





Sumário

- Arranjo Produtivo Local, formação de capital social e desenvolvimento na cidade de Imbituva-PR
Richer de Andrade Matos, Flavia Verusca B. M. Matos, Antoninho Caron, Gilson Batista de Oliveira
- Universidade e desenvolvimento local: o caso do aglomerado produtivo de base artesanal
Gustavo Melo Silva, Jânio Caetano de Abreu, Bezamat de Souza Neto
- Plano Plurianual municipal, instrumentalidade na gestão municipal e articulação com o Plano Plurianual estadual: estudo de caso do município de Curitiba e do estado do Paraná
Evanio Tavares Machado, Denis Alcides Rezende
- Redes de pequenas e médias empresas e o aspecto confiança: uma análise teórica
César Augustus Winck, Luciana Maria Scarton, Alex Leonardi
- Importação de têxteis no Brasil: um olhar para o mercado de moda
Maria Luiza Abel Santoro, Márcia Merlo
- O impacto do crescimento econômico nas mesorregiões consideradas críticas no estado do Paraná (1998-2008)
Rosana Joay, Eliton Claiton Bartoski, Amarildo Hersen
- Balanco Social: um estudo comparativo de duas instituições bancárias brasileiras
Gustavo Rugoni de Sousa, Jovani Lanzarin, José Meirelles Neto, Sandro Vieira Soares, Elisete Dahmer Pfitscher
- Integração da atividade logística e desempenho: uma proposta de análise sob cinco enfoques teóricos
José Paulo de Souza, Sandra Mara Schiavi Bánkuti
- A importância da orientação de carreira na empregabilidade
Nancy Malschitzky
- Custo aluno dos cursos de Ciências Contábeis do Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB)
Danilo Gomes Ornelas, Fátima de Souza Freire, Glauber de Castro Barbosa
- Educação corporativa e ensino a distância: um estudo no Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Norte - TRE/RN
Karla Ramos Donida, Patrícia Whebber Souza de Oliveira
- Forma preferencial de aprendizagem: estudo de caso em uma Instituição de Ensino Superior da Serra Gaúcha
Juliana Raquel de Souza Luchesi, Kelly Menezes Crespi, Janaina Macke

Summary

- Local Productive Arrangement, Formation of Social Capital and Development in The Imbituva City*
Richer de Andrade Matos, Flavia Verusca B. M. Matos, Antoninho Caron, Gilson Batista de Oliveira
- University and local development: the case of the productive accumulation of craft-base*
Gustavo Melo Silva, Jânio Caetano de Abreu, Bezamat de Souza Neto
- Pluriannual municipal Plan, instrumentality in the municipal administration and articulation with the state Pluriannual Plan: case study of the city of Curitiba and of the state of Paraná*
Evanio Tavares Machado, Denis Alcides Rezende
- Networks of small and medium firms and aspect of trust: the theoretical analysis*
César Augustus Winck, Luciana Maria Scarton, Alex Leonardi
- Textiles importation in Brazil: a look into the fashion market*
Maria Luiza Abel Santoro, Márcia Merlo
- The impact of economic growth in the regions considered critical Paraná state (1998-2008)*
Rosana Joay, Eliton Claiton Bartoski, Amarildo Hersen
- Social Report: a comparative study of two brazilian banking institutions*
Gustavo Rugoni de Sousa, Jovani Lanzarin, José Meirelles Neto, Sandro Vieira Soares, Elisete Dahmer Pfitscher
- Logistic integration and performance: an analytical proposal under five theoretical approaches*
José Paulo de Souza, Sandra Mara Schiavi Bánkuti
- The importance of orientation of career employability*
Nancy Malschitzky
- Cost student of Accounting Sciences from UAB*
Danilo Gomes Ornelas, Fátima de Souza Freire, Glauber de Castro Barbosa
- Corporate education and distance learning: a study in Tribunal Eleitoral do Rio Grande do Norte - TRE/RN*
Karla Ramos Donida, Patrícia Whebber Souza de Oliveira
- Preferred form of learning: a case study in a college institution from Serra Gaucha*
Juliana Raquel de Souza Luchesi, Kelly Menezes Crespi, Janaina Macke

Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus

Presidente
Frei Guido Moacir Scheidt, ofm
Diretor Geral
Jorge Apóstolos Siarcos

FAE Centro Universitário

Reitor da FAE Centro Universitário
Diretor-Geral da Faculdade FAE São José dos Pinhais
Frei Nelson José Hillesheim, ofm
Pró-Reitor Acadêmico
Diretor Acadêmico
André Luis Gontijo Resende
Pró-Reitor Administrativo
Régis Ferreira Negrão
Diretor de Relações Corporativas
Paulo Roberto Araujo Cruz
Diretor de *Campus*
Antônio Lázaro Conte
Diretor Acadêmico da Faculdade FAE São José dos Pinhais
Marcus Vinicius Guaragni
Coordenador dos Programas de Pós-Graduação *Lato Sensu*
Gilberto Oliveira Souza
Coordenador dos Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu*
José Henrique de Faria
Secretário-Geral
Eros Pacheco Neto
Diretor do Instituto de Ciências Jurídicas
Sergio Luiz da Rocha Pombo
Ouvidoria
Samar Merheb Jordão

Editor

Frei Nelson José Hillesheim, ofm

Coordenação Editorial

Cleonice Bastos Pompermayer (coordenação editorial)
Priscila Zimmermann Fernandes (revisão de texto)
Ana Maria Coelho Pereira Mendes (normalização)
Edith Dias (normalização bibliográfica)
Ana Maria Oleniki (diagramação)
Braulio Maia Junior (diagramação)
Eliel Fortes Barbosa (diagramação)

Coordenadores de Curso

Andrea Regina Hopfer Cunha Levek (*Negócios Internacionais*)
Antoninho Caron (*Administração*)
Aline Fernanda Pessoa Dias da Silva (*Direito*)
Élcio Douglas Joaquim (*Informática, Sistemas de Informação Empresarial e Curso Superior de Tecnologia em Sistemas para Internet*)
Daniele Cristine Nickel (*Psicologia*)
Érico Eleutério da Luz (*Ciências Contábeis*)
Frei Jairo Ferrandin, ofm (*Filosofia*)
Heloisa de Puppi e Silva (*Ciências Econômicas*)
Jacir Adolfo Erthal (*Cursos Superiores de Tecnologia em: Gestão de Recursos Humanos, Gestão Financeira, Logística e Marketing*)
Marco Antônio Régner Pedrosa (*Desenho Industrial*)
Maria Paula Mansur Mader (*Publicidade e Propaganda*)
Marjorie Benegra (*Engenharia de Produção e Engenharia Mecânica*)
Rogério Tomaz (*Letras, Português e Inglês*)
Sílvia Iuan Lozza (*Pedagogia*)
Tiago Luís Haus (*Engenharia Ambiental*)

Coordenadores dos Núcleos

Adriana Pelizzari (*Núcleo de Admissão*)
Sílvia Iuan Lozza (*Núcleo de Extensão Universitária*)
André Luís Gontijo Resende (*Núcleo de Legislação e Normas Educacionais*)
Areta Galat (*Núcleo de Relações Internacionais*)
Carlos Roberto Oliveira de Almeida Santos (*Núcleo de Educação a Distância*)
Cleonice Bastos Pompermayer (*Núcleo de Pesquisa Acadêmica*)
Eunice Maria Nascimento (*Núcleo de Carreira Docente*)
Samir Bazzi (*Núcleo de Empregabilidade*)
Rita de Cássia Marques Kleinke (*Núcleo da Pastoral Universitária*)

Bibliotecas

Soraia Helena F. Almondes (*Biblioteca - Campus Centro*)
Edith Dias (*Biblioteca - Campus Centro*)

Comitê Editorial

Bruno Harmut Kopitke, Dr. (UFSC); Francisco Antonio Pereira Fialho, Dr. (UFSC); Glauco Ortolano, Ph.D (Lauder Institute/Wharton School/University of Pennsylvania); Harry J.; Barry, Ph.D (Baldwin Wallace); Heloisa Lück, Ph.D (UFPR); Heloiza Matos, Dra. (USP); Jair Mendes Marques, Dr. (FAE Centro Universitário, UTP); João Benjamin da Cruz Junior, Ph.D (UFSC); Cleverson Vitorio Andreoli, Dr. (USP); Mirian Beatriz Schneider Braun, Dra. (Unioeste); Christin Luiz da Silva, Dr. (UFSC).

Indexação
CAPES/Qualis
Latindex
Portal Livre/CNEN
GeoDados
Distribuição
Comunidade Científica: 500 exemplares
Permuta: 150 exemplares

