forças competitivas, institucionais, políticas, culturais e ambientais (ORLIKOWSKI, 1999).

Neste sentido, a teoria da estruturação contraria o pensamento dominante na literatura, do determinismo tecnológico como algo que modela a sociedade, mas não é reciprocamente modelado por ela. É como se uma inovação tecnológica fosse criada em laboratório hermeticamente fechado e tivesse que ser aceita inequivocamente (como certa e maravilhosa) por todos.

Uma vez que se considera significativo o entendimento das interpretações que as pessoas fazem da tecnologia para compreender sua interação com esta tecnologia; fez-se, com base na literatura, um esforço por desenvolver o conceito de molduras tecnológicas.

Neste contexto, uma tentativa é feita neste trabalho para identificar molduras tecnológicas, ou seja, suposições, expectativas e conhecimento que as pessoas têm sobre a tecnologia em um contexto organizacional (ORLIKOWSKI; GASH, 1994), as quais se constituem em barreiras e obstáculos para a adoção e utilização do CE em Pequenas e Médias Empresas (PMEs) da Região Metropolitana do Recife (RMR).

16.2 O COMÉRCIO ELETRÔNICO (CE)

Para alguns autores, a Internet tem sido reconhecida como o quarto canal para a efetivação do comércio, sendo os outros canais: o pessoal, o correio e o telefone. De acordo com Puterman (1998), o chamado quarto canal abre uma série de oportunidades inexistentes anteriormente para as organizações e que não significarão a eliminação dos canais antigos, nem muito menos dos negócios baseados nos modelos existentes.

Contudo, uma questão levantada por Guerra e Carneiro (1999) é a pouca familiaridade dos pequenos empresários brasileiros com a informática, especialmente os que possuem seus negócios afastados dos grandes centros urbanos. Daí, entre outras coisas, a tendência em confundir *e-business* com *e-commerce* (ou Comércio Eletrônico).

Costa e Ribeiro (1998) definem o *e-business* “como uma estratégia de inserção da empresa na Internet, visando automatizar suas atividades em diversas áreas, como as comunicações internas e externas, a transmissão de dados, controles internos, treinamento de pessoal, contatos com fornecedores e clientes, etc”.

Por outro lado, o Comércio Eletrônico (CE) é parte integrante do *e-business*, constituindo, segundo Costa e Ribeiro (1998), “a atividade mercantil que, em última análise, vai fazer a conexão eletrônica entre a empresa e o cliente, seguindo a estratégia estabelecida pelo *e-business*”. Em outros termos, pode o Comércio Eletrônico (CE) ser definido como a compra e venda de informações, produtos e serviços através da Internet.

Applegate et. al.(1996) afirmam que o CE envolve bem mais do que apenas comprar e vender. Inclui todos os tipos de esforços de pré-vendas e pós-vendas, assim como um conjunto de atividades auxiliares, entre as quais estão inclusas: novos enfoques para pesquisa de mercado, geração de lideranças qualificadas de vendas, anúncios, compra e distribuição de

produtos, suporte a cliente, recrutamento, relações públicas, operações de negócio, administração da produção, distribuição do conhecimento e transações financeiras. Kalakota e Whinston (1996) identificaram três formas de CE:

- *Business-to-Business* (B2B), compreende as transações entre organizações.

- *Business-to-Consumer* (B2C), corresponde às transações entre a organização e o cliente final – pessoa física.

- Transações intraorganizacionais (*intra-business*), isto é, as atividades transacionais internas à organização, integrando as várias funções da organização de forma a facilitar as aplicações de negócios.

Para o presente estudo foi dada atenção, de forma predominante, as molduras tecnológicas que representam barreiras e obstáculos para a adoção e utilização do CE, seja B2B ou B2C, em PMEs da RMR.

Ressalta-se, ainda, que de acordo com uma pesquisa publicada pelo OECD (1999), o B2B corresponde a 80% das atividades de comércio eletrônico. Esta pesquisa ainda estimou que 80% das empresas fornecedoras não usam nenhuma forma de conexão eletrônica, utilizando-se apenas, de meios como o fax, telefone ou correio tradicional.

Para Santos (2000) *apud Sartori et. al.* (2002, p.5), no B2C, o consumidor tem acesso a informações sobre produtos a partir de catálogos eletrônicos e realiza suas compras por meio de sistemas de pagamentos seguros; pode interagir diretamente com diversos vendedores do mundo, negociar preços e serviços de suporte, comparar ofertas, obter informações sobre produtos e vendedores com outros consumidores e, ainda, ter acesso a produtos customizados e personalizados que melhor atendam às suas necessidades.

Nesta modalidade de Comércio Eletrônico, percebe-se o quanto a mídia constantemente divulga as suas facilidades e vantagens ao ci-

dadão comum, ao contrário do B2B. Uma das causas é o investimento de milhões de dólares em propaganda e infra-estrutura realizados pelas empresas B2C. Cedo, estas empresas perceberam que a propaganda no formato de *banners* e, presente nos portais da Internet, não era suficiente para gerar grandes volumes de vendas. Para Bakos (1997), uma das grandes vantagens das transações eletrônicas para o consumidor final, em comparação com o - mundo físico -, é o baixo custo por transação. Por conseguinte, a mentalidade deste tipo de negócio como sendo um - mapa da mina - tem criado muitos problemas como: desrespeito aos prazos de entrega, entrega de produtos errados ou danificados, venda de mercadoria que fisicamente está faltando no estoque, etc (LIU *et. al.*, 2000).

Os fatores influenciando o crescimento do B2C diferem daqueles que influenciam o crescimento do B2B. Os estudos da OECD (1999) citam que a participação do B2C representará de 10 a 20 % de toda movimentação do CE. Barreiras como privacidade de dados pessoais, segurança na forma de pagamento, mercadorias fraudulentas; desaceleram os três principais fatores econômicos do comércio B2C: facilidade e baixo custo de acesso; conveniência e apelo à customização em massa (OECD, 1999).

Os estudos e pesquisas de vários autores permitem o entendimento dos potenciais benefícios do comércio eletrônico para as organizações. Entre eles, cita-se o de Bloch, Pigneur e Segev (1996):

* **Promoção de produtos.** O contato interativo com o cliente é rico em informações acerca dos produtos, podendo melhorar a estratégia de promoção dos mesmos.

* **Novo canal de vendas.** Pela sua natureza bidirecional na comunicação de informações e seu alcance direto aos clientes; o CE pode representar um novo canal de vendas para os produtos existentes.

* **Economia direta.** A partir de uma infraestrutura pública compartilhada, como a Internet, a transmissão e uso de informações digitais

podem reduzir o custo de sua entrega aos clientes, além de reduzir o seu custo de integração eletrônica.

* **Inovação de produtos.** Uma vez apresentando uma natureza processual quanto às informações, o CE pode viabilizar a customização em massa, ou seja, a criação de produtos específicos para cada cliente, com base em suas exatas necessidades.

* **Tempo para comercializar.** As aplicações do CE podem permitir a redução do ciclo de vida da produção e entrega das informações e serviços.

* **Novas oportunidades de negócio.** O potencial de alterar as estruturas produtivas da indústria, a partir da ampla disponibilidade e distribuição de informações aos clientes finais; fazem das aplicações do CE, desencadeadoras do surgimento de novos modelos de negócios, assim como o surgimento de concorrentes não-tradicionais.

16.3 AS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS (PMES)

As microempresas, assim como as pequenas e médias empresas são formas específicas de organização econômica, podendo ser industriais, comerciais, agropecuárias, de transporte e de serviços; e que combinam capital, trabalho, produção e comercialização para obter um bem ou serviço que atendam a um determinado setor de mercado consumidor. Neste estudo foram analisados alguns aspectos das pequenas e médias empresas.

Durante um longo período de tempo as pequenas e médias empresas não foram consideradas como fator importante para a economia e para a sociedade, seja por parte do Governo ou por parte dos pesquisadores. Inexistiam incentivos, colaborações ou estudos para serem analisadas as particularidades, vantagens econômicas e sociais, bem como as dificuldades encontradas por essas empresas. Atualmente, as mi-

croempresas, bem como as pequenas e médias empresas representam um papel significativo na economia dos Estados e, conseqüentemente, vem despertando algum interesse na comunidade política, econômica e acadêmica. Ademais, percebeu-se que as teorias econômicas e administrativas precisavam de certas mudanças e adaptações para atender à realidade das pequenas e médias empresas.

Os critérios usados para classificar uma PME variam de país para país, podendo ser do tipo quantitativo, referindo-se ao número de empregados, volume de negócios, ativos fixos totais ou o balanço de resultados operacionais, entre outros; bem como do tipo qualitativo quando se refere às formas de relações da empresa com o seu ambiente externo / interno e entre as pessoas e os grupos sociais existentes; o estilo de gestão, o processo de sucessão, etc. Segundo Kruglianskas (1996, p.7), - o modo de classificar as empresas quanto ao seu porte varia de autor para autor -.

Dados da OECD (1996) indicam que o número de PMEs nos países componentes desta organização é de aproximadamente 99%; o número de empregos gerados é em média 65% e a contribuição das PMEs ao PIB destes países é, em média, na ordem de 48%. No Brasil, segundo o SEBRAE (1995), os seguintes parâmetros são encontrados:

- Número de PMEs (%): 89,6.
- Empregos gerados pelas PMEs (%): 79,5.
- Contribuição das PMEs ao PIB (%): 21.

As diferenças entre os dados dos países da OECD decorrem dos critérios adotados para classificar as PMEs e que variam segundo os países. No Brasil, o critério mais utilizado é o que envolve o setor econômico e a quantidade de empregados, enquanto na maioria dos outros países o critério baseia-se no faturamento.

Em seus estudos, Carmo (2000, p.74) classifica, segundo seu tamanho, as empresas da seguinte forma:

- Pequena Empresa: de 1 a 100 funcionários.
- Média Empresa: de 101 a 500 funcionários.
- Grande Empresa: acima de 500 funcionários.