Pareceristas

Ademir Clemente, Ph.D (UFPR); Adriana R. Menelli de Oliveira, Ph.D (LaSalle, IFRS); Amyra Moyzes Sarsur, Dra. (FPL, FEA/USP, FDC, UFMG); Ana Cristina Fernandes Martins, Dra. (UFAM); Ana Maria Coelho P. Mendes, Dra. (FAE); Ana Maria Porto Castanheira, Dra. (UPM, INEP); Antonio André C. Callado, Dr. (UFRPE); Antônio Artur de Souza, Dr. (UFMG); Antonio Robles Junior, Dr. (USP, PUC/SP, UPM); Antonio Serafim Pereira, Dr. (UNESC, ULBRA); Aureo dos Santos, Dr. (Unisul); Bezamat de Souza Neto, Dr. (UPM, UFSJ); Cândido Vieira Borges Jr., Dr. (UFG, UFU, UFS, ANEPEPE, ANPAD); Carla Cristina Dutra Búrgio, Ph.D (IES, UFRGS, UFSC); Carlos Alberto Diehl, Dr. (UNEMAT, UNISINOS); Carlos Frederico da Silva Crespo, Dr. (UFJF); Carlos Roberto Oliveira de Almeida Santos, Ms. (FAE); Claudia Born Caravantes, Dra. (ICDEP); Daniele Cristine Nickel, Dra. (FAE); Dario Eduardo Amaral Dergint, Dr. (UTFPR); Dean Lee Hansen, Dr. (UFS); Djair Picchiali, Dr. (UNIFESP, FACCAMP, FGV-SP); Dorothy Roma Heimbecher, Ph.D (UAM); Douglas Soares, Dr. (Estácio UNIRADIAL, UNISA, UNICOC); Eduardo G. Serra, Dr. (UFRJ); Eduardo José Marandola Jr., Ph.D (Unicamp); Elisabete Stradiotto Siqueira, Dra. (UFERSA, UFGD); Everton Drohomerecki, Ms. (FAE, RADIAL, FACINTER); Felipe Silveira Marques, Dr. (BNDES, UFRJ); Francisco Américo Cassano, Dr. (UPM); Heitor Luiz Murat de M. Quintanella, Ph.D (UFF, FGV-RIO); Henriette M. Krutman, Dra. (JBRJ, INT); Jámille Barbosa Cavalcanti Pereira, Dra. (UPM); João Eduardo P. Tinoco, Dr. (UNISINOS, INEP); Jorge Expedito de Gusmão Lopes, Ph.D (UFPE); Jorge Luiz de Biazzi, Dr. (USP); José Antonio L. de Siqueira, Dr. (SENAI/DR/SP, USP); José Augusto Fontoura Costa, Dr. (USP, UNISANTOS, UEA, FADI); José Carlos Rothen, Dr. (UFSCAR, UNITRI); José Henrique de Faria, Ph.D (UFPR, FAE); Josete Florencio dos Santos, Dra. (UFPE); Julio Francisco Blumetti Facó, Dr. (UFA-BC, FGV-SP); Livia Leite B. Gonzaga, Dra. (EPD); Luiz Rodrigo Cunha Moura, Dr. (UNA); Manuel Anibal Silva P. Vasconcelos Ferreira, Dr. (UNISUL, IPL); Maria Alice P. de Moura e Claro, Dra. (FAE, INEP/MEC); Nilda Stecanella, Dra. (IBASE, UCS); Nilson Cesar Fraga, Dr. (FAE, UFPR, UEL); Olimpio José N. Viana Bittar, Dr. (SES, IDPC); Olíndina Xavier Cunha, Dra. (SSP); Patricia Whebbber S. de Oliveira, Dra. (UFRN, UTAD, FAL, UNP); Paulo Arnaldo Olak, Dr. (UEL); Rolf Hermann Erdmann, Dr. (UFSC); Romilda Teodora Ens, Dra. (PUCPR, FACSUL); Sílvia Angélica Domingues de Carvalho, Ph.D (Unicamp); Solange Teles da Silva, PhD (UPM, UEA, UFRGS); Valéria Gonçalves da Vinha, Ph.D (UFRJ); Walter Miyabara, Dr. (UPM); Yolanda Flores e Silva, Dra. (INEP, UNIVALI); Zildo Gallo, Dr. (UNIARA).

Projeto gráfico: Editorial Design

Revista da FAE, n.1/2, jan./dez. 1998 -
Curitiba, 1998 -
v. il. 28cm.

Semestral
Substitui ADECON: revista da Faculdade Católica
Administração e Economia
ISSN 1516-1234

1. Abordagem interdisciplinar do conhecimento.
I. FAE Centro Universitário. Núcleo de Pesquisa Acadêmica.
CDD - 001

Os artigos publicados na Revista da FAE são de inteira responsabilidade de seus autores. As opiniões neles emitidas não representam, necessariamente, pontos de vista da FAE Centro Universitário.

A Revista da FAE tem periodicidade semestral e está disponível em www.fae.edu

Endereço para correspondência:

FAE Centro Universitário - Núcleo de Pesquisa Acadêmica
Rua 24 de Maio, 135 - 80230-080 - Curitiba-PR
Tel.: (41) 2105-4093 - e-mail: pesquisa@fae.edu

Apresentação

Prezados leitores

Ao completar 15 anos de publicação, totalizando 32 edições, a Revista da FAE Centro Universitário deseja compartilhar com seus leitores, autores, pareceristas e colaboradores temas relevantes e atuais da sociedade contemporânea em que vivemos.

Os temas presentes nesta edição expressam reflexões, experiências e contribuições no âmbito interdisciplinar, que se complementam com abordagens do ambiente econômico, desenvolvimento local, análise do plano plurianual municipal do estado do Paraná, aspectos importantes na gestão e formação de redes de cooperação entre pequenas e médias empresas, orientação para o planejamento de carreira profissional, importação de têxteis no Brasil, crescimento econômico do Paraná, balanço social, a busca da competitividade da atividade logística, o custo aluno no Ensino Superior, a educação corporativa, e o ensino a distância e a forma preferencial de aprendizagem.

No bojo dessa amplitude temática, temos a oportunidade de compreender e vivenciar artigos que versam sobre os assuntos seguintes:

A aplicação e desenvolvimento do conceito de arranjo produtivo local, de formação de capital social e desenvolvimento na cidade de Imbituva, no Paraná.

A descrição e a análise de empreendimento de base artesanal, realizada a partir da microrregião de São João Del Rei, localizada na mesorregião do Campo Vertentes em Minas Gerais, com a interação da Universidade Federal de São João Del Rei.

A contribuição destinada à academia e outros municípios do Paraná, advinda da análise sobre a aplicação do Plano Plurianual Municipal como instrumento de gestão e a sua articulação com o Plano Plurianual do estado do Paraná.

A relevância do aspecto confiança nos relacionamentos interorganizacionais na formação e consolidação das redes envolvendo as pequenas e médias empresas.

A importância de têxteis no Brasil – um olhar para o mercado de moda, evidenciando alguns motivos pelos quais essa indústria ainda não cumpre as expectativas das confecções brasileiras.

O artigo *O crescimento econômico e o mapa das mesorregiões críticas do Paraná* apresenta o comportamento do crescimento formal paranaense.

Na sequência, um estudo comparativo de duas instituições bancárias brasileiras identifica, por meio da correlação existente entre a variável Receita Líquida e as variáveis Indicadores Sociais Internos, Externos e Ambientais, o comportamento evolutivo dos investimentos em meio ambiente.

O desenvolvimento de uma proposta sob o embasamento de cinco enfoques teóricos apresenta capacidade de explicar os motivos que estimulam o gestor à tomada de decisões eficientes quanto à integração da atividade logística e compatibilização de vantagem competitiva.

O artigo *A importância da orientação de carreira e empregabilidade* aborda e apresenta as exigências do mercado atual de trabalho e desenvolve um modelo de orientação profissional, denominado Diagnóstico Pessoal/Profissional, destinado a auxiliar os jovens profissionais em relação ao planejamento de carreira.

No segmento educação, temos a possibilidade de compreender o custo aluno de curso superior. Para tanto, é relatado e analisado o caso dos cursos de Ciências Contábeis, ofertados no âmbito do Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB), tendo presente no estudo a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e a Universidade Federal do Espírito Santo (UFES).

Ainda nesse segmento, o artigo *Educação Corporativa e Ensino a distância: um estudo no Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Norte – TER/RN* aborda as expectativas e o impacto da implantação de um programa de educação a distância no âmbito de funcionários internos em órgãos públicos.

E, finalmente, um estudo proposto em uma instituição de ensino superior da Serra Gaúcha apresenta e identifica a forma preferencial de aprendizagem de estudantes.

Esperamos com esta edição proporcionar, mais uma vez, a todos os leitores contribuições que, de alguma forma, promovam reflexões e discussões sobre os temas apresentados e discutidos pelos autores, para os quais deixamos aqui nossos prestimosos agradecimentos.

Paz e Bem!
Frei Nelson José Hillesheim, ofm
Editor

ARRANJO PRODUTIVO LOCAL, FORMAÇÃO DE CAPITAL SOCIAL E DESENVOLVIMENTO NA CIDADE DE IMBITUVA-PR

*LOCAL PRODUCTIVE ARRANGEMENT,
FORMATION OF SOCIAL CAPITAL AND
DEVELOPMENT IN THE IMBITUVA CITY*



Resumo

A busca pelo desenvolvimento local é incessante. Sabe-se que para alcançar o desenvolvimento a região depende de fatores externos — sob os quais ela não possui domínio —, e também de elementos endógenos sob os quais se tem algum controle. Este trabalho estuda o Arranjo Produtivo Local (APL) como estratégia de desenvolvimento para as regiões, focando o papel dos atores locais e a importância do capital social. É feito um estudo de caso no APL de malhas de Imbituva-PR, pois, além de ser uma estratégia de sobrevivência e competitividade das empresas, é uma fonte efetiva de fomento à elevação do nível de capital social dentro do APL e em seu entorno, ocasionando, assim, rebatimentos à comunidade, além da geração de emprego e renda.

Palavras-chave: Arranjo Produtivo Local. Capital Social. Imbituva-PR.

Abstract

The search for the local development is incessant. The development of the regions depends on external factors, over which it does not possess any domain, and also of endogenous elements, over which it has some control. This work paper studies the Local Productive Arrangement as a strategy of local development for the city of Imbituva in Parana, Brazil. A study case of the APL is developed, for the fact that, in addition to being a strategy for survival and competitiveness of enterprises, it is also an effective source of encouragement to increase the level of social capital inside APL and its surroundings, causing, therefore, impact in the community, besides the generation of employment and income.

Keywords: Local Productive Arrangement. Social Capital. Imbituva City.

¹ Artigo baseado na dissertação de mestrado de Richer de Andrade Matos, também colaborador, intitulada **Arranjo produtivo local (APL) como gerador de capital social: o caso do APL de Imbituva-PR**, aprovada, em 2009, no Programa de Mestrado em Organizações e Desenvolvimento do Centro Universitário Franciscano do Paraná – FAE.

² Mestre em Organizações e Desenvolvimento pela FAE. Professor da FAE Centro Universitário. E-mail: richer.matos@fae.edu.

³ Mestre em Teoria Econômica pela UEM. E-mail: fmonarin@yahoo.com.br

⁴ Doutor em Engenharia de Produção pela UFSC. Professor do Programa de Mestrado em Organizações e Desenvolvimento da FAE Centro Universitário. E-mail: acaron@fae.edu.

⁵ Doutor em Desenvolvimento Econômico pela UFPR. Professor da Universidade Federal da Integração Latino-Americana (Unila). E-mail: gilson.oliveira@unila.edu.br.

1 Introdução

A expansão de uma atividade ou de atividades econômicas que possam impulsionar uma região ao desenvolvimento deve ser planejada com a consciência de que tanto atividade quanto região estão atreladas a um âmbito superior, ou seja, seu Estado e/ou país e toda sua superestrutura.

Boisier (1989) destaca três variáveis determinantes do desenvolvimento regional, as quais remetem a duas variáveis que estão fora do poder de decisão da região (política macroeconômica e a importância que a região tem para o País) e uma endógena à região, a única sobre a qual tem algum poder de influência, ou seja, a capacidade de organização social de seus atores.

Becker (2003) expõe que a reação positiva a estímulos externos, por parte de uma região, ao desenvolvimento resultará da capacidade organizacional dos agentes regionais (econômicos, sociais e políticos) de superar as contradições e resolver os conflitos por meio da integração dos interesses locais com os interesses socioambientais regionalizados, e destes com os interesses econômico-corporativos transnacionalizados.

A capacidade organizacional a que ambos os autores se referem (BOISIER, 1989; BECKER, 2003) está alicerçada no capital social, mais especificamente de um tipo identificado e validado no século XX. Esse capital social reflete a capacidade de cooperação entre atores para o alcance de objetivos coletivos.

Atualmente, tem-se também que o fomento às atividades econômicas é um dos principais meios para se almejar com maior rapidez o desenvolvimento de regiões. Dessa forma, pode-se inferir que estratégias específicas a cada segmento e a cada região devam ser estimuladas para o sucesso das instituições locais e, conseqüentemente, de todo o seu entorno.

Nesse sentido, o Arranjo Produtivo Local (APL) representa uma estratégia organizacional local que também está atrelada a outras condicionantes

externas à região, ou seja, política macroeconômica executada pelo governo, e a importância da região para o País.

O APL visa, em última instância, à sobrevivência dos atores participantes a qual é quase exclusivamente a única “preocupação” dos envolvidos. Muitas vezes, nos APLs, o capital social é relegado ao segundo plano, tendo pouca ou nenhuma importância na pauta de prioridades dos atores envolvidos.

Isso posto, o trabalho tem por objetivo geral verificar se o APL de malhas tricô de Imbituva, no estado do Paraná, tem realmente contribuído para a geração e elevação do capital social entre os atores diretamente envolvidos no arranjo.

Como objetivos específicos, procurar-se-á: discutir o desenvolvimento local; analisar a possível relação entre APL, capital social e o desenvolvimento local; evidenciar as ações iniciadas dentro do APL de malhas de Imbituva que podem contribuir para a expansão do nível de capital social local.

Optou-se por realizar o estudo no APL de malhas tricô de Imbituva, no Paraná. Tal opção se deu em função da importância desse segmento, que atua como gerador de postos de trabalho e renda no município, conforme será analisado com maior detalhamento no item 3, como também por ser tido, dentre os APLs validados no estado pelo Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (Ipardes), como um dos que mais evoluíram rumo à consolidação do modelo nos últimos anos.

A pesquisa tem cunho exploratório, cujo método optado foi o estudo de caso. O levantamento de dados se deu de forma quantitativa e qualitativa. No âmbito quantitativo, foram analisados dados secundários obtidos junto a fontes específicas, como a Secretaria da Fazenda (SEFA), o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o Ipardes, entre outros. Esses dados são referentes aos aspectos socioeconômicos da região. Complementarmente, a partir da aplicação de questionário semiestruturado, realizou-se um levantamento junto aos

atores selecionados (empresários) envolvidos diretamente com o APL de Imituva.

Uma vez que o objetivo é constatar a capacidade de expansão do capital social a partir do APL, optou-se por realizar a amostragem com entrevistas a partir dos empresários participantes do projeto APL, instituído pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). Afinal, a existência de capital social não é garantida pela simples presença de organizações que aproximam as pessoas para um fim comum, como alega Spellenberg (2001).

Imbituva conta atualmente com 42 malharias, das quais, até o momento, apenas 29 participam do projeto APL coordenado pelo Sebrae.

A pesquisa de campo foi realizada em de janeiro de 2009, com 13 integrantes do APL (todos participantes do projeto APL do Sebrae), individualmente. Também se entrevistou a secretária, e também proprietária da Imbitumalhas.

2 Arranjos Produtivos Locais (APLS) e Capital Social

Para o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES, 2007) os APLs são aglomerações de empresas de um determinado setor ou cadeia.

Caporali e Volker (2004) corroboram ao conceituar APL como um tipo particular de *cluster*, formado por pequenas e médias empresas agrupadas em torno de uma profissão ou de um negócio, que enfatizam o papel desempenhado pelos relacionamentos – formais e informais – entre empresas e demais instituições envolvidas. As firmas compartilham uma cultura comum e interação, como um grupo, com o ambiente sociocultural local.

Alguns autores optam por uma definição mais orientada a partir do tamanho das empresas. Mytelka e Farinelli (2000) caracterizam APLs como sendo, em geral, constituídos por micro e

pequenas empresas com baixo nível tecnológico, cujos proprietários/administradores possuem pouca ou nenhuma capacidade e formação gerencial/administrativa. Também a mão de obra é pouco qualificada, sendo seu treinamento uma prática pouco usual.

Face às pequenas ou inexistentes barreiras à entrada, o número de empresas tende a ser muito grande, o que, de um lado, proporciona uma dinâmica acentuada na geração de emprego, por outro, dificulta o processo de cooperação interfirmas. Para Mytelka e Farinelli (2000), essa é a razão pela qual a capacidade de mudança de patamar, no que tange à capacidade de inserção dinâmica, à geração de novos processos e produtos, etc., é pequena. Esses arranjos são típicos aglomerados de monoprodutores de pequenas e médias empresas (PMEs), em que o esforço de inovação se limita à cópia sem adaptação.

Nesse quesito, o BNDES (2007, p. 32) aponta que os APLs são constituídos, geralmente, por micro, pequenas e médias empresas:

[...] uma vez que as grandes quase nunca precisam de instituições de cooperação multilateral para se beneficiarem de ganhos de escala e escopo. Grandes empresas, nos setores que dominam, geralmente internalizam sozinhas os ganhos de escala e escopo, ou então fazem parcerias estratégicas com outras empresas, mas geralmente trata-se de cooperação bilateral e definida por negociação independente de instituições multilaterais, senso de comunidade ou outras questões desse tipo [...] diferentemente das pequenas, as grandes empresas não precisam de políticas públicas para obter a cooperação bilateral ou multilateral que por ventura necessitem. Os setores dominados por grandes empresas também não dependem tanto que suas plantas industriais estejam próximas a centros de pesquisa e ensino ou em locais que possuem uma sofisticada demanda tecnológica, ainda que muitas empresas se beneficiem fortemente ao ter alguns de seus escritórios ou unidades de P&D em tais locais.

Observando a explanação dos conceitos, é possível constatar que todo APL é um tipo de *cluster* e uma base econômica, não simplesmente uma atividade exportadora em determinada localidade ou região como também uma atividade exportadora com características estruturais específicas de um aglomerado produtivo.

O capital social acumulado em um determinado arranjo produtivo é a condição principal para a cooperação, a formação das redes, associações e consórcios de pequenos produtores e empresas e a difusão do conhecimento.

Um APL não constitui necessariamente um complexo industrial, uma vez que o arranjo geralmente é especializado numa determinada atividade principal. O APL também não pode ser caracterizado como um polo de desenvolvimento, uma vez que um polo abrange uma série de atividades econômicas, não sendo dependente de apenas um ou outro segmento ou cadeia; embora haja possibilidade de um APL iniciar um processo de criação e fortalecimento de uma região como polo de desenvolvimento.

O modelo ideal de APL deve contar com a presença de instituições de apoio, como fornecedores especializados, universidades, associações de classe e instituições governamentais proativas no local, centros tecnológicos, centros de treinamento de mão de obra, instituições que façam coleta e difusão de informações, apoio técnico, instituições de crédito, entre outras (BNDES, 2007, p. 23).

Amaral Filho (2002) insere, ainda, as variáveis capital social, estratégia coletiva de organização da produção, estratégia coletiva de mercado e a articulação político-institucional como sendo de suma importância ao desenvolvimento de um APL.

Capital social, em conformidade com o autor, é o acúmulo de compromissos sociais construídos pelas interações sociais em uma determinada localidade. Esse tipo de capital se manifesta pela confiança, normas e cadeias de relações sociais e, ao contrário do capital físico

convencional, que é privado, aquele é um bem público. O principal aspecto desse capital é a confiança, construída socialmente por meio de interações contínuas entre os indivíduos. O capital social acumulado em um determinado arranjo produtivo é a condição principal para a cooperação, a formação das redes, associações e consórcios de pequenos produtores e empresas e a difusão do conhecimento. É também a principal fonte da coordenação e da governança do APL.

Nota-se, então, que a variável capital social ganha grande importância na estratégia de APLs, sendo um dos pilares para tal modelo. O capital social acumulado na região também tende a fortalecer a capacidade de organização social dos atores locais, contribuindo, assim, espontaneamente para a majoração do aproveitamento de oportunidades futuras para o crescimento e desenvolvimento local.

Sabe-se que o modelo de APL apresenta-se na atualidade como uma das alternativas na busca do crescimento e desenvolvimento de regiões. Essas unidades poderão atender às necessidades de sobrevivência do seu público, mas, ao mesmo tempo, fundamentar, ou não, uma prática mais ampla, configurando-se em uma iniciativa de qualificação das estruturas internas necessária ao fortalecimento do capital social e humano dessas sociedades.

2.1 Capital Social: conceituação e caracterização

Fukuyama (1996) define capital social como uma capacidade que decorre da prevalência de confiança numa sociedade ou em certas partes dela. O autor ainda salienta que a diferença entre o capital social das outras formas de capital humano é que aquele é gerado e transmitido por mecanismos culturais, como religião, tradição e hábitos históricos.

Para Coleman (1990), o capital social é uma consequência do engajamento de indivíduos em atividades que exigem sociabilidade. O autor analisou o conceito para demonstrar como os laços sociais e as normas compartilhadas podem fomentar a eficiência econômica e também contribuir para que as pessoas sejam mais educadas, encontrem empregos e possam acumular capital.

O capital social não é uma entidade única, pois acontece e é fortalecido em âmbitos, dimen-

sões e relações diversas. Por isso é tido como multidimensional.