Para Hall (1984, p.40), o tamanho da empresa - É o pessoal disponível na organização. Essa é a medida mais comumente usada e também a conceituação de tamanho usada em 80% dos estudos revistos por Kimberley -. Ressalta-se, que Kimberley (1976) *apud* Hall (1984) atribui quatro componentes ao tamanho, sendo o número de funcionários um deles. Price (1972, p.175) reitera: “*Most of the studies conducted by the Comparative Organization Research Program define size in terms of the number of employees*”. Para o contexto da presente pesquisa, tal conceito é apropriado, uma vez que houve dificuldades em se obter as informações de faturamento em todas as empresas pesquisadas, sem exceção.

16.3.1 Barreiras e obstáculos encontrados em PMEs quanto à adoção e utilização do CE

Percebe-se que a literatura acerca do comércio eletrônico tende a enfatizar o seu aspecto funcional para as organizações de grande porte, negligenciando sua relação com as particularidades das pequenas e médias empresas. Este trabalho, como resultado de uma dissertação de mestrado, procura contribuir para minimizar esta lacuna, ampliando-se o conhecimento nas áreas de Tecnologia de Informação (T.I.) e organizacional (PMEs).

Currie (1998), em suas pesquisas, expõe algumas razões encontradas para as PMEs adotarem o Comércio Eletrônico (CE):

- Através da disponibilidade de catálogos de compras e ordens de pagamentos eletrônicos, as PMEs podem ampliar seu campo de vendas.

- A adoção e utilização do CE por parte das PMEs permitem a redução de custos com estoques e produtos manufaturados, favorecendo licitações competitivas.

- O CE possibilita novos canais de informação e comunicação, reduzindo os ciclos de desenvolvimento de produtos / serviços e acelerando a habilidade de resposta ao mercado.

- A possibilidade de utilizar novas formas de propaganda e marketing em nível global, a custos bastante reduzidos quando comparados aos métodos tradicionais de propaganda e marketing.

- A disponibilidade de informações atualizadas, quer sejam elas mercadológicas, de preços ou de produtos.

- Melhoria no processo de comunicação e a custos reduzidos, com empregados, fornecedores e clientes através do uso de e-mail e compartilhamento de arquivos ou documentos eletrônicos.

Mas ao lado das possibilidades geradas pelo CE, Auger e Gallauger (1997) encontraram as seguintes barreiras à adoção e utilização do CE pelas PMEs:

- Dificuldade em analisar, avaliar e promover o *site* (página eletrônica) da empresa.

- A escassez de recursos, quer sejam financeiros ou humanos, para as atividades de CE.

- Produtos ou serviços pouco adequados ao CE.

Segundo a OECD (1998), alguns dos mais significativos obstáculos para as PMEs dos países constituintes desta instituição são:

- Falta de conhecimento sobre o CE.

- Incerteza quanto aos benefícios que o CE poderá trazer ao negócio.

- Ausência de sistemas de informação adequados para a Internet.

- Ausência de recursos humanos habilitados para as atividades de CE.

Já Ihlström e Nilsson (2001), em complemento à Auger e Gallauger (1997) e à OECD (1998), encontraram em PMEs suecas as seguintes barreiras à adoção e utilização do CE:

- Receio de se transformar em concorrente de seus clientes varejistas, caso venha a adotar o CE B2C.

- Receio de perder o contato / atendimento personalizado com os clientes.

- E, como a barreira mais inesperada: a pouca disposição para crescer, isto é, os autores encontraram PMEs satisfeitas com o que tinham, sem se preocuparem em ampliar sua clientela.

16.4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente item descreve o arcabouço teórico que respaldou a questão problematizada proposta nesta pesquisa, como resultado de uma dissertação de mestrado.

16.4.1 A teoria da estruturação

O determinismo tecnológico tem sido a tendência da maior parte dos estudos em tecnologia, dando a idéia de que o desenvolvimento tecnológico modela a sociedade, mas não é reciprocamente modelado por ela. Nesta perspectiva, adotada pela maioria dos autores, a tecnologia é uma força que direciona a história, ou seja, uma inovação técnica aparece e, de repente, causa acontecimentos.

Este modelo de pensamento é popular, embora já venha sendo denunciado há algum tempo, razão pela qual, estudos mais recentes apontam para modelos mais complexos, a exemplo do modelo estruturacional da tecnologia proposta pela Wanda Orlikowski (ver Figura 16.1). Or-

likowski (1992), objetivando analisar a interação entre tecnologia e organização, estendeu a teoria da estruturação de Anthony Giddens (1989). Através do modelo estruturacional da tecnologia, Orlikowski (1992) propõe uma reconceitualização do relacionamento entre tecnologia e estrutura organizacional, considerando tanto a perspectiva objetiva da tecnologia, quanto a perspectiva subjetiva. O modelo estruturacional da tecnologia é visto como um processo dinâmico situado dentro de uma perspectiva histórica e contextual; ele compreende três componentes: agentes humanos ou atores sociais; a tecnologia ou artefato e as propriedades institucionais que são as características institucionalizadas dos sistemas sociais, estendendo-se ao longo do tempo e do espaço (GIDDENS, 1989).

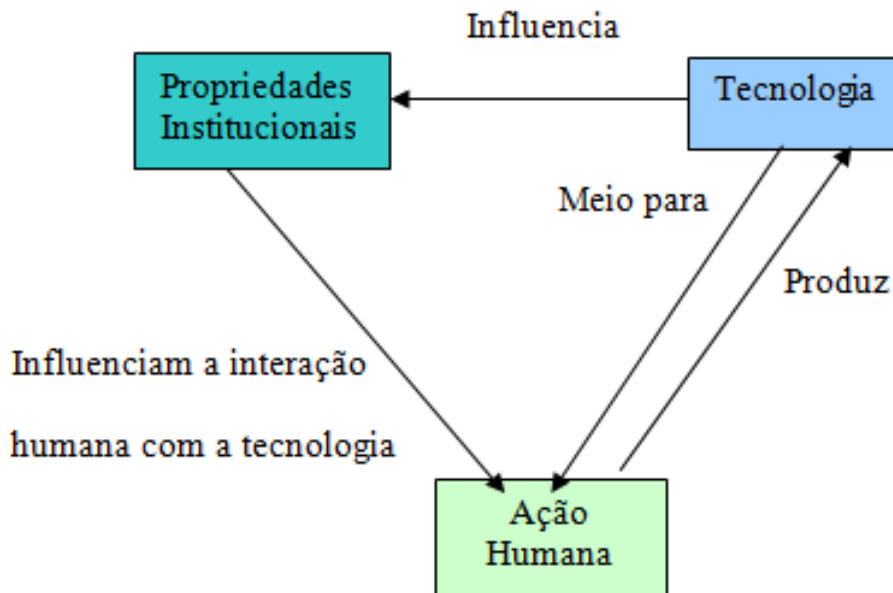


Figura 16.1 Modelo estrutural da tecnologia.
 Fonte: Orlikowski *apud* Alpes da Silva (2001, p.50).

16.4.2 As molduras tecnológicas

Esta pesquisa desenvolveu o esquema conceitual de molduras tecnológicas como sendo a interpretação dada à tecnologia por diferentes grupos em um contexto organizacional. Grupos diferentes podem ter molduras tecnológicas diferentes, desencadeando uma incongruência das molduras e, conseqüentemente, justificando as dificuldades relacionadas com a implementação da tecnologia.

Ressalta-se que o conceito de molduras não é novo nas ciências sociais. Seu uso pode ser encontrado na Sociologia, Psiquiatria e na Psicologia Cognitiva. Uma variedade de expressões como, por exemplo, esquemas interpretativos, modelos mentais, mapas cognitivos; são empregados para explicar o significado de molduras, que incluem crenças, imagens ou símbolos compartilhados e utilizados pelas pessoas numa sociedade. O conceito de molduras, portanto, refere-se ao uso diário de tais esquemas interpretativos que fazem a realidade social ter significado. Em síntese, o estudo de molduras é o estudo da apresentação e do significado (GOFFMAN, 1974).

16.5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para o presente estudo, foram consideradas PMEs, as organizações cujo número de empregados varia, conforme Carmo (2000, p.74) e o SEBRAE (1995), de 01 a 500 funcionários. A escolha das PMEs da RMR para a pesquisa aconteceu mediante uma consulta ao banco de dados da SUCESU / PE – a mais antiga instituição (mais de 30 anos) a promover o debate e troca de experiências quanto ao uso da Tecnologia de Informação (T.I.) nas organizações localizadas no estado de Pernambuco.

A partir daí, foi retirada uma amostra não-probabilística intencional de PMEs de cada segmento econômico (comercial, industrial e de

serviços), conforme a seguir; totalizando **25 (vinte e cinco)** empresas pesquisadas:

Ø Comercial: 8 PMEs da RMR;

Ø Industrial: 7 PMEs da RMR;

Ø Serviços: 10 PMEs da RMR.

Ressalta-se, ainda, que as PMEs escolhidas na RMR, deveriam apresentar alguma prática diária de utilização da Internet e, no mínimo, usarem o correio eletrônico (e-mail) para alguma transação comercial com terceiros. Tentou-se evitar a escolha de PMEs concorrentes umas das outras porque tal aspecto poderia gerar determinado enviesamento na análise das molduras tecnológicas dos grupos participantes, quanto ao CE.

A amostra das PMEs pesquisadas teve um total de **29 (vinte e nove)** entrevistas divididas em 3 (três) grupos principais:

Ø Gerencial: 10 pessoas entrevistadas;

Ø Técnico: 10 pessoas entrevistadas;

Ø Administrativo: 9 pessoas entrevistadas.

A Tabela 16.1 a seguir permite uma visualização da distribuição da amostra pesquisada.