Woolcock (2000 *apud* Bandeira, 2007, p. 101) afirma que

[...] atualmente, ganha força o consenso na definição de capital social na qual o mesmo é tido como sendo constituído pelas normas e redes que facilitam a ação coletiva. Além disso, destaca o autor, é necessário também distinguir entre as fontes e as consequências do capital social. As fontes são, principalmente, as redes sociais, formais ou informais. Confiança, tolerância e normas de reciprocidade, bem como outras atitudes e disposições comportamentais que contribuem para aumentar a propensão à cooperação, devem ser consideradas como resultado dos processos de interação que ocorrem dentro das redes que constituem as fontes do capital social.

Seguindo o exposto por Woolcock quanto aos fatores a serem analisados para se identificar a existência (fonte) e a intensidade (consequências) do capital social numa da região, Bandeira (2007) evidencia como primordiais: “A participação em associações voluntárias” e “as redes informais de sociabilidade”, ambas para identificar a existência das fontes; a “participação política” e também a variável “confiança” para a averiguação da inten-

sidade (consequências) do capital social na região a ser estudada.

No que tange às consequências do capital social, tratando-se da variável “participação política”, Bandeira (2007) destaca que ações como: afiliações a partidos políticos; participação em manifestações, comícios ou protestos; participação em reuniões sobre temas políticos; doações para partidos políticos; trabalho prestado a algum candidato; visita a algum partido político, na tentativa de sanar algum problema da comunidade; percentual de pessoas que votariam, ainda que o voto não fosse obrigatório; entre outras, são algumas das fontes que aumentam a intensidade do capital social local.

Por último, o aspecto “confiança”, segundo Bandeira (2007), é considerado pela literatura como uma das principais consequências do capital social. O mais utilizado refere-se à “confiança generalizada”, ou seja, a confiança em outras pessoas, instituições e organizações.

Flores e Rello (2001) sintetizam os conceitos de capital social, suas fontes e reflexos, segundo estudos de importantes autores e instituições que se propuseram e se propõem a estudá-lo.

QUADRO 1 – DEFINIÇÕES SELECIONADAS DE CAPITAL SOCIAL E CLASSIFICADAS DE ACORDO COM SUAS FONTES, A AÇÃO COLETIVA POSSÍVEL E SEUS RESULTADOS

Autor	Fuentes e infraestructura	Acción colectiva	Resultados
Coleman, 1990	Aspectos de La estructura social	Que facilitan ciertas acciones comunes de los actores dentro de la estructura	
Bourdieu, 1985	Redes permanentes y membresía a um grupo		Que aseguran a sus miembros um conjunto de recursos actuales o potenciales
Putnam, 1993	Aspectos de las organizaciones sociales, tales como las redes, las normas y la confianza	que permiten la acción y La cooperación	para beneficio mutuo (desarrollo y democracia)
Woolcock, 1998	Normas y redes	que facilitan La acción colectiva	y el beneficio común
Fukuyama, 1995	Recursos morales, confianza y mecanismos culturales,	que refuerzan los grupos sociales	
Neo-weberianos	Lazos y normas	que ligan a los individuos dentro de organizaciones	
Banco Mundial 1998	Instituciones, relaciones, actitudes y valores	que gobiernan la interacción de personas	y facilitan el desarrollo económico y la democracia

FONTE: Flores e Rello (2001, p. 02)

O capital social não é uma entidade única, pois acontece e é fortalecido em âmbitos, dimensões e relações diversas. Por isso é tido como multidimensional.

2.2 APLS, Capital Social, Associativismo e Desenvolvimento Local

O BNDES (2007), ao analisar a importância da cooperação dentro dos *Distritos Industriais Italianos*, aponta que além da importância dessa cooperação dentro das relações interempresas, ela também permite a existência de um maior nível de democracia e de envolvimento dos entes públicos com as necessidades econômicas e sociais daquela região.

Baquero e Baquero (2007, p. 137), ao analisar o trabalho de Fukuyama (1995), sustentam que:

[...] a habilidade de cooperar socialmente depende de hábitos, tradições e normas anteriores as que servem para estruturar o mercado. Segundo essa linha de pensamento, é mais provável que uma economia de mercado tenha sucesso em virtude dos estoques de capital social, ao invés de a economia ser a causa de democracias estáveis. Se esse capital é abundante, então tanto o mercado como a democracia prosperará e o mercado pode, de fato, incidir no desenvolvimento de uma sociabilidade que reforça as instituições democráticas.

Ainda em conformidade com Baquero e Baquero (2007), as ciências sociais têm aceitado, sem maiores polêmicas, a compreensão de que o desenvolvimento humano, além de depender das instituições econômicas na provisão de bem-estar material para os membros da sociedade, é impactado,

também, por outras instituições cujo papel seria proporcionar “felicidade” aos cidadãos. Dentre essas instituições, destaca-se a democracia, instituição política desejada de nosso tempo. Nessa perspectiva, a democracia, muitas vezes, tem sido considerada como a instituição mais importante no e para o bem-estar das pessoas.

Franco (2001) aponta a importância do capital social, afirmando que em uma região de elevado nível de capital social, as sociedades, ou parte delas, exploram melhor as oportunidades ao seu alcance; as organizações tornam-se mais eficientes; os chamados custos de transação são reduzidos; as instituições funcionam melhor; reduz-se a necessidade do uso da violência na regulação de conflitos; mais bens públicos e privados são produzidos; mais atores sociais são constituídos e a sociedade civil torna-se mais forte.

Segundo Putnam (1997 *apud* Baquero e Baquero, 2007, p. 137),

pesquisas empíricas levadas a cabo num contexto amplo têm confirmado que as normas e redes de engajamento cívico (capital social) podem melhorar a educação, diminuir a pobreza, controlar o crime, propiciar o desenvolvimento econômico, promover melhores governos e até reduzir os índices de mortalidade.

Quanto à gênese do capital social, duas correntes são observadas: uma que diz ser o capital social fruto de padrões de longo prazo, na região; e outra para a qual iniciativas privadas ou públicas podem promover a participação dos atores locais.

3 O APL de Imbituva e a Geração de Capital Social

O município de Imbituva⁶ está localizado na mesorregião Sudeste do estado do Paraná, mais precisamente na Microrregião Geográfica (MRG) de

⁶ Na época de sua fundação, em 1870, recebeu o nome de Arraial do Cupim devido à conformação geológica de um dos pousos de tropeiros. Considerou-se como fundador de Imbituva um tropeiro, natural de Faxina, que, em 1871, abandonou o comércio das tropas e fixou-se em Cupim com alguns companheiros, dando início à construção da vila. Os primeiros povoadores eram procedentes da então Capitania de São Paulo. Mais tarde, chegaram os imigrantes, principalmente alemães, poloneses e russos. Em 1881, foi denominado Freguesia de Santo Antônio de Imbituva, e, em 1951 passou a chamar-se Imbituva, termo que significa, em tupi-guarani, “local com abundância de imbê (cipó-imbê)” (IPARDES, 2006, p. 05).

Prudentópolis, a qual é composta pelos municípios de Ivaí, Ipiranga, Guamiranga, Teixeira Soares, Fernandes Pinheiro, Imbituva e Prudentópolis. Situa-se a uma distância de 181 quilômetros da capital do estado, e de 76 quilômetros de Ponta Grossa, ocupando uma área de 676 quilômetros quadrados. O município foi criado em 1910, mediante a Lei Estadual nº 938, quando se desmembrou de Ponta Grossa (IBGE, s/d).

Em 2007, de acordo com Ipardes (2009), a população total de Imbituva era de 27.044 habitantes, representando 21,5% do total da população da MRG de Prudentópolis. Em 2000, a população economicamente ativa (PEA) representava 44,4% do total de habitantes do município.

O município de Imbituva apresentou IDH-M⁷ de 0,727, inferior à média estadual, que era de 0,787, sendo uma das municipalidades que compunham os 72% dos municípios paranaenses com IDH-M inferior ao do Brasil (0,764), em 2006, de acordo com o Ipardes (2006, p. 06).

O PIB nominal do município, em 2006, foi de R\$ 190,68 milhões, o qual fora composto por, de acordo com o valor adicionado, 23,2% do setor agropecuário, 24% da indústria e 52,7% do setor de serviços, de acordo com IBGE (2009).

3.1 O APL de Malhas de Imbituva

A MRG de Prudentópolis caracteriza-se pela predominância da atividade industrial no ramo madeireiro. Contudo, o trabalho realizado pelo Ipardes e Secretaria do Planejamento (SEPL) (IDENTIFICAÇÃO..., 2005a), constatou a existência de uma concentração de malharias nessa

microrregião, destacada pelos dados referentes às CNAEs⁸ 1771 e 1779, obtidos na Relação Anual de Informações Sociais (RAIS).

O Ipardes (2005a), durante o processo de mapeamento dos APLs no Paraná, constatou a existência de 35 empresas na MRG de Prudentópolis, das quais 32 estão localizadas no município de Imbituva, por meio da RAIS do Ministério do Trabalho (MTE) de 2004.

As classes de atividade examinadas para esse fim foram a CNAE 1771 (fabricação de tecidos de malha) e a CNAE 1779 (fabricação de outros artigos do vestuário produzidos em malha).

Essas classes indicaram a existência de 32 estabelecimentos vinculados à atividade de malharia no município de Imbituva.

Na sequência, foram consultados o cadastro industrial da Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP), de 2005, bem como o cadastro de empresas da Secretaria do Estado da Fazenda (SEFAZ), com dados de 2002.

A relevância da atividade de malharia para o local destaca-se a partir da análise do Quociente Locacional⁹ (QL), indicador que demonstra a importância dessa especialização no contexto regional e local. Os valores do QL para as CNAEs 1771 e 1779 são elevados (17,39 e 20,42, respectivamente), indicando que a MRG de Prudentópolis conta com forte especialização produtiva no segmento de malharia, relativamente às demais microrregiões paranaenses (Ipardes, 2005a).

Imbituva comporta o maior número de empresas produtoras de malhas retilíneas e tricô do estado, de acordo com os dados da RAIS, caracterizando uma aglomeração com significativa importância para a economia local, em termos de geração de emprego e renda, segundo o Ipardes (2006).

⁷ Trata-se do IDH municipal.

⁸ A Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) é um instrumento padrão de classificação para identificação das unidades produtivas no Brasil, sob o enfoque das atividades econômicas existentes. A tabela de CNAEs foi desenvolvida pelo IBGE.

⁹ O QL indica a concentração relativa de uma determinada classe da indústria numa microrregião, comparativamente à participação dessa mesma indústria no estado. Assim, a verificação de um QL elevado em determinada indústria numa região, indica a especialização da estrutura reprodução local naquela indústria.

Em nível regional, dos 35 estabelecimentos existentes na MRG de Prudentópolis, 32 encontravam-se instalados em Imbituva, e, em termos de emprego direto, dos 151 vinculados ao ramo de malharias, em 2004¹⁰, 139 estavam registrados em empresas do município, o que revela a concentração espacial da atividade nesse local.

A Tabela 1 apresenta uma série histórica da evolução do número de estabelecimentos e de empregos diretos no APL de malhas de Imbituva.

TABELA 1 – NÚMERO DE ESTABELECIMENTOS, EMPREGOS DIRETOS E EMPREGOS POR ESTABELECIMENTO NO RAMO DE MALHARIAS, EM IMBITUVA, NO PERÍODO DE 1994 A 2009

Ano	Estabelecimentos	Empregos Diretos	Média de Empregos por Estabelecimento
1994	16	31	1,94
1995	27	27	1,00
2000	34	145	4,26
2003	37	142	3,84
2004	32	139	4,34
2009*	42	172	4,10

FONTE: MTE-RAIS apud Ipardes (2006, p.13).

* Dados coletados durante a pesquisa de campo, junto à IMBITUMALHAS

Analisando a tabela, observa-se um crescimento do número de estabelecimentos, entre 1994 e 2009, de 16 para 42. Quanto à dinâmica do mercado de trabalho, nota-se, entre 1994 e 2009, um incremento de 455% no emprego gerado no ramo de malharias da cidade. Percebe-se, também, um aumento no número de malharias,

na ordem de 163%, nesse mesmo período; enquanto o número médio de empregados por estabelecimento mais que dobrou.

Outro quesito observado para a constatação do aglomerado como um APL foi a existência de uma associação das malharias, a Imbitumalhas. Fundada em 26 de fevereiro de 1987, a associação possui sede própria e uma secretária. O corpo administrativo, formado por empresários do setor, é composto pelo presidente, vice-presidente, tesoureiro e segundo tesoureiro, primeira e segunda secretárias, e um conselheiro fiscal. A associação conta com a adesão de 100% dos empresários do setor de malhas de Imbituva e é a responsável pela organização da feira anual de malhas, a FEMAI.

A Imbitumalhas é composta, atualmente, por 42 malharias do município de Imbituva, porém, apenas 28 integram o projeto APL, apoiado pelo Sebrae.

E embora a Imbitumalhas conte com a adesão de todas as malharias do município, apenas 29¹¹ participam atualmente do Projeto de Competitividade do Sebrae.

Imbituva comporta o maior número de empresas produtoras de malhas retilíneas e tricô do estado, de acordo com os dados da RAIS, caracterizando uma aglomeração com significativa importância para a economia local, em termos de geração de emprego e renda.

¹⁰ Ano em que fora realizado o levantamento do Ipardes, no qual se caracterizou o aglomerado como um APL, em Imbituva.

¹¹ Não há custo ou critério algum imposto para que as malharias participem do projeto APL dirigido pelo Sebrae. O projeto é aberto a todas as empresas do setor.

TABELA 2 – NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS POR EMPRESA, NO APL DE IMBITUVA-PR

Qde de funcionários por empresa	Nº de empresas
1	9 malharias
2	5 malharias
3	2 malharias
4	3 malharias
5	2 malharias
6	1 malharia
7	2 malharias
9	2 malharias
10	2 malharias
11	2 malharias
12	1 malharia
14	1 malharia
19	1 malharia
Total de Funcionários	172

FONTE: ANDRADE MATOS (2009).

A instituição é uma das principais parceiras do APL de Imbituva e o projeto é um dos aglutinadores dos atores envolvidos. É por meio dessa parceria que o APL passou a se fortalecer desde que fora oficialmente instituído pelo Ipardes, em 2004. Dentre as principais ações do Sebrae está a consultoria concedida ao APL, na qual, anualmente, é traçado o planejamento estratégico do arranjo, e também se avalia as ações indicadas no ano anterior.

O APL conta, além do Sebrae, com outras instituições parceiras, como o Sindicato das Indústrias de Fiação e Tecelagem do Paraná (Sinditêxtil), Federação das Indústrias do estado do Paraná (FIEP), do governo do estado, de entidades de fomento como BNDES e bancos comerciais públicos e privados, além da própria Imbitumalhas.

O APL conta com uma governança própria, distinta do corpo administrativo da Imbitumalhas (que nesse caso torna-se mais uma parceira do arranjo). Atualmente dois empresários constituem a governança do arranjo, os quais foram eleitos pelos empresários do setor.

O APL é constituído por micro e pequenas empresas, tomando-se por base a classificação realizada pela Secretaria da Fazenda e BNDES¹², conforme relata o Ipardes (2005a), condição já exposta como de grande importância para a instituição de um arranjo.

Quanto ao número de postos de trabalho gerados, verifica-se que algumas malharias não possuem funcionários. Nesse caso, o proprietário é o responsável pelas principais execuções, terceirizando, geralmente, o arremate das peças. Na maior das malharias, 19 funcionários fazem parte do quadro atualmente. Mesmo nesse caso, também há terceirização de algumas etapas da produção. Somando-se ao número de funcionários diretos, o número de prestadores de serviços (terceiros), o total de empregos gerados pelo APL aproxima-se a 700 postos de trabalho.

Após a caracterização do APL, a próxima seção apresentará a discussão dos resultados observados durante o trabalho de campo.

¹² De acordo com a SEFA do Paraná, micro empresas são aquelas com faturamento anual abaixo de R\$ 216.000,00; as pequenas devem faturar entre R\$ 216.001,00 e R\$ 10,5 milhões; as médias devem se situar na faixa de R\$ 10,501 milhões até R\$ 60 milhões; e as grandes, a partir de R\$ 60,001 milhões.

4 Discussão dos Resultados

Antes de comentar os resultados, cabe ressaltar que as ações que geram capital social e aquelas que foram realizadas a partir da existência desse capital se retroalimentam. Por isso, a exposição das constatações e interpretações realizadas a partir da pesquisa de campo não estão dispostas conforme o tipo de ação (geradora ou de reflexo).

4.1 Quanto à Percepção Individual sobre a Importância da Cooperação e sua Evolução dentro do APL

Uma das primeiras constatações realizada durante o trabalho de campo foi a partir da reunião que o pesquisador presenciou, cuja finalidade do grupo era a elaboração do planejamento estratégico para 2009. Observou-se que nem todos os empresários, proprietários de malharias do município, participam do projeto APL institucionalmente constituído pelo Sebrae. Do total de 44 malharias, apenas 29 participavam, até o momento da realização da pesquisa de campo, do projeto do Sebrae.

Nota-se que todos são associados à Imbitumalhas, porém, não se dispõem a fazer parte do projeto APL instituído. E provavelmente apenas fazem parte de associação para poderem participar da tradicional feira de malhas, cuja organizadora é a própria Imbitumalhas.

Entre as principais causas apontadas pelos integrantes ao explicarem a não participação de algumas malharias no projeto está a baixa importância que essas dão à atividade, pois alguns proprietários e proprietárias têm a atividade têxtil como secundária na composição da renda familiar. Em alguns casos, trata-se de proprietárias cujos esposos possuem outros negócios.

Assim, de acordo com alguns entrevistados, a adesão ao projeto não é total em função da escassez de tempo dessas pessoas, que já dedicam parte do dia ao lar, auxiliam nos negócios do marido e ainda tocam sua produção. Por isso, não estariam dispostas em assumir compromissos dentro do grupo. Já, para outros entrevistados, o fato evidencia certo nível de comodismo.

De acordo com um dos integrantes da governança do APL, os “convites são sempre feitos aos que ainda não aderiram ao projeto, porém, nota-se em grande parte das vezes que as pessoas convidadas se sentem incomodadas com os insistentes chamados” (Entrevistado 01).

Dessa forma, observa-se que nem todos estão dispostos a ceder parte de seu tempo e trabalhar pelo coletivo, ou seja, trabalhar em e pelo grupo; e apenas participam da Imbitumalhas em função de um objetivo individual, que é o de participar da feira de malhas.

A constatação evidencia que o APL ainda não conseguiu “atrair” a todos os empresários do setor de malhas do município, o que também denota que o sentimento individualista interfere negativamente nos laços de confiança que levam à cooperação.

Observou-se, também, que mesmo entre aqueles que estão inscritos no projeto institucional (do Sebrae), nem todos compareceram à reunião realizada em janeiro (21/01/09), a qual tinha grande importância, uma vez que o objetivo principal era traçar o planejamento estratégico para o ano de 2009.

A iniciativa do projeto de APL, fomentado pelo Sebrae, apenas foi possível com a disponibilidade dos empresários, até então concorrentes, de cooperarem para a concretização de objetivos comuns e também pela sobrevivência.

Entre os atos que permitem identificar a existência de capital social está o contato amistoso entre os integrantes do projeto, observado também durante a reunião, que fora presenciada em 21 de janeiro de 2009.

Quanto à reunião, o facilitador¹³ iniciou estabelecendo de forma participativa um contrato entre todos, que propunha aquilo que não deveria fazer parte da reunião – por exemplo, conversas paralelas e preguiça –, e aquilo que deveria estar presente durante o encontro – por exemplo, otimismo e respeito.

Ao iniciar a reunião, o facilitador dividiu os participantes em grupos de seis pessoas. O objetivo era que os grupos, agora formados, elencassem as possíveis ações que deveriam ser objetivadas em 2009.

Foram levantadas diversas sugestões, que, em seguida, passaram a ser filtradas, a fim de que apenas as julgadas mais importantes e necessárias restassem.

Notou-se, então, no momento do corte que, ao terem suas ações propostas extraídas da relação, os proponentes não se irritavam. Em alguns casos, pequenos debates foram iniciados, porém, sempre com desfecho favorável ao senso coletivo.