Segmento	Nº de PMEs entrevistadas	Grupos por cada PME entrevistada	Total de entrevistas por segmento
Comércio	08	Gerencial: 03 Técnico: 02 Administrativo: 03	08
Indústria	07	Gerencial: 03 Técnico: 02 Administrativo: 02	07
Serviços	10	Gerencial: 04 Técnico: 06 Administrativo: 04	14

Tabela 16.1 Amostra de entrevistados.

Fonte: Fell (2003, p. 101).

A Região Metropolitana do Recife (RMR), local onde a pesquisa foi realizada, compreende uma área de 2.772,7 km² (2,8% da área do estado de Pernambuco), apresentando quatorze municípios (mais um distrito): Abreu e Lima ;Araçoiaba; Cabo de Santo Agostinho; Camaragibe; Igarassu; Ilha de Itamaracá; Ipojuca; Itapissuma; Jaboatão dos Guararapes; Moreno; Olinda; Paulista; Recife; São Lourenço da Mata; e Fernando de Noronha.

O método escolhido para realizar a pesquisa foi o qualitativo, uma vez que este método é indicado para captar as perspectivas e interpretações das pessoas (ROESCH, 1999). Para Bryman (1992), a pesquisa qualitativa não é simplesmente uma pesquisa quantitativa sem números. Esta abordagem de pesquisa envolve um conjunto de crenças inteiramente diferentes sobre como devem ser estudados as organizações e os seus participantes.

Na fase de coleta de dados foi utilizada a técnica de entrevistas pessoais com questões abertas, isto é, entrevistas semi-estruturadas onde o entrevistador teve como objetivo entender a perspectiva dos participantes do estudo (ROESCH, 1999). A opção pela entrevista semi-estruturada está de acordo com Triviños (1995, p.146) quando afirma que ela - ao mesmo tempo em valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação -. Tal afirmativa é corroborada por Richardson (1989), para quem a entrevista semi-estruturada permite ao entrevistado desenvolver suas opiniões e informações da maneira que ele estimar mais conveniente, cabendo ao entrevistador apenas as funções de orientação e estimulação. As entrevistas contiveram perguntas acerca das barreiras e obstáculos encontrados à adoção e utilização do comércio eletrônico nas PMEs onde os entrevistados trabalhavam e, quais as possíveis causas; eventualmente, como

poderiam ser superados. Cada entrevista teve uma duração média de 30 (trinta) minutos e foi gravada, sendo possível aos entrevistados desligar o aparelho de gravação quando lhes conviesse.

Já na fase de análise dos dados, optou-se por analisar os dados de forma interpretativa, utilizando-se o método de análise de conteúdo qualitativa, cuja ênfase recai na presença ou na ausência de determinada característica de conteúdo ou de um conjunto de características em um determinado fragmento de mensagem (BARDIN, 1987, p.21). A análise de conteúdo foi utilizada para que os dados fossem distribuídos em categorias sugeridas pelos próprios dados e que foram agrupados pela semelhança de características de conteúdo. Fez-se, a seguir, um cruzamento dos dados dos grupos para a definição de temas comuns. Com estes temas definidos, os dados foram reexaminados e re-classificados usando os temas propostos. Em seguida, foi selecionado o conjunto de temas que agrupassem a maior parte dos dados. Os temas representaram os domínios das molduras tecnológicas dos participantes das PMEs entrevistadas e que constituem as barreiras e obstáculos à adoção e utilização do CE por parte das empresas pesquisadas.

16.6 RESULTADOS DA PESQUISA

Na região do nordeste do Brasil, parece que o comércio eletrônico está longe de conquistar o seu mercado de clientes como aconteceu nas principais cidades do sudeste e sul do Brasil. Especificamente no mercado pernambucano ainda é insignificante o número de empresas que mantêm um *site* (página eletrônica) de vendas para seus produtos e serviços devido à inibição dos empresários locais e à natural resistência dos consumidores de comprar pela Internet (DIGITAL.NET, 2002, p.22). Tal fato é reforçado pelo Caderno de Informática (26/11/03) de um jornal local chamado Diário de Pernambuco: - É fato que a concorrência global é

um dos itens inibidores do e-commerce local, mas mesmo nos segmentos onde não há essa disputa - no comércio cotidiano - o comércio virtual é carente no Estado. Restaurantes, lanchonetes, farmácias, videolocadoras, floriculturas e outros serviços do dia-a-dia praticamente inexistem no mercado virtual pernambucano-.

As molduras tecnológicas identificadas que constituem barreiras e obstáculos à adoção e utilização do CE em PMEs entrevistadas na RMR foram agrupadas em sete grupos definidos a partir dos dados. Para melhorar a credibilidade e o entendimento dos sete grupos serão utilizadas citações do texto de vários entrevistados para ilustrar as molduras tecnológicas identificadas.

1º) Ambiente Externo: compreende os aspectos sociais, políticos e culturais da região onde está inserida a PME.

Ø “Mas tem restrições aí...exatamente não sabe se vai dar certo (o comércio eletrônico), se está investindo antecipadamente...quer dizer... nós...na nossa sociedade; eu falo aqui no Nordeste e Pernambuco particularmente; nós estamos com...com essa grande dificuldade que as pessoas, não é?...terem o conhecimento do que seja o comércio eletrônico! Há uma dificuldade muito grande porque você imagina que o comércio eletrônico não é coisa para nós! É coisa pra...pros países de primeiro mundo! E aí fica realmente sem ter essa equipe preparada pra poder atuar” (informação oral).

Ø “Como barreiras e obstáculos imediatos, nós temos a questão da...educação formal, e até eu diria informal...que não é muito comum no nosso meio! Então, sem um grande número de pessoas preparadas...nós temos exemplo aqui que enviamos mais do que 5.000...panfletos, prospectos pra ter 16 candidatos ao curso (de pós-graduação em comércio eletrônico); quer dizer, a população não está ainda percebendo o que é o comércio eletrônico e a sua importância! Então, é uma quantidade muito

grande de...de se tomou um esforço muito grande, pra ter um resultado muito pequeno, não é?...quando se fosse um curso comum, as pessoas adotariam com mais facilidade!" (informação oral).

Ø - Uma comparação daqui do Nordeste com o Sul, a gente tem contato com agências lá de São Paulo, e a gente vê que é uma diferença muito grande! Os clientes de lá, eles vêem Internet, eles vêem o comércio eletrônico como uma coisa muito forte! A gente tem sentido a diferença... porque lá...direto todas as campanhas...você vê eles fazendo mídia convencional, mas também vê toda...aquela mídia também focada pra Internet, aqui não existe isso! Você só coloca Internet, no último caso...se verba tiver sobrando, que normalmente não é o caso, aqui no Nordeste! Normalmente, a gente não tem verba sobrando...e é o último caso mesmo! E ainda tem que convencer, né?...aqui o cliente, de que vai dar certo. Em São Paulo, normalmente já está dentro da estratégia...eles fazem já contando com televisão, com rádio, com outdoor e com Internet! Aqui a gente só conta (com Internet) se...a verba estiver sobrando! - (informação oral).

2º) Estrutura: corresponde ao processo de reformulação da PME quanto a diretrizes formais; políticas internas; regras e regulamentações; descentralização e/ou modificação dos fluxos / processos de trabalho.

Ø "As empresas familiares, né?...de grupos familiares...elas...pra elas mudarem aquele sistema que elas são acostumadas demora bastante! Muito mesmo! É como se fosse um entrave...porque acha que não vai dar certo! Só vai dar certo daquela maneira...por exemplo, essa empresa que eu trabalho, ela passou muito tempo pra...formar seu...seu setor de processamento de dados! De ter hoje assim...usar computadores, essas coisas! Foi se "arrastando" mesmo! Aos poucos foi investindo; foi vendo que tava dando certo, foi vendo a agilidade; foi diminuindo a mão-de-obra, tá entendendo? Os resultados obtidos foram...diferentes, né?...com mais precisão!" (informação oral).

Ø “Pronto...quais são, quais as barreiras da adoção, né? Então, o que eu visualizo, fora o custo que é sempre interessante, é o seguinte...Pra você...entrar no comércio eletrônico...você... principalmente pra quem já trabalha no comércio tradicional, vamos dizer assim, e passar para o comércio eletrônico, uma barreira é o seguinte; é que você tem que estar com o seu mercado tradicional muito organizado...muito certo...muito bem estruturado; você tem que estar com o seu estoque...na...perfeito...no tempo...tem que saber exatamente o que tá passando, tem que saber tudo na hora, na hora, na hora...tem que saber hoje o que é que você pretende faturar amanhã, tem estar tudo muito bem organizado! Então, quando você já vem no comércio tradicional, que você tenha vários anos...que você já não conseguiu fazer muita coisa, não conseguiu organizar tanto quanto você gostaria...aí você entrar no comércio eletrônico...é difícil, não é? E...justamente porque a adoção e a utilização...na adoção e utilização...é que você tem que organizar isso e manter” (informação oral).

3º) Tecnologia Adotada: corresponde a alteração, aquisição, adoção e/ou atualização do composto de Tecnologia de Informação (T.I.); reformulação das operações de trabalho e / ou adequada tecnologia para operacionalizar o CE.

Ø “Bom...a gente não tem fator inibidor mesmo...assim falando do comércio eletrônico. A gente tem o fator nosso que é...ainda a...pouca capacidade pra transmitir arquivos. A gente tem hoje um programa que foi criado direto pra agência, que a gente tenta...disponibilizar o maior número de material através...desse sistema que foi criado pra gente. Só que...hoje ainda o provedor da gente tem uma capacidade muito pequena e...dificulta um pouco.” (informação oral).

Ø - Além disso, muitas das máquinas utilizadas na empresa, já são de gerações passadas e...o que torna a conexão com a Internet muito lenta; então...em alguns momentos, torna-se...torna-se demorado fazer

algum serviço que numa máquina boa, com boa conexão rápida, você faria em instantes e...lá na empresa nós fazemos em...minutos ou, às vezes, até...perde-se a paciência e termina não fazendo algo interessante pra empresa porque...demora-se muito pra fazer isso; esse trabalho! - (informação oral).

4º) Recursos: está relacionado às questões de esforço de investimento, com ênfase na divulgação do CE interna ou externamente à PME; treinamento para usabilidade dos equipamentos / tecnologia e maior segurança dos sistemas. Também abrange os recursos financeiros e informacionais da empresa.

Ø “Eu sei que...muitas empresas, inclusive de amigos meus, tem dificuldade pela insegurança que o cartão de crédito provoca na ação de comprar através do comércio eletrônico. Eles se sentem...inseguros com relação à garantia que vendeu a um determinado cidadão e teve que comprovar. Porque qualquer um usa o...número obtido em qualquer...de outra forma qualquer. Então, eles...ficam receosos com relação a isso! Clientes e fornecedores!” (informação oral).

Ø “Os funcionários estão mais ou menos informados quanto ao comércio eletrônico porque...eu mesmo...só entrei no site da loja uma vez! Uma vez por curiosidade, encontrando nele algumas propagandas, alguns produtos; mas realmente ele não está sendo atualizado! Esse é o problema...o cliente vai entrar lá, vai comprar alguma coisa e não existe mais! Aí tá faltando essa atualização, ou seja, uma pessoa dedicada pra... tá sempre atualizando a página. Acho que essa é uma das dificuldades! Para os donos, ter essa pessoa representa mais um custo!...Porque todos os produtos tem um número de série, e tem que ficar atualizando; aí realmente, é muito...trabalha com muitos tipos de produtos, aí tem essa dificuldade! Tem que ser....realmente se a demanda fosse muito grande,

talvez compensasse; mas que por enquanto, ainda não compensa! É muito pequena a demanda de venda pela página!” (informação oral).

5º) Percepção da Alta Administração: corresponde ao incentivo à adoção e uso do CE; a visão estratégica da T.I., em particular o CE como elemento agregador.

Ø “As maiores barreiras e obstáculos tem sido exatamente os administradores da empresa...que não tem tido essa visão de que a implantação do comércio eletrônico seria muito útil para o bom andamento do serviço na empresa! Isso acontece, na minha opinião é porque os concorrentes não estão fazendo ainda, porque quando ele sentir a necessidade... realmente de implantar pra tá trabalhando de igual para igual, ele vai fazer isso!(...)” (informação oral).

Ø “A principal barreira aqui na empresa, mais forte, diz respeito à aceitação pelos acionistas majoritários da utilização plena do comércio eletrônico, tendo em vista exatamente a preocupação da preservação das informações. Essa é a barreira mais forte!” (informação oral).

Ø -Bom...a principal barreira interna enfrentada para a utilização do comércio eletrônico...é porque também a nível operacional, né? A diretoria realmente não dá os incentivos necessários...e os funcionários por sua vez não...não procuram também incentivar as pessoas, os clientes a... procurarem essa via de comércio e de compra...(...) Pode ser uma questão de cultura interna sim...da diretoria! Ela não tá incentivando...não tá fazendo propagandas, e também não tá incentivando os próprios funcionários a incentivarem os clientes a...tratarem desse modo - (informação oral).

6º) Pessoas: diz respeito ao comportamento dos funcionários no trabalho; com ênfase em suas habilidades, expectativas, atitudes e percepções.

Ø “A empresa só não conseguiu ainda alcançar esse nível...de chegar ao mercado pelo comércio eletrônico, por conta de que? Os mais velhos da empresa; eles “entram” essa parte...né?...da tecnologia mais avançada! Porque por conta dos diretores mais jovens, que já foram pra universidade; por exemplo, a diretora industrial é uma pessoa muito esclarecida. Tudo que já tem hoje, a maior parte, foi ela que criou, né? Na parte de Internet; hoje ela se interessa mais e é ela quem está preparando esse material todinho pra que a empresa tenha uma página na Internet... Os mais antigos eles sempre tem aquela restrição quanto ao...às tecnologias mais avançadas, né?” (informação oral).

Ø “A sequência, é a própria mudança cultural; a empresa há anos e mais anos vem vendendo através de revendedores, através de...lojas de materiais de construção, etc. E na hora em que muda isso há sempre, naturalmente, toda uma série de reações de pessoas que se defendem com relação aos seus próprios empregos e conhecimentos à frente de uma coisa nova. Essa mudança de cultura ou essa adequação da cultura interna é um elemento que a gente pode considerar como barreira e obstáculo” (informação oral).

Ø “(...) O pessoal também não é preparado pra...por exemplo, a nossa chefe de enfermagem...que é abaixo do...diretor médico, é ela na clínica. Ela não tem conhecimento de...manuseio de computador. Às vezes, pra passar um simples e-mail, ela tem que pedir “pelo amor de Deus” pra alguém ajudar!” (informação oral).

7º) Stakeholders Externos: corresponde aos grupos ou indivíduos do ambiente externo da PME e que afetam suas atividades. Ex: fornecedores, concorrentes, clientes, governo, etc.

Ø - Mas dentro do que a gente trabalha hoje, a gente trabalha com um público voltado pra, vamos dizer assim, - B-, - C -, - D-, entende? Então a dificuldade que a gente encontra, infelizmente é essa...Não é uma difi-

culdade da firma, mas é uma dificuldade que a firma encontra, pela dificuldade que o cliente tem de ter acesso a isso daí...A gente observa que muitas vezes a gente já começa a passar e-mail, ou mesmo em cadastro de clientes, ou contatos com clientes, a gente pede o e-mail pra ficar uma forma mais rápida e eles dizem - infelizmente a gente não tem e-mail, tal... - De forma que às vezes, a gente ainda tem de recorrer ao sistema tradicional de estar enviando fax, de estar ligando,...entende? - (informação oral).

Ø - Hoje a Internet chegou...e tem cliente anunciando na Internet... isso ainda é...uma barreira aqui pra gente. Nossos clientes hoje...sites são muitos...só mostrando a - cara - do cliente...só o básico mesmo! A gente até tentou uma época formalizar isso...tentar...fazer com que ele entre num outro site, - linke - pro dele...mas ainda eles não tem o...o material pra atender as pessoas ainda pela Internet...não tem...a logística, pronto! Digamos, eles não tem a logística pra atender as pessoas pela Internet hoje...muitos clientes, principalmente varejo, ainda é muito ligado que o cliente vá na loja; que o cliente veja o produto, eles são muito ligados a isso. Então...isso ainda é uma barreira pra gente...convencer o cliente que é estratégico, que ele pode vender...pelo e-mail...ele pode vender pelo site dele...Ainda que ele...pode aprovar e ver as peças dele na...no próprio computador! - (informação oral).

Por limitação de espaço, cita-se as barreiras e obstáculos comuns aos três segmentos de PMEs pesquisadas (comércio, indústria e serviços) na RMR e cujos entrevistados foram agrupados nos níveis gerencial, técnico e administrativo:

Ø **Estrutura:** Empresa familiar; logística ineficiente e, a natureza do produto impede o CE.

Ø **Recursos:** Insegurança e alto custo de implantação e/ou manutenção do CE.

Ø **Pessoas:** Funcionários desqualificados (para o CE).

16.7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como resultado de uma dissertação de mestrado em administração, esta pesquisa objetivou investigar as interpretações que possivelmente constituíram barreiras e obstáculos às pessoas dos níveis gerencial, técnico e administrativo de PMEs da RMR, quanto à adoção e utilização do CE em suas atividades organizacionais. Em outros termos, quais as molduras tecnológicas (crenças, imagens ou símbolos compartilhados e usados pelas pessoas na sua interação com a tecnologia) que constituem barreiras e obstáculos à adoção e utilização do CE em PMEs da RMR, estão influenciando o posicionamento destas empresas diante do mercado em que atuam. À guisa de considerações finais, cita-se algumas constatações verificadas junto às PMEs entrevistadas na RMR:

1^a) Apesar de certa familiaridade com o termo - Comércio Eletrônico (CE) -, os grupos Gerencial e Técnico nos três segmentos não pareciam demonstrar uma visão estratégica do CE. Nas entrevistas, predominavam as ênfases em: - procura por informações -; - acesso / troca de informações de forma rápida - e / ou - correio eletrônico (e-mail) -.

2^a) Na maioria das PMEs da RMR, percebeu-se uma falta de necessidade urgente para adotar e usar o CE nas atividades organizacionais.

3^a) Os entrevistados nos três segmentos e grupos tenderam a interpretar o CE sob uma visão unidimensional: - pedidos eletrônicos -; - home-page-; - e-mail- ou - vendas diretas pela Internet -. A inteira e complexa realidade do CE parece ser mais abrangente que as perspectivas relatadas, extrapolando o domínio de relevância percebida dentro dos grupos entrevistados.

4^a) As PMEs da RMR tem realizado muito pouca atividade significativa de desenvolvimento ou inovação tecnológica, em particular no CE. Parece haver uma natural tendência a atrasar a adoção e o uso de novas

práticas tecnológicas (o CE) até que elas estejam efetivamente comprovadas como inevitáveis ou indispensáveis ao funcionamento da organização. Podem decidir adotar e usar quando pressionadas pelos concorrentes; por regulação governamental ou por exigência de fornecedores e / ou clientes (pessoa jurídica).

5ª) As PMEs da RMR vêm com alguma cautela a concepção rotineiramente difundida sobre o CE: a possibilidade de umentar dramaticamente as vendas ou o acesso quase ilimitado ao mercado internacional a um custo relativamente baixo. Para as PMEs, o CE era mais visto como:

-Uma oportunidade de manter os atuais níveis de vendas, de forma mais produtiva;

-Uma forma de agilizar a comunicação com os clientes ou fornecedores locais/ nacionais;

-Uma mídia alternativa para a difusão da imagem institucional da empresa em nível regional ou nacional. Poucas mencionaram a pretensão de atingir o mercado externo.