A aceitação, por parte dos proponentes, de que suas ações sugeridas ficassem de fora do plano e o aceite de propostas sugeridas por outros, demonstra a disposição em pensar e agir em prol do coletivo.

De acordo com os entrevistados, a cooperação e a convivência entre os participantes aumentaram sensivelmente nos últimos anos. Segundo um dos empresários: “antes um proprietário de malharia não gostava de receber a visita de outro, por que tinha medo que ele observasse os modelos das peças e copiasse ou mesmo porque ele poderia observar mais alguma coisa, como o tipo de maquinário que eu tinha” (Entrevistado 02).

Para a maioria, a atual capacidade de cooperar tem sido estimulada a partir de encontros realizados pelo projeto APL.

Esses encontros ocorrem em função de praticamente duas situações: as reuniões para decisões coletivas e os cursos disponibilizados.

As reuniões podem ser gerais, com participação de todos os envolvidos no projeto, como a reunião presenciada, que tinha por finalidade o desenvolvimento do plano de ação para o APL no ano corrente; ou parciais, com a presença de um determinado grupo de empresários que pode ocorrer, por exemplo, para a conclusão de uma ação proposta no planejamento anual.

Com relação à execução das ações propostas no planejamento estratégico, fora exposto durante a reunião presenciada, e também por grande parte dos entrevistados, que alguns integrantes não concluem as ações que lhes foram delegadas, o que acaba retardando o desenvolvimento do APL e também o nível de confiança e cooperação entre os participantes.

Alguns participantes, inclusive, não se dispuseram a se responsabilizar por algumas das ações propostas para 2009 durante a reunião de planejamento. Foram 18 ações no total, que, dado o número de participantes, poderiam ser igualmente distribuídas entre os presentes. Mas, como a distribuição se deu de forma democrática, alguns empresários se ausentaram de tal responsabilidade.

Nesse momento, alguns participantes tentaram direcionar ações que ainda restavam àqueles que não haviam escolhido alguma, mas o ambiente democrático prevaleceu as ações restantes foram acatadas por outros.

Contudo, ainda assim, a mudança de hábito é perceptível ao ponto que hoje, segundo 100% dos entrevistados, algumas ações demonstram a evolução da cooperação entre os participantes do APL.

Entre essas ações, pode-se citar a troca e, até mesmo, o empréstimo de insumos, que se tornou comum entre os envolvidos no projeto APL, exposto pelos entrevistados.

Assim também acontece com a expertise em realizar determinadas tarefas, conforme evidenciando durante a pesquisa de campo: “já falei pra

¹³ Trata-se de um consultor terceirizado contratado pelo Sebrae para acompanhar *in loco* o desenvolvimento e execução do Projeto de Competitividade do Sebrae.

todos que uma das saídas para a entressafra é a fabricação de peças em malha tecido, assim como eu faço” (Entrevistado 01).

O exposto refere-se ao fato de que, por se tratar de uma região cujo forte da produção é a malha tricô, as peças geralmente são destinadas às estações outono e inverno, o que acaba causando quase paralisação da comercialização e produção durante os meses de primavera e verão. Assim sendo, o empresário compartilhou com os demais uma estratégia que vem aplicando e que está dando certo. Nota-se aqui que, embora concorrentes, a cooperação está presente no interior do APL, assim como a preocupação com o outro, com o grupo, com o coletivo.

O auxílio com o manuseio e até pequenos consertos do maquinário, de uns para com os outros, também foi citado como uma ação costumeira: “[...] a máquina começava a trabalhar e o fio arrebentava, então liguei pra um colega de outra malharia que tem uma máquina parecida, ele me disse para passar parafina no fio antes de utilizar o material. Fiz isso e nunca mais a máquina arrebentou os fios” (Entrevistado 02).

Como a maior parte das vendas é realizada para consumidores que vêm de fora, e esses utilizam do cheque como meio de pagamento, o risco de inadimplência é alto, pois, nos casos de má conduta, os golpistas disseminam seus gastos e compram valores menores, mas em todas as malharias.

Dessa forma, o projeto da Central de Clientes consiste em cadastrar todos os clientes, de todas as malharias, num sistema único e conceder a cada um, de acordo com seu histórico de compras e pagamentos, um limite de crédito para compras em cheque no APL. Assim, cada empresário possuirá um terminal conectado online à associação e terá de alimentar o sistema sempre que um cliente realizar uma compra em sua malharia, dando baixa automaticamente em parte do limite concedido

àquele consumidor. Com essa iniciativa, os demais integrantes do APL, ao receber aquele mesmo cliente em suas lojas, poderão consultar o cadastro e verificar qual o limite que ele ainda dispõe para compras em cheque, reduzindo o risco de inadimplência a todos.

Essa ação, além de evidenciar a evolução do nível de capital social local, quando comparado ao início do APL, será de grande importância para a expansão desse patamar.

4.2 Quanto à Ocorrência e o Tratamento Dado às Ações Oportunistas dentro do APL

Quando questionados sobre a possível ocorrência de ações oportunistas, importante variável que pode reduzir o nível de confiança para a cooperação, conforme exposto por Spellenberg (2001), todos os entrevistados alegaram haver ações desse tipo no interior do APL. Entre as mais citadas, destacaram-se o pagamento de comissões aos guias de excursões e a concessão de mercadorias em consignação. Apenas um entrevistado citou também que há malharias que oferecem café da manhã para grupos de clientes.

As malharias, além de fabricar, também comercializam sua produção no local. Algumas com estruturas maiores, com a loja destacada do espaço destinado à produção, grandes vitrines, manequins expositores e farto espaço para atender aos clientes. Outras dividem o pouco espaço físico entre a produção e a comercialização.

A oferta de café da manhã e o pagamento de comissões aos guias de excursões¹⁴ têm por finalidade reter os clientes na mesma malharia, fazendo, então, com que esses realizem a maior parte de suas compras ali, e assim não se dirijam às outras malharias.

¹⁴ A maior parte das vendas é realizada durante a feira, que geralmente ocorre no mês de abril, e os clientes que chegam ao município com excursões, geralmente, são pessoas e lojistas que compram para revenda. Os principais destinos das peças são as regiões oeste, norte e sul do Paraná; a Região Metropolitana de Curitiba; interior do estado de São Paulo e também de Santa Catarina.

“Tem umas maiores aí, sabe, que fornecem o café da manhã, eles dão mais descontos, que eu acho assim, que é fantasioso o desconto, porque eles elevam o preço e dão 30%, não sei o quê... e daí eles fornecem café da manhã, que nós, que eu não tenho condições de dar café aí pra as excursões. Daí eles tem, tem umas que até proíbem da guia ir em outras malharias, poucas né, mas tem... Vem aqui, olha! Eu te dou café, tanto de desconto... pros guias eles dão peças e peças de malha... mas não me levem em outra malharia.” (Entrevistado 03)

Quanto à oferta de produtos em consignação, é também uma forma de fidelizar o cliente, porém, nesse formato de comercialização, as peças são entregues aos guias que retornam para suas cidades e repassam aos lojistas locais e também varejistas. O grande ponto negativo apontado pelos entrevistados é que os guias acabam não trazendo novas excursões, pois eles mesmos repassam as mercadorias aos clientes de seus municípios. O resultado de tal ação é a concentração de vendas nas malharias que realizam a consignação e consequente redução das excursões de compradores ao município, o que, por sua vez, reduz as vendas das demais empresas.

Aqui se faz necessário uma ponderação. O projeto APL iniciou-se há menos de quatro anos, ou seja, antes disso os empresários eram apenas competidores, concorrentes. Apenas a partir desse período em diante que se passou a fazer parte e a exercer um novo paradigma, ou seja, o da competição associada à cooperação.

De acordo com a maior parte dos entrevistados, essas ações ainda acontecem, porém, em menor número hoje do que há tempos atrás.

No entanto, ações de represália a tais práticas são realizadas. Entre as mais comuns, está a exposição dos casos durante as reuniões do grupo. Inclusive, verificou-se uma exposição dessas na reunião presenciada. A exposição foi feita de forma bastante cautelosa, sem citar nomes, mas também sem deixar de demonstrar os riscos desses atos.

Os atos que visam interromper ações de oportunismo têm surtido efeito. Tanto que um exemplo da evolução do pensamento em prol do coletivo em detrimento ao egoísta, com

relação às ações oportunistas, foi dado por um dos entrevistados, por sinal, um dos maiores empresários do APL, quando questionado a respeito: “Não adianta nada apenas eu vender e os menores quebrarem. Isso é ruim pro município, pois os compradores, as excursões, virão para Imituva se tiverem aqui 100 malharias e não duas ou três apenas.” (Entrevistado 05).

De acordo com outro empresário entrevistado, “as pessoas estão amadurecendo a ideia de trabalhar em conjunto.” (Entrevistado 02).

4.3 Quanto ao Sentimento de Pertença e o Nível de Democracia no Acesso aos Parceiros do APL

Outra constatação levantada ao longo das entrevistas e que evidencia a mudança do pensamento individual rumo ao bem-estar do grupo é o fato de que, hoje, maior parte das grandes malharias indica aos clientes que visitam suas lojas a existência de outras fábricas, principalmente as menores e com localização menos privilegiada.

O ato demonstra um elevado teor de solidariedade de sentimento coletivo de pertença ao APL.

4.4 Quanto à Mobilização/Solidariedade entre Atores do APL

Um fato que se pode perceber também são os atos de solidariedade e como os atores do APL ajudam uns aos outros. Em 2008, o marido de uma das empresárias adoeceu e ela teve de se dedicar quase que exclusivamente ao esposo. Então, de pronto, recebeu a disposição dos colegas em auxiliá-la.

Outro caso semelhante é o de uma empresária que teve problemas de saúde com seu filho, tendo de se afastar da gestão de sua malharia por alguns meses. Nesse momento, todos os colegas se prontificaram a ajudar, alguns inclusive se mostraram solidários a ponto de se oferecer

para gerenciar a sua malharia para que ela não parasse a produção enquanto tratava o filho, que teve de ser internado em outra cidade. Outros se ofereceram para realizar tarefas operacionais do dia a dia, como ir ao banco. Um dos integrantes do grupo foi, juntamente com um pastor de sua igreja, visitar o filho da empresária que estava internado em Guarapuava.