6ª) Segundo alguns entrevistados dos grupos gerencial e técnico nos três segmentos, o investimento em tecnologia, como o CE, iria de algum modo reduzir os seus custos através da eliminação de mão-de-obra ou de processos desnecessários. Todavia, não se mostrou com clareza para esses entrevistados onde seriam essas economias, ou quão significativas elas seriam. Para os entrevistados que trabalhavam em empresas - enxutas - houve dúvidas que tais economias pudessem ser significativas devido ao potencial que a nova tecnologia tem de - consumir fluxo de caixa -, ano após ano, com as atualizações, modificações, etc.

REFERÊNCIAS

AeB.N (1998). *Australian Electronic Business Network. Taking the plunge* [on-line]. Disponível na Internet via WWW. URL: <http://www.ause.net>. Arquivo capturado em 08/07/02.

APPLEGATE, L.M., HOLSAPLE, C.W., KALAKOTA, R., RADERMACHER, F.J., WHINSTON, A.B. Electronic commerce: building blocks of new business opportunity. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, v.6, n.1, p. 1-10, 1996.

AUGER, P., GALLAUGER, J.M. Factors affecting the adoption of an Internet-based sales presence for small businesses. In: *Special Issue of the Information Society on Electronic Commerce* [on-line]. Disponível na Internet via WWW. URL: <http://personal.cityu.edu.uk/~mgpauger/papers/ispaper/paper.htm>. Arquivo consultado em 08/07/02.

BAKOS, Y.J., The emerging role of electronic marketplaces on the Internet, *Communications of the ACM*, 41 (8), pp. 35-42, August, 1998.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1987.

BLOCH, M., PIGNEUR, Y., SEGEV, A. *On the road of Electronic Commerce – A business value framework, gaining competitive advantage and some research Issues*. March 1996 [on-line]. Disponível na Internet via www. URL: <http://www.stern.nyu.edu/~mbloch/docs/roadtoec/ec.htm>. Arquivo consultado em 31/08/1998.

BRYMAN, A. *Research methods and organization studies*. London: Routledge, 1992.

CARMO, P. J. M. *Mortalidade das pequenas e médias empresas da construção civil em Pernambuco*. Recife, 2000. (Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pernambuco).

COMPUTERNETZE transportieren den Rohstoff der Zukunft: Daten. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 14 nov. 1996, p.29.

COSTA, E.M. da, RIBEIRO, H.L. Comércio eletrônico. CNI – Confederação Nacional da Indústria: *IEL – Instituto Euvaldo Lodi*. Brasília: 1998.

- CURRIE, W. Electronic Commerce: the new paradigm for business. In: *UKAIS Conference Proceedings, University of Lincoln*, McGraw-Hill, 1998.
- DAHRENDORF, R. The erosion of citizenship and its consequences for us all. *New Statesman*, 12 jun. 1987.
- Diário de Pernambuco. - E-commerce em Pernambuco ainda está tímido -.In: *Caderno de Informática* do dia 26/11/03.
- DIGITAL.NET. *A revista de Tecnologia do Nordeste*. Ano 1 – nº 1 – Jan / 2002.
- FELL, A.F.A. *Análise do Comércio Eletrônico (CE) em Pequenas e Médias Empresas (PMEs) da Região Metropolitana do Recife (RMR) – Barreiras e Obstáculos*. Recife, 2003. (Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pernambuco).
- GIDDENS, A. *A constituição da sociedade*. Tradução Álvaro Cabral. São Paulo. Martins Fontes, 1989.
- GOFFMAN, E. *Frame analysis: an essay on the organization of experience*. New York, Harper, 1974.
- GUERRA, G.R., CARNEIRO, A.L.M. Internet na administração e treinamento nos hotéis. *Suprimentos e Serviços de Hotelaria*. São Paulo: Fev. 1999.
- HALL, R. H. *Organizações: estrutura e processos*. 3 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.
- HARVEY, D. *Condição pós-moderna*. São Paulo: Edições Loyola, 2000.
- IHLSTRÖM, C., NILSSON, M. Barriers for small businesses concerning e-business. *Department of Computer Science and Business Administration, University of Borås, Sweden*, 2001.
- KALAKOTA, R., WHINSTON, A.B. *Frontiers of electronic commerce*. Reading MA: Addison Wesley, 1996.
- KARKOVIATA, L. SMEs reluctant to go online. *Asian Business*. Hong-Kong. April 2001. p.75-77. ISSN: 02543729.
- KRUGLIANSKAS, I. *Tornando a pequena e média empresa competitiva*. São Paulo, IEGE, 1996.

LEWIS, S. Fear of the unknown. *Asian Business*. Hong-Kong, February 2001. p.41. ISSN: 02543729.

LIU, B.S.C. et al. After-service response in service quality assessment: a real-time updating model approach. *Journal of Services Marketing*, v.14, n.2, 2000.

LUDSTECK, W. Wie der chip die welt verändert. *Süddeutsche Zeitung*, 13 nov. 1996, p.29.

NOHRIA, N. Is a network perspective a useful way of studying organization? In: NOHRIA, N.; ECCLES, R.G. (eds.). *Network and organizations: structure, form and action*. Boston: Harvard Business School Press, 1992, pp. 1-22.

OECD (*Organization for Economic Corporation and Development*). *Les incidences économiques et sociaux du commerce électronique*, 1999.

OECD (*Organization for Economic Corporation and Development*). *SMEs and Electronic Commerce. Ministerial Conference on Electronic Commerce*, Ottawa, Canada, 7-9 October 1998.

OECD (*Organization for Economic Corporation and Development*). *Globalization of economic activities and the development of SME's*. Relatório de Pesquisa. 1996.

ORLIKOWSKI, W.J. The truth is not out there: an enacted view of the "Digital Economy". Anais da conferência: *Understanding Digital Economy*. 1999 [on-line]. Disponível na Internet via www. URL: <http://mitpress.mit.edu/UDE/orlikowski.itf>. Arquivo consultado em 08/08/2001.

___, W.J., GASH, Debra C. Technological frames: making sense of information technology in organizations. *ACM Transaction on Information Systems*, v.12, n.2, apr.1994, p. 174-207.

___, W.J. The duality of technology: rethinking the concept of technology in organizations. *Organizational Science*, 3(3):398-427, August, 1992.

OWEN, I., BEYNON-DAVIES, P. A survey of electronic commerce utilization in small and medium sized enterprises in South Wales: research in progress. *European Business Managemet School, University of Wales*, 1999.

PRICE, J.L. *Handbook of organizational measurement*. Iowa: University of Iowa, 1972.

PUTERMAN, P. *Internet: o quarto canal*. [on-line]. Disponível na Internet via [www.URL: http://www.sendme.com.br/pvogel/artm03.htm](http://www.sendme.com.br/pvogel/artm03.htm). Arquivo capturado em Maio de 1998.

RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social - métodos e técnicas*. São Paulo: Editora Atlas, 1989.

ROESCH, S. M. A. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração*. 2ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SARTORI, R., TUBINO, D. F.; PEREIRA, M. F. Utilização da Internet pelas empresas de Maringá sob a ótica de web sites. *XXVI Encontro Nacional da ANPAD, 2002*, Bahia. Cd-rom...Salvador: ANPAD, 2002.

SAVIANI, J. R. *Repensando as pequenas e médias empresas*. Makron Books, São Paulo, 1995.

SBA. *United States Small Business Administration* [on-line]. Disponível na Internet via [www.URL: http://www.sba.gov](http://www.sba.gov) Arquivo consultado em novembro de 1998.

SCHILLER, H.I. Strengths and weakness of the new international information empire. In P. LEE (org.) *Communication for all*. Nova York: Orbis, 2-23, 1985.

SEBRAE. - Sua empresa é competitiva? Diagnóstico de competitividade para as micro e pequenas empresas industriais -. Texto elaborado pelo SEBRAE a partir de pesquisa e Modelo de Diagnóstico Empresarial desenvolvido pelo SEBRAE com a cooperação do IEI da UFRJ. 1995.

SEITZ, K. *Wettlanf ins 21. Jahrhundert: die zukunft Europas zwischen Amerika und Asien*. Berlim, 1998.

___, K. Die neue Welt der Geo-Ökonomie: das globale Ringen um die technologische Vorherrschaft. In: KAISER, Karl, SCHWARZ, Hans-Peter (org.): *ie neue Weltpolitik*. Baden-Baden, 1995. P.247-264, 251.

TRIVIÑOS, A. N.S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1995.

VEJA. *Vida Digital*, p.73-76, dez/99, nº 51, ano 32, Editora Abril.

WURMAN, R. S. *Ansiedade de informação* - como transformar informação em compreensão. Cultura Editores, 1991.

CAPÍTULO 17

CALEIDOSCÓPIO INFORMACIONAL: OLHARES DA ÉTICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL SOB A PERSPECTIVA DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Alexander Willian Azevedo
André Felipe de Albuquerque Fell

17.1 INTRODUÇÃO

Na denominada sociedade global que rompe a barreira do tempo e do espaço, sobrepondo a produção de serviços, produtos e as identidades culturais em dimensões locais com prospecção global, a preocupação com o comportamento ético nas organizações vêm congregando ações que envolvem atividades diversificadas, que vão desde a concepção de um produto até a tomada de decisão dos gestores, dentre outros elementos.

Para Andrade, Nery e Silva (2010), a relevância ora atribuída à ética e à responsabilidade social em ambientes empresarias e industriais fortalece a premência da mobilização e da integração das comunidades interna e externa das organizações com ações que reflitam, diretamente, na qualidade de vida das populações, meio ambiente, inclusão social e

desenvolvimento sustentável, vislumbrando melhoria contínua no desempenho socioambiental, visando ações educativas junto a clientes, fornecedores, parceiros e empregados.

Em meio a tal conjuntura, segundo Pinho Neto (2010), os profissionais da ciência da informação (CI) se tornam atores decisivos, sob uma perspectiva ética com vistas a garantir espaço para múltiplas vozes, como gerenciar o fluxo informacional excessivo gerado a cada dia, mediante a prática da reflexão, da crítica e da democracia em suas dimensões individual e social. Como decorrência, as organizações que atuam com atividades voltadas ao conhecimento graças ao desempenho de trabalhadores envolvidos em atividades voltadas para a gestão da informação (GI) e/ou gestão do conhecimento (GC) enfrentam, diuturnamente, a necessidade de troca de informações e de conhecimentos para a consecução de suas metas e alcance de seus objetivos.

Neste prisma, emerge a primeira grande questão da prática das organizações empresariais inseridas no ambiente mercadológico e competitivo por natureza, onde a responsabilidade social é percebida como atributo gerador de diferencial competitivo para maximizar produtos e serviços. Para Rezende (2002), a diferença, agora, é que não se trata de mero modismo impregnado nas práticas de publicidade e propaganda, como ocorreu, por exemplo, com o selo verde dentre os produtos comestíveis, cuja duração se limita ao período de mobilização em prol do meio ambiente, deixando quase de imediato de ser elemento contínuo ao longo do processo de fabricação.

A este respeito, tanto Takeuchi e Nonaka (2008) quanto Sveiby (1998) fazem alusão ao processo que gera continuamente novos conhecimentos, dissemina-os e os perpetua por toda a organização em busca da geração de valores a partir dos ativos intangíveis dos empreendimentos, ou seja, do capital intelectual. Logo, a responsabilidade social na

geração de conhecimento possibilita o alcance da vantagem competitiva das organizações empresariais, o que faz com que esta temática, na contemporaneidade, transmute-se em tema amplamente discutido pelas comunidades corporativas e empresariais, como também na comunidade acadêmica.

A este respeito, Garcia (2011) chama atenção para o fato de que, nas últimas décadas, são impostos diferentes significados à expressão - responsabilidade social - face à influência exercida por parte dos atores sociais envolvidos no campo político e dos negócios, trazendo à tona a concepção equivocada de trocas pontuais de favores. Em outros termos, há tendência crescente para que as organizações promotoras de ações sociais confundam responsabilidade social com assistencialismo e filantropia, uma vez que passam a receber em troca uma série de incentivos fiscais do governo, ou ainda, vantagem competitiva de mercado em relação à imagem positiva gerada na percepção dos consumidores e demais segmentos da sociedade.

Aliás, como Pinho Neto (2010) acrescenta, na atualidade, as organizações são cobradas ou vigiadas por grupos sociais que reclamam direitos e exigem compromisso e envolvimento das corporações nos problemas sociais, de forma sistemática e efetiva. Neste cenário, a prática da inteligência competitiva (IC) - monitorar as organizações para obter vantagens competitivas - necessita observar, nos dias de hoje, se as ações de responsabilidade social estão sendo adotadas no âmbito das empresas, públicas ou privadas. Consequentemente, os agentes sociais envolvidos devem primar pelo comportamento ético como mola propulsora para as práticas de desenvolvimento sustentável, o que pressupõe o efetivo envolvimento dos indivíduos com o ambiente social existente.

Portanto, independentemente de como as ações de responsabilidade social se efetivam, a ética consiste em atributo que envolve todas as

atividades desempenhadas no âmbito das organizações, visando, sempre, cumprir tanto as missões institucionais quanto as dos colaboradores, individualmente. Em síntese, diante da relevância do trinômio ética, responsabilidade social e inteligência competitiva no universo das organizações, recorrendo à técnica metodológica de revisão de literatura, o presente estudo aborda discursos sobre ética e prática da responsabilidade social no processo da inteligência competitiva nas organizações. Assim, pretende-se analisar, à luz da literatura especializada o seguinte questionamento: **quando as organizações estão se monitorando para obter vantagens competitivas, os fatores ética e responsabilidade social são considerados atributos diferenciais na tomada de decisão?**

17.2 ÉTICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL NAS ORGANIZAÇÕES

A modernidade líquida (BAUMAN, 2001) na qual estamos inseridos contemporaneamente e na qual tudo que é sólido se desmancha no ar, fazendo referência a Karl Marx, o comportamento ético e a conduta moral da sociedade tem se apresentado ainda mais mutável, mediante as inconstâncias dos grupos sociais frente aos fenômenos que ocorrem com os processos da informação em sua forma de organização social, econômica, política e cultural.

A ética e responsabilidade social compõem elemento estratégico nas organizações, no que tange ao gerenciamento dos fluxos de informação que se estabelecem no ambiente corporativo. Os processos gerenciais devem ser entendidos como mecanismos facilitadores que objetivam proporcionar efetiva comunicação da informação entre indivíduos e grupos (MARCHIORI, 2002).

Assim, é possível afirmar que a ética se confunde com normas morais, pois para alguns teóricos da ética aristotélica, não se pode englobar

a ideia das normas jurídicas no sentido ético, tendo em vista que Aristóteles desenvolveu a teoria da moral. Contudo, seria ingênuo pressupor tal coisa, uma vez que o Direito, na Antiguidade, estava imbricado em outras estruturas normativas sociais, como a religião e permeado de aspectos morais (CASTRO, 2006).

Desta forma a ética estabelece normas e regras constituídas no contexto em que está inserido, com o objetivo de estabelecer o comportamento dos indivíduos na busca da prática do bem comum, quer seja individual ou coletivo, garantindo-se a ordem e a paz social. Do ponto de vista ético, é um contrassenso alardear a qualidade, responsabilidade social e preservação ambiental sem antes promover, de fato e através de ações, o público interno como elemento prioritário de uma organização (PINHO NETO, 2010).

A ética para Cortella (2007) é o conjunto de valores e princípios que usamos para responder a três grandes questões da vida: (1) quero?; (2) devo?; (3) posso? Nem tudo que eu quero eu posso; nem tudo que eu posso eu devo; e nem tudo que eu devo eu quero. Para autor mencionado, o indivíduo tem paz de espírito quando aquilo que ele quer é ao mesmo tempo o que ele pode e o que ele deve.

Já a concepção de responsabilidade social, segundo Du Mont (1991) é fundamentalmente ética, constituindo-se no modo como os profissionais se preocupam com a dimensão social e os impactos dos serviços de informação. Acontece que no cenário atual, muitas vezes, as comunidades e organizações empresariais estão conscientemente ou não, agindo com a completa falta de responsabilidade social. Há que se considerar a necessidade de qualquer organização pública ou privada respeitar os valores que implicam no dinamismo de mudança individual e comunitária, cuja ideia encontra-se bem expressa na Carta Encíclica do Papa Francisco publicada em junho 2013, abordando questões como:

[...] responsabilidade social. Esta exige certo tipo de paradigma cultural e, conseqüentemente, de política. Somos responsáveis pela formação de novas gerações, capacitadas na economia e na política, e firme nos valores éticos. O futuro exige de nós uma visão humanista da economia e uma política que realize cada vez mais e melhor a participação das pessoas, evitando elitismos e erradicando a pobreza. Que ninguém fique privado do necessário, e que a todos sejam asseguradas dignidade, fraternidade e solidariedade: esta é a via a seguir.

Com o surgimento de inovações tecnológicas em intervalos cada vez menores de tempo, trazendo conseqüências distintas nos diversos setores econômicos e gerando uma revolução social de conhecimento antes confinada aos meios físicos, nota-se que hoje ocorre a interação e organização social de sistema de comunicação global (CASTELLS, 2001), com graves lapsos no olhar sobre a responsabilidade social.

Por outro lado, com baixo custo e rapidez da circulação da informação através da Internet, produto da inovação da tecnologia da informação e comunicação, houve o favorecimento da mais ampla difusão das informações e conhecimentos, sem necessariamente submetê-los às hierarquias de juízos e aos filtros ideológicos, a responsabilidade social parece ter entrado em um estado de crise por ser facilmente confundida com filantropia / assistencialismo.

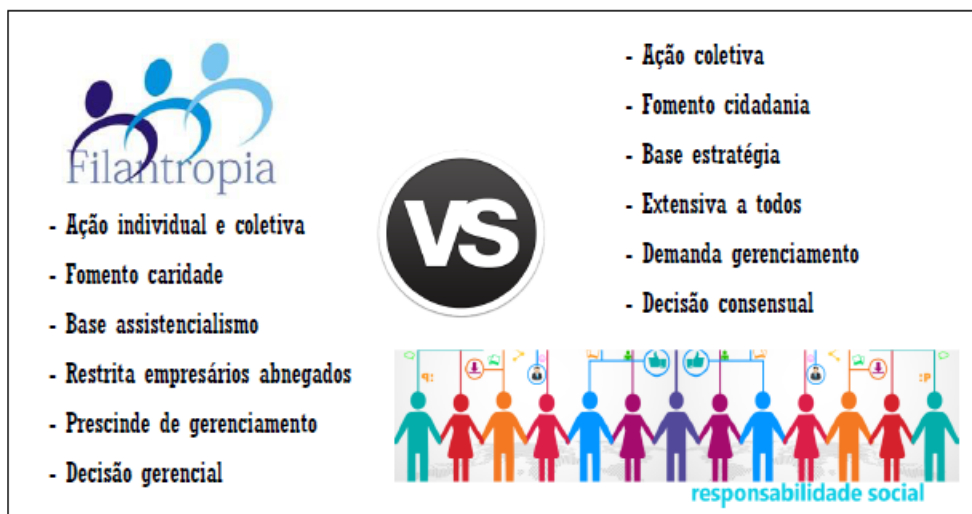


Figura 17.1 Diferença entre filantropia e responsabilidade social.

Fonte: Adaptado Melo Neto e Froes (2001).

Portanto, o conceito de responsabilidade social apesar de, equivocadamente, ser considerado como sinônimo de filantropia tende a abranger um aspecto mais amplo de beneficiários (*stakeholders*), envolvendo a qualidade de vida e o bem estar do público interno da empresa, mas também a redução de impactos negativos de sua atividade na comunidade e no meio ambiente. Na maioria das vezes tais ações são acompanhadas pela adoção de uma mudança comportamental e de gestão que envolvem maior transparência, ética e valores organizacionais.