Segundo a empresária, “estas ações deram a ela e a família força para enfrentar a tribulação pela qual passavam.” (Entrevistado 06).

4.5 Quanto às Ações de Voluntariado, Ações em Prol da Comunidade (Entorno)

Observou-se, também, que algumas ações partiram do APL e tiveram como objetivo beneficiar a comunidade cívica, ou seja, pela estrutura, cooperação e engajamento dos integrantes do APL, a comunidade fora beneficiada.

Em 2008, um dos empresários recebeu um contato de um hospital localizado no município de Curitiba, onde esteve internado o marido da empresária acima citada, para que orçasse a fabricação de algumas peças, entre elas, cachecóis e gorros para o inverno.

De início, o empresário realizou o orçamento, computando apenas os custos da matéria-prima. Mas, ao comunicar às demais malharias, todas optaram por se unir e doar as peças necessárias. O mutirão contou com a participação de todos integrantes do projeto.

Nota-se, nesse caso, a união e cooperação dos integrantes do grupo para o alcance de um objetivo coletivo para além dos interesses do APL, ou seja, visando à comunidade. A estrutura utilizada nessa ação foi a estrutura do próprio APL, pois a coleta ocorreu na própria sede da Imbitumalhas, sob a coordenação da secretária da associação.

Conforme relato de uns dos entrevistados – o empresário que recebeu o contato do hospital e difundiu a ideia por entre os associados –, houve abundância nas doações e o total de peças

arrecadadas chegou a 800: “Pedi que juntassem algumas peças, pois se todos fizessem, teríamos a quantidade que o hospital necessitava, mas o volume acabou sendo maior, um dos colegas enviou o seu estoque e ainda produziu mais, foram mais de cem peças só dele.” (Entrevistado 01).

Na reunião presenciada, uma das ações propostas para 2009 dentro do planejamento estratégico do APL foi a repetição de uma ação nos mesmos moldes da realizada no ano anterior. A empresária que defendeu a inclusão da diretriz para 2009 informou fazê-lo porque “uma ação dessa ajuda a unir o grupo.” (Reunião APL).

4.6 Quanto à Participação Cívica

Em relação à questão cívica, o APL pouco tem contribuído a seus integrantes e muito menos ao seu entorno.

Todos os entrevistados demonstraram intenção de permanecer à margem do processo democrático do município. Em Imbituva, a política é vista, conforme exposto por um dos entrevistados, como “algo que não é sério”.

Observou-se, com relação à questão política, que o governo local pouco tem contribuído para o desenvolvimento do APL. Na verdade, algumas ações chegam a prejudicar o projeto, quando, na verdade, cabe ao poder público local ser um articulador de projetos de desenvolvimento, retomando Boisier (1989).

Exemplo disso está a entrega do espaço, até então locado para a escola técnica de corte e costura, por ser o locador um integrante do partido que foi derrotado nas eleições de 2008, e que no momento era o partido da situação. Outra evidência é a inexistência de investimento junto ao APL, ficando a prefeitura restrita a ceder os barracões durante a realização da feira anual de malhas.

A participação cívica é de grande importância tanto para o desenvolvimento local como também para a efetivação do APL como uma estratégia para o alcance do desenvolvimento. Serra

e Paula (2006, p. 15) atestam que para a efetividade do APL há necessidade de um fortalecimento do papel de estado, de forma que suas instituições, principalmente aquelas relacionadas à área do ensino e treinamento da força de trabalho e à geração e difusão de tecnologia, se tornem capazes de se integrar ao ambiente empresarial local. Em outras palavras, isso significa uma remodelação da política industrial pautada pela lógica de sistemas locais de inovação e de uma postura mais ativa do estado como um todo.

A constatação realizada a partir da análise realizada é de que a política é tida como uma dimensão para além da responsabilidade de cada um, ou seja, como se vivenciássemos uma democracia representativa. Os empresários do APL demonstraram certa aversão ao âmbito político, principalmente em função das más administrações, conforme evidenciado ao longo das entrevistas e do pouco apoio que recebem dos governantes locais.

Dessa forma, não se observa os reflexos expostos por Bandeira (2007), apresentados já neste artigo. Também não se cumpre o exposto por Spellenberg (2001), pois, de acordo com a autora, um elevado nível de capital social tende a uma alta capacidade e responsabilidade no monitoramento das ações dos candidatos eleitos e, por consequência, a realização de *feedbacks* da atuação deles por parte da sociedade.

4.7 Quanto à Participação em Outras Associações no Município

Constatou-se, também, a realização de outras ações iniciadas individualmente por integrantes do APL, com objetivos em prol da comunidade.

Evidenciou-se, durante as entrevistas, que 100% dos empresários doam retalhos de sua produção às instituições de caridade, tais como o Clube de Mães do município, APAE, entre outros. Observou-se que todos realizam as entregas tendo em vista o bem-estar da comunidade. Também

são contempladas instituições de cidades vizinhas. Durante a realização de uma entrevista, verificou-se a solicitação de uma pessoa pelos retalhos, a qual fora atendida prontamente.

Outra ação também foi observada durante uma entrevista. Uma empresária, com grande engajamento na Igreja Católica, dirigiu-se até os colegas do APL para coletar prendas que seriam sorteadas e distribuídas em atividades durante a festa do padroeiro da cidade, Santo Antônio. A empresária arrecadou peças doadas por praticamente todos os integrantes do projeto APL.

Nesse caso, a partir de uma integrante do projeto, houve integração direta entre a Igreja local e o próprio APL, beneficiando, assim, a comunidade local.

Também em relação à interação do APL, mesmo que indireta com as igrejas locais, está em andamento um projeto junto à Igreja Luterana do município. A ideia da parceria iniciou-se quando um dos empresários, e também representante da governança do APL, solicitou à igreja o salão de festas da paróquia que seria locado para a festa de formatura do curso realizado em janeiro de 2008, que havia sido aberto à comunidade. A igreja, então, cedeu gratuitamente o espaço para a realização da formatura, na qual estiveram presentes 150 pessoas, e cuja comida e bebida foram produzidas pelos formandos. Nesse momento surgiu o interesse da igreja em captar e capacitar pessoas, no que tange à qualificação técnica.

Constatam-se, então, diferentes formas de ações voluntárias, ainda que a participação em organizações civis formalmente estabelecidas seja restrita. A importância de tais atos é exposta por Bandeira (2007), Woolcock *apud* Bandeira (2007) e Nazzari *et al.* (2004).

5 Considerações Finais

A busca pelo desenvolvimento é uma constatação entre regiões e países do globo. Conceito que evoluiu nas últimas décadas, deixando, então, de ser visto apenas como evolução da renda per capita local e passando a ser desenvolvimento com inclusão e igualdade social, com preservação ambiental, com respeito à cultura e às instituições locais.

Entre as estratégias locais apontadas para a busca pelo desenvolvimento regional está a formação de APLs.

O que distingue um APL, seja embrionário, seja consolidado, de uma simples aglomeração de empresas, é a capacidade de organização coletiva, o

associativismo e a difusão de conhecimentos. Nota-se, então, que o capital social torna-se uma condicionante vital para a existência e sucesso do APL.

A pesquisa realizada com atores envolvidos no APL de Imbituva evidenciou que houve uma grande evolução no que tange à cooperação e à confiança entre os empresários participantes. Entretanto, ainda existem resistências, tanto que parte dos empresários não participa ativamente do projeto instituído pelo Sebrae, e que é um dos aglutinadores dos atores do arranjo.

O APL realizou ações voltadas ao seu entorno, ou seja, à comunidade, com consequências positivas para o meio e para o próprio arranjo, no que diz respeito ao capital social. Ações as quais ajudaram no fortalecimento das relações do grupo com o entorno.

- Recebido em: 08/04/2011
- Aprovado em 01/12/2011

Referências

AMARAL FILHO, Jair. Desenvolvimento regional endógeno em ambiente federalista. **Planejamento e Políticas Públicas**. Brasília, n.14, p.35-70, dez.1996.

_____. **É negócio ser pequeno, mas em grupo**: desenvolvimento em debate; painéis do desenvolvimento brasileiro. Rio de Janeiro: BNDES, 2002.

BANDEIRA, Pedro Silveira. Diferenças regionais quanto ao capital social e crescimento econômico no Rio Grande do Sul. **Redes**, Santa Cruz do Sul, v.12, n.1, p.93-124, jan./abr. 2007.

_____. Participação, articulação de atores sociais e desenvolvimento regional. In: BECKER, Dinizar F.; BANDEIRA, Pedro S. (Org.). **Determinantes e desafios contemporâneos**. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2000. p.23-128.

BAQUERO, Marcello; BAQUERO, Rute. Trazendo o cidadão para a arena pública: capital social e empoderamento na produção de uma democracia social na América Latina. **Redes**, Santa Cruz do Sul, v.12, n.1, p.93-124, jan./abr. 2007.

BECKER, Dinizar F. Economia política do (des)envolvimento regional contemporâneo. In: BECKER, Dinizar F.; WITTMANN, Milton Luiz (Org.). **Desenvolvimento regional**: abordagens interdisciplinares. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2003. p.37-66.

_____.; WITTMANN, Milton Luiz (Org.). **Desenvolvimento regional**: abordagens interdisciplinares. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2003. p. 229-244.

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, 2007. **Arranjos produtivos locais e desenvolvimento**. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/seminario/apl.pdf>. Acesso em: 20 out. 2007.

BOISIER, Sérgio. **Conversaciones sociales y desarrollo regional**. Talca: Universidad de Talca, 2000.

_____. Desarrollo (local): de que estamos hablando? In: MADERO, Oscar; VAZQUEZ BARQUERO, Antonio. **Transformaciones globales, instituciones y políticas de desarrollo local**. Rosário: Homo Sapiens, 2001.

_____. Em busca do esquivo desenvolvimento regional: entre a caixa-preta e o projeto político. **Planejamento e Política Públicas**. Brasília, n.13, p.111-145, jun. 1996.

_____. Política econômica, organização social e desenvolvimento regional. In: HADDAD, Paulo R. (Org.). **Economia regional**: teorias e métodos de análise. Fortaleza: BNB-ETENE, 1989. p.589-694 .

CAPORALI, Renato; VOLKER, Paulo (Org.). **Metodologia de desenvolvimento de arranjos produtivos locais**. Brasília: SEBRAE, 2004. Projeto Promos.