Os Estados Unidos da America (EUA) foi a primeira nação na aplicação da responsabilidade social, considerando-se os aspectos éticos e morais, na qual as empresas norte-americanas prestavam conta ao público de suas atividades sociais, advindo, a partir desta concepção, a ideia de balanço social. Cabe salientar que a França foi o primeiro país a tornar obrigatória a prestação de contas dos investimentos sociais das empresas de médio porte (ASHLEY, 2005).

No Brasil, o conceito de responsabilidade social se consolidou nos últimos anos da década de 1990. Assim, é possível vislumbrar que estas si-

nalizações são provocadoras de análise, buscando responder ao conceito de responsabilidade social e ética nas organizações que emerge na sociedade contemporânea, dando conta das profundas desigualdades sociais de um mundo em transformação.

Nesta perspectiva, pode-se notar que a ciência da informação como uma disciplina de matriz transdisciplinar, tem se apresentado como uma ciência cujos baluartes dão suporte às questões da ética e de responsabilidade social nos processos organizacionais e informacionais, (WERSIG; NEVELLING, 1975), em uma sociedade cada vez mais complexa, globalizada e competitiva.

17.3 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Para compreender as concepções que envolvem a inteligência competitiva (IC) e as suas práticas, é necessário verificar os eventos históricos que provocaram a abordagem da IC presente nas práticas militares, religiosas, econômicas, comerciais, políticas e sociais, que recorriam à inteligência e ao valor da informação para a tomada de decisões no dia a dia. Na visão de Azevedo e Santana (2014), os fatos históricos descrevem que as lideranças sempre procuraram proteger seus interesses contra ameaças, mediante o uso de informações estratégicas com o intuito de reduzir incertezas e maximizar as oportunidades na tomada de decisões internas e externas.

A inteligência competitiva também está presente na história da humanidade graças ao seu emprego na obra milenar do general chinês Sun Tzu, intitulada: - A arte da guerra -, datada ainda entre 206-220 a.C. No decorrer dos séculos, a função da inteligência nas organizações sofreu variadas alterações com vistas à sua adaptação para o contexto em que estava inserido. Isto se justifica porque, com advento das tecnologias de

informação e de comunicação (TIC), gerou-se um volume de informações praticamente inesgotável, favorecendo a adoção das técnicas de IC.

Para Tarapanoff (2001), saber utilizar a informação, organizá-la e compartilhá-la de forma inteligente e universal para contribuir com a construção do conhecimento e de sua aplicabilidade à inovação constituem sérios desafios para as organizações empresariais. Isso decorre da economia da informação e a inteligência competitiva nas organizações, proporcionando a geração de novos métodos para filtrar, organizar, armazenar, recuperar e analisar as informações. Segundo a *Society of Competitive Intelligence Professionals* (SCIP), a IC se impõe como procedimento de monitoramento e análise do ambiente competitivo no qual a organização está inserida, para efeitos de suporte à tomada de decisão.

Como decorrência, a IC permite aos *stakeholders* tomarem decisões sobre produtos, processos, *marketing*, pesquisa e desenvolvimento, investimentos, ações estratégicas, entre outras medidas, transformando-se em processo contínuo, ético e de responsabilidade social e legal na coleta e análise de informações, com a finalidade de evitar situações indesejáveis à empresa e controlar a divulgação de inteligência acionável para os tomadores de decisão (AMARAL, 2010).

No caso do Brasil, diferentemente do ocorrido em outras nações, os estudos sobre a IC não foram introduzidos por ex-agentes de serviços de inteligência, mas, sim, por cientistas da informação, cuja mobilização foi de extrema relevância para a promoção e o desenvolvimento da IC no país. (AZEVEDO, SANTANA 2014).

Sobre o *modus operandi* da IC nas organizações, de forma didática, Angeloni e Fiates (2001) sintetizam a proposta de um modelo composto por cinco fases, em linha similar do pensamento de Amaral (2010). Assim, a adoção da IC compreende cinco fases.

1ª fase: a definição dos objetivos da inteligência competitiva: fase em que são decididas as informações a serem buscadas - mudanças de mercado, oportunidades, riscos, etc-, sendo por isso necessário que se defina onde começa e termina o ambiente pesquisado para que possa ser realizado o mapeamento das informações.

2ª fase: o mapeamento das informações e as tecnologias correlatas: seguem três etapas, sendo a primeira a identificação das necessidades de informações nas empresas que vem junto com a definição dos objetivos. A segunda etapa é a identificação das fontes de informação e quando elas deverão ser monitoradas. E a última etapa trata do monitoramento das informações por meio de uma opção de busca eficaz.

3ª fase: o armazenamento das informações e as tecnologias correlatas: essa etapa deve ocorrer de maneira segura e acessível para que, quando posta em prática, possa permitir a análise e interpretação das informações. Isso deve ocorrer a partir de um banco de dados eficiente como o *data warehouse*, que possibilita a integração das informações.

4ª fase: a análise das informações e as tecnologias correlatas: possibilita com que as informações tenham valor, ou seja, que a análise gere significado e transforme as informações obtidas em conhecimento, auxiliando nos processos de decisão da empresa.

5ª fase: a distribuição das informações e as tecnologias correlatas: etapa na qual os produtos de inteligência competitiva (informações analisadas) são distribuídos para que cheguem às pessoas certas e, dessa forma, a instituição possa agir estrategicamente.

Amaral (2010) ainda sugere uma avaliação contínua, além da manutenção do sistema por meio de fluxo contínuo de realimentação das informações para inteligência. Aliás, com a introdução da chamada *web 3.0* nas organizações por Andrew McAfee, criou-se em 2006 o termo *en-*

terprise 3.0, a fim de designar as organizações integradas ao uso de ferramentas de inteligência aplicado no ambiente da web (MCAFEE, 2006).

Nesse contexto, a inteligência competitiva ficou fundamentada na informação, tendo com base o *enterprise 3.0* diante do e-commerce, e-business, e-book, e-life, etc., gerando um ambiente híbrido dinâmico e competitivo, devido à velocidade em que a informação, com o seu uso efetivo, tem alterado o mundo das corporações, principalmente no que se refere às mudanças políticas, econômicas e culturais, na qual a ética e responsabilidade social tem afetado o ambiente organizacional.

17.4 RESPONSABILIDADE SOCIAL NA PRÁTICA DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

A responsabilidade social está sendo aplicada em ações contínuas em larga escala em todos os países democráticos. No Brasil, nos ambientes corporativos também estão sendo vista como oportunidade de colaborar para a construção de uma sociedade mais justa. Já a inteligência competitiva que pode ser vista como um sistema de coleta e análise de informação, ou seja, diagnóstico de informações estratégico sistematizado e interligado a um conjunto de procedimentos e metodologia com a finalidade de identificar na concorrência se a ética e responsabilidade social é apresentada como uma ação de vantagem competitiva voltada para o planejamento de decisões de âmbito estratégico.

As organizações vêm adotando nas últimas décadas, as práticas de responsabilidade social, as quais atribuem qualidade aos produtos e serviços prestados, e pelo empenho da transparência ética de suas atividades produtivas. Na segunda metade do século XX, a sociedade sofreu mudanças significativas nos aspectos político, econômico, tecnológico, ambiental e social. Com isso, as organizações precisaram modificar as suas formas de gerir, para adequar-se à nova sociedade que surge inte-

ressada por maiores informações sobre qualidade de vida e ações de natureza sócio-ambiental.

Com a competitividade em nível global, cada vez mais as organizações disputam para liderarem o mercado. Esta competição acarreta um crescente fluxo informacional que chega aos clientes das mais variadas formas. Pode-se assim notar que esta tendência contemporânea muda, sobremaneira, a vida das pessoas e das organizações, exigindo ainda mais ações práticas de ética e responsabilidade social.

O debate em torno do conceito de responsabilidade social nas organizações amplia-se com os avanços tecnológicos e as alterações no processo produtivo que afetaram as relações de trabalho existentes, gerando discussões sobre obrigações das organizações, fazendo surgir um pensamento voltado para a responsabilidade interna, com olhos para os colaboradores/empregados.

Durante o período da transição da segunda para terceira onda mencionada por Alvin Toffler (1980)⁴, ou seja, da sociedade industrial fruto da revolução industrial para Era da Informação, observou-se aumento não só na degradação da qualidade de vida da sociedade, como também os problemas ambientais e as relações de trabalho se intensificaram. Com a industrialização e o crescimento das zonas urbanas surgiram problemas relacionados à qualidade de vida dos indivíduos, como por exemplo: falta de saneamento básico, poluição do ar, poluição sonora, falta de água e higiene, etc., gerando sério descontrole socioambiental.

Ashley (2005) observa que as organizações empresariais têm buscado direcionar suas estratégias aos princípios e valores da cultura dominante em sua gestão e do perfil cultural, refletindo-se na orienta-

⁴ De acordo com Alvin Toffler, a primeira onda se trata da Revolução Agrícola. A segunda onda explicita as modificações que ocorreram na sociedade devido advento da Revolução Industrial. Por fim a terceira onda é a Era da Informação, que infere na informação, no conhecimento e as tecnologias de informação e comunicação como atributo de capital essencial para o sucesso das organizações. Toffler (1980) considera que vivenciamos atualmente a quarta onda, relacionada à sustentabilidade, meio ambiente e responsabilidade social.

ção estratégica de responsabilidade social empresarial, que está ligada à relação da empresa com seus *stakeholders*, trabalhadores, gestores e proprietários (acionistas), clientes, fornecedores, prestadores de serviços, autoridades governamentais, bancos, credores, concorrentes, mídia, comunidade local e entidades da sociedade civil.

Desse modo, tem-se uma nova visão sobre o conceito de responsabilidade social a qual deixa de ser entendida apenas como obrigações empresarias de pagamento de impostos e salários, geração de lucros e de empregos; mas também como o cumprimento de obrigações legais, como por exemplo, as questões trabalhistas e ambientais. Segundo Lima et al. (2012) compreende-se que a responsabilidade social vislumbra diversas atividades, que na produção científica, dá-se em três níveis, que também podem ser aplicados no contexto das organizações empresariais, vislumbrando a manutenção dos preceitos éticos, e a preservação dos valores morais, conforme o quadro a seguir:

Responsabilidade social nas convenções estabelecidas pela comunidade científica		
Escolha do Objeto de Estudo	Desenvolvimento ético-metodológico	Contrapartida Social
O pesquisador deve manter o compromisso com o objeto a ser estudado, no sentido do não interrompimento de trabalhos, bem assim da obtenção do conhecimento necessário para sua execução, pois sua pesquisa demanda tempo, investimentos e recursos financeiros e de indivíduos que não podem ser desperdiçados.	São vários os procedimentos científicos a serem utilizados em uma pesquisa científica. Portanto, o pesquisador deve escolher o método mais apropriado para cada situação e, paralelamente, manter a ética e a responsabilidade nas diversas etapas, tais como coleta dos dados e manipulação dos resultados. Isso concede responsabilidade e autonomia ao pesquisador que decide o que faz, porque faz, e como faz, objetivando descobrir, conhecer, divulgar, publicar.	A resposta do pesquisador para a sociedade em relação ao problema pesquisado, assim como sua - prestação de contas - do tempo e recurso investido é concretizada no ato da publicação de seu trabalho nos periódicos científicos e/ou repositórios. Esta etapa é fundamental para que todo o seu esforço tenha o cunho de responsabilidade social, sendo esta capaz de gerar o conhecimento necessário para a solução dos problemas de natureza prática e teórica.

Quadro 17.1 Responsabilidade social nas convenções estabelecidas pela comunidade científica. Fonte: Adaptado de Lima et al. (2012).

Lima et al. (2012) observam ainda que é impossível desconsiderar o papel fundamental que as tecnologias têm para o progresso da sociedade, organizações e na promoção da responsabilidade sociais através do acesso às informações relevantes. Assim, pode-se dizer que as competências, ou seja, conhecimentos, habilidades e atitudes com viés aos atributos da responsabilidade social e das tecnologias, em especial, aquelas tecnologias que são estrategicamente decisivas em cada período histórico, traça seu destino a ponto de podermos dizer que, embora não determine a evolução histórica e a transformação social, incorpora a capacidade de transformação das sociedades (CASTELLS, 2001).

O acesso à informação, recurso estratégico e capaz de agregar valor para a percepção e absorção de inovações tecnológicas, é considerado mais do que uma necessidade, isto porque, sistematicamente, tem afetado os processos provenientes da responsabilidade social, que tendem a se tornar ainda mais dinâmicos.

Portanto, a partir do exposto, propõe-se, com base no pensamento de Du Mont (1991), a relação de competências necessárias para que os profissionais que trabalham com informação (Quadro 17.2) coloquem em prática suas destrezas com o objetivo de efetivar os olhares da ética e da responsabilidade social sob a ótica da inteligência competitiva nas organizações contemporâneas.

Conhecimento	Habilidades	Atitudes	Inteligência
Desenvolvimento e manutenção de práticas sociais	Empregados: colaboradores, capacitação e educação contínua	Usuarios de Informação	Sociedade configurada na informação, conhecimento, e em Rede

Quadro 17.2 Competências, ética e responsabilidade social contínua de um profissional.

Fonte: Adaptado de Du Mont (1991)

Com base em Du Mont (1991), o atributo de conhecimento aos profissionais que trabalham com informação que apresentam semelhanças funcionais com os analistas de inteligência competitiva, deve facilitar a promoção de expertise em práticas sociais e éticas, envolvendo as questões humanas em benefício dos empregados internos da organização, bem como a conduta moral da organização em que está inserida. Já nas habilidades, tem-se os atributos vinculados à educação e capacitação contínua, melhorando as condições de trabalho, expansão dos direitos trabalhistas e segurança no trabalho. Já as atitudes, os atributos estão vinculados aos cuidados com a prestação de serviços com alta qualidade, como na coleta e análise de informação para tomada de decisão.

Por último tem-se a inteligência, cujo atributo de competência assume papel ativo na promoção da ética e responsabilidade social, apoiando objetivos sociais e culturais na sociedade em rede. Neste prisma de competência, ética e responsabilidade social, no âmbito da inteligência competitiva, é possível vislumbrar que os atributos de competências possibilitam garantir a geração política de responsabilidade social, agregada aos custos operacionais estratégicos e envolvendo todos os colaboradores da organização, auxiliando na constituição de uma estrutura que lhes possibilite aprender a aprender, o que oferece as bases para o crescimento contínuo.

Deve-se ressaltar, porém, que a responsabilidade social, conforme alertam Melo, Neto e Froes (2001), possuir sempre *duas dimensões*: uma abordagem voltada para o público interno e outra dirigida para a comunidade. Ademais, é fundamental para a prática de um modelo de responsabilidade social ter como baluarte a ética, que seja constituída a partir de uma revisão contínua de posturas de gestão que necessitam de um aprofundado estudo da cultura organizacional, buscando estabelecer com os indivíduos uma relação de referência.

17.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A responsabilidade social em qualquer organização de pequeno, médio ou grande porte representa o seu compromisso contínuo com o comportamento ético, bem como com a qualidade e melhoria de vida e, por conseguinte, com o desenvolvimento social e econômico; sendo atualmente um fator de grande relevância para as empresas se posicionarem mercadologicamente, quer no que diz respeito à qualidade dos seus produtos ou serviços, quer no que diz respeito à forma de desenvolver as suas inovações para suas vantagens competitivas, entre outros fatores.

Há que se observar que as ações éticas praticadas no processo de inteligência competitiva, principalmente pelos seus gestores, são decisivas para a consolidação e efetivação da responsabilidade social, que se traduz em um empreendimento contínuo através do cumprimento de sua missão organizacional. No cenário da inteligência competitiva e com as rápidas mudanças que ocorrem nas organizações, a responsabilidade social deve ser considerada como um fator essencial para sua sobrevivência, não apenas uma mera informação ou modismo gerencial a ser conhecido; mas sim um esforço sistemático de ações que promovam o bem estar e qualidade de vida que, conseqüentemente, vão desenvolver um ambiente propício para eficientes tomadas de decisão, com base em evidências e resultados coletados.

Mesmo a inteligência competitiva sendo uma ferramenta que auxilia na utilização da informação e do conhecimento de forma sistematizada, entende-se que agir com responsabilidade social no processo de inteligência competitiva significa operar de modo ético e responsável ante os constantes desafios (e ambiguidades) inerentes às questões de informação quer do mercado, concorrentes, fornecedores, legislação, tributação, entre outras. Assim, a responsabilidade social como elemento diferencial no processo de inteligência competitiva das organizações ganha uma nova dimensão estratégica nos dias de hoje, com relações contínuas com a comunidade interna e externa às organizações.

REFERÊNCIAS

AMARAL, R. M. *Análise dos perfis de atuação profissional e competências relativas à inteligência competitiva*. 2010. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2010.

ANDRADE, A.C. da S.; NERY, A.P.; SILVA, D. da F. *Núcleo de responsabilidade socioambiental da Embrapa Amazônia Oriental*. Belém: Embrapa Amazônia Oriental, 2010. 13p.

ASHLEY, P. A. (Coord.). *Ética e responsabilidade social nos negócios*. São Paulo: Saraiva, 2005.

AZEVEDO, A.W.; SANTANA, J.A. Inteligência competitiva no cenário da web 2.0: um estudo do monitoramento da informação no contexto organizacional. *Navus - Revista de Gestão e Tecnologia*. Florianópolis, SC, v. 4, n. 2, p. 105-114, jul./dez. 2014.

BAUMAN, Z. *Modernidade Líquida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

CASTELLS, M. *A sociedade em rede*. 6. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2001.

CASTRO, F. L. de. *A história do direito geral e do Brasil*. 3 ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2006.

CORTELLA, M. S. *Qual é a tua obra?*. 6ª. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2007.

DU MONT, R. R. Ethics in librarianship: a management model. *Library Trends*, v. 40, n. 2, p. 201-15, 1991.

GARCIA, J. C. R. Responsabilidade social universitária e a população negra. In: AQUINO, M. de A.; GARCIA, J. C. R. (Org.) *Responsabilidade ético-social das universidades públicas e educação da população negra*. João Pessoa: Editora Universitária UFPB, 2011, v. 1, p. 23-41.

LIMA, A. P. L. de; et al. Conceitos, práticas e desafios da responsabilidade social na produção científica. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, João Pessoa, v. 2, n. 2, p. 30-42, jul./dez. 2012.

MARCHIORI, P. Z. A ciência e a gestão da informação: compatibilidades no espaço profissional. *Ci. Inf.*, maio/ago. 2002, vol.31, no.2, p.72-79.

McAFEE, A. P. Enterprise 2.0: the dawn of emergent collaboration. *MIT Sloan Management Review*, v. 47, n. 3, p. 21-8, 2006.

MELO NETO, F. P. de; FROES, C. *Gestão da responsabilidade social: o caso brasileiro*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

PINHO NETO, J. A. S. Ética, responsabilidade social e gestão da informação nas organizações. *Informação e sociedade*. João Pessoa, v.20, n.3, p. 27-38, set./dez. 2010.

SVEIBY, K. E. *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônio de conhecimento.*[S.l.]: Campus, 1998.

REZENDE, Y. Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual. *Ci. Inf.*, Brasília, v. 31, n. 1, p. 75-83, jan./abr. 2002.

TAKEUCHI, H; NONAKA, I. *Gestão do conhecimento.* Porto Alegre: Bookman, 2008.

TARAPANOFF, K. (org.). *Inteligência, informação e conhecimento.* Brasília: IBICT, UNESCO, 2006.

TOFFLER, A. *A Terceira Onda.* 7^a ed. Rio de Janeiro: Record, 1980.

WERSIG, G.; NEVELLING, U. The phenomena of interest to information science. *The information Scientist*, v. 9, n. 4, 1975.