CASSIOLATO, José Eduardo; LASTRES, Helena M. M.; SZAPIRO, Marina. **Arranjos e sistemas produtivos locais e proposições de políticas de desenvolvimento industrial e tecnológico**. Rio de Janeiro, 2000. Projeto de pesquisa arranjos e sistemas produtivos locais e as novas políticas. Nota Técnica 27.

COLEMAN, James S. **Foundations of social theory**. Cambridge: Harvard University, 1990.

FARIAS, Iracema Q.; FARIA, Maria V. C. M. Capital social e a formação de grupos solidários do Programa Crediamigo: desafios e possibilidades. **Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v.8, n.17, p.107-129, maio/ago. 2008. Disponível em: <http://www.iceg.pucminas.br/espaco/revista/17_6Capital%20Social%20e%20a%20%20formação.pdf>. Acesso em: 08 fev. 2012.

FLORES, Margarita; RELLO, Fernando. Capital social: virtudes y limitaciones. In: CONFERENCIA REGIONAL

SOBRE CAPITAL SOCIAL Y POBREZA, Santiago de Chile, . 2001. **Anais eletrônicos...** Santiago de Chile: CEPAL, Universidad del Estado de Michigan, 2001. Disponível em: <<http://www.eclac.cl/prensa/noticias/comunicados/3/7903/flores-relo.pdf>>. Acesso em: 18 abr. 2009.

FRANCO, Augusto de. **Capital social**. Brasília: Instituto de Política Millennium, 2001.

_____. **Pobreza e desenvolvimento local**. Brasília: AED, 2002.

FRANCOIS, Patrick. **Social capital and economic development**. New York: Routledge, 2002.

FUKUYAMA, Francis. **Confiança**: as virtudes sociais e a criação da prosperidade. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

IBGE. **Documentação territorial do Brasil**. Biblioteca: Imbituva [s.d.]. Disponível em: <<http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/dtbs/parana/imbituva.pdf>>. Acesso em: 14 mar. 2012.

_____. **IBGE cidades@**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?>>. Acesso em: 24 fev. 2009.

IPARDES. **Arranjo produtivo local de malhas do município de Imbituva**: estudo de caso. Curitiba, 2006.

_____. **Arranjo produtivo local do vestuário de Cianorte**: nota técnica. Curitiba: IPARDES, 2006.

_____. **Arranjos produtivos locais do Estado do Paraná**: identificação, caracterização e construção de tipologia. Curitiba: IPARDES, 2006.

_____. **Base de dados do Estado – BDEweb**. Disponível em: <<http://www.ipardes.gov.br/imp/index.php>>. Acesso em: 21 fev. 2009.

_____. BANCO REGIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO – BRDE . **Leituras regionais**: mesorregião geográfica sudeste paranaense. Curitiba, 2004.

_____. PARANÁ. Secretaria do Planejamento. **Identificação, caracterização, construção de tipologia e apoio na formulação de políticas para os arranjos produtivos locais (APLs) do Estado do Paraná**. Etapa 1: Identificação, mapeamento e construção da tipologia das aglomerações produtivas. Curitiba, 2005a.

_____. _____. **Identificação, caracterização, construção de tipologia e apoio na formulação de políticas para os arranjos produtivos locais (APLs) do Estado do Paraná**. Etapa 3: Caracterização estrutural preliminar dos APLs pré-selecionados e nota metodológica para os estudos de caso. Curitiba, 2005b.

KELLER, Paulo Fernandes. **Clusters, distritos industriais e cooperação interfirmas**: uma revisão de literatura. Economia e Gestão, Belo Horizonte, v.8, n.16, p.30-47, 2008. Disponível em: <http://www.iceg.pucminas.br/espaco/revista/16Clusters%20,%20distritos%20industriais%20e%20cooperação%20in_terfir..pdf>. Acesso em: 15 dez. 2008.

MATOS, Richer Andrade de. **Arranjo produtivo local (APL) como gerador de capital social**: o caso do APL de Imbituva-PR. 2009. 110 f. Dissertação (Mestrado em Organizações e Desenvolvimento) -. FAE Centro Universitário Franciscano, Curitiba, FAE, 2009.

MYTELKA, L. K.; FARINELLI, F. **Local clusters**: innovation systems and sustained competitiveness. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro. Instituto de Economia, 2000. Projeto Arranjos e sistemas produtivos locais e as novas políticas de desenvolvimento industrial e tecnológico. Nota Técnica n. 5

NAZZARI, Rosana Kátia et al. Desenvolvimento sustentável e capital social: confiança, cooperação e participação política no Paraná. In: SEMINÁRIO DO CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS, 3., Cascavel, 2004. **Anais eletrônicos...** Cascavel, 2004. Disponível em: <<http://www.unioeste.br/campi/cascavel/ccsa/IIISeminario/artigos/Artigo%2012.pdf>>. Acesso em: 20 jan. 2009.

SALANEK FILHO, Pedro. **Capital social e cooperativismo agropecuário no processo de desenvolvimento sustentável local**: uma avaliação da região de atuação da cooperativa Copacol. 2007. 160p. Dissertação (Mestrado em Organizações e Desenvolvimento). FAE Centro Universitário, Curitiba, 2007.

SERRA, Maurício A.; PAULA, Nilson M. de. **Desenvolvimento local**: a experiência paranaense com os arranjos produtivos locais. 2006. Disponível em: <http://www.economiaetecnologia.ufpr.br/textos_discussao/texto_para_discussao_ano_2006_texto_19.pdf>. Acesso em: 08 fev. 2012.

SILVA, Christian Luiz da. Proposta de um modelo de monitoramento e avaliação do desenvolvimento sustentável. In: SILVA, Christian Luiz da (Org.). **Desenvolvimento sustentável**: um modelo analítico integrado e adaptativo. Petrópolis: Vozes, 2006. p.15-28.

_____; MENDES, Judas Tadeu Grassi (Org.). **Reflexões sobre o desenvolvimento sustentável**: agentes e interações sobre a ótica multidisciplinar. Petrópolis: Vozes, 2005.

_____; SALANEK FILHO, Pedro. Capital social e cooperativismo no processo de desenvolvimento sustentável: estudo da cooperativa Bom Jesus da Lapa. In: OLIVEIRA, Gilson Batista; SOUZA-LIMA, José Edmilson (Org.). **O desenvolvimento sustentável em foco**: uma contribuição multidisciplinar. São Paulo: Annablume, 2006. p. 143-166 .

SOUZA-LIMA, José Edmilson. Elementos endógenos de desenvolvimento regional: considerações sobre o papel da sociedade local no processo de desenvolvimento sustentável. In: OLIVEIRA, Gilson Batista; SOUZA-LIMA, José Edmilson (Org.). **O desenvolvimento sustentável em foco**: uma contribuição multidisciplinar. São Paulo: Annablume, 2006. p.31-43.

SPELLENBERG, Anne. Framework for the measurement of social capital in New Zealand. **Research and Analytical**, Wellington, Nova Zelândia, n.14, 2001.

VASQUEZ BARQUERO, Antônio. **Desarrollo económico local y descentralización**: aproximación a un marco conceptual. Santiago de Chile: CEPAL, 2000.

_____. **Desenvolvimento endógeno em tempos de globalização**. Porto Alegre: Fundação de Economia e Estatística, 2001.

Universidade e desenvolvimento local: o caso do aglomerado produtivo de base artesanal

University and local development: the case of the productive accumulation of craft-base



Gustavo Melo Silva¹
Jânio Caetano de Abreu²
Bezamat de Souza Neto³

Resumo

Este artigo propõe reflexões sobre a interação entre universidade e sociedade em prol do desenvolvimento local, especificamente a partir de empreendimentos de base artesanal (EBA) que não fogem à lógica de mercado e coexistem em espaços dinâmicos e interativos, inclusive entre a universidade e a economia na busca constante de eficiência econômica e eficácia coletiva. Os EBA's também têm de se adaptar e inovar em ambientes dinâmicos e competitivos do mercado globalizado. Essa produção é uma alternativa para ocupação e inserção da força de trabalho humano na sociedade moderna. A realidade do segmento de base artesanal e tradicional analisada neste artigo está localizado geograficamente na microrregião de São João del-Rei do estado de Minas Gerais, sendo que nosso foco de análise é a interação dos EBA's com a Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ). Para a compreensão da realidade da interação da Universidade com a rede de EBA's em prol do desenvolvimento local, o presente artigo utiliza como estratégia metodológica uma perspectiva descritivo-analítica, tendo em vista trazer à tona a descrição das características específicas dessa relação. Nossa conclusão a partir dessa realidade empírica é que a universidade está proporcionando para o desenvolvimento local o aprimoramento de uma estrutura setorial em rede de empreendedores de base artesanal, que viabiliza a certificação dos produtos de base artesanal e proporciona de forma compartilhada a construção social do mercado local.

Palavras-chave: Desenvolvimento local. Universidade; Empreendedorismo. Produção Artesanal. Interação.

Abstract

This article presents reflections on the interaction between university and society for local development, specifically from craft-based enterprises, which do not escape market logic and coexist in dynamic and interactive spaces between the university and the economy as well, in pursuit of constant economic efficiency and collective efficacy. The craft-based enterprises (EBA's) also have to adapt and innovate in dynamic and competitive environments in the global market. This production is an alternative to employment and the inclusion of human labor power in modern society. The reality of the segment-based and traditional craft analyzed in this paper is located geographically in the microregion of São João del-Rei of Minas Gerais, and our focus of analysis is the interaction between EBA's and the Federal University of São João del-Rei. To understand the reality of the university interaction with the network of EBA's site for development, his article uses methodological strategy as a descriptive-analytical perspective, in order to bring out the description of the specific characteristics of this relationship. Our conclusion from this empirical reality is that the university is providing for local development to improve the industry structure in a network of craft-based entrepreneurs, which enables the certification of craft-based products and provides for a shared social construction of the local market.

Keywords: Local development. University. Entrepreneurship. Craft production. Interaction.

¹ Doutor em Sociologia pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Professor do Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis (DECAC) da Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ). E-mail: gustavomelosilva@yahoo.com.br.

² Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Professor do Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis (DECAC) da Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ). E-mail: janioabreu@ufs.edu.br.

³ Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Professor do Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis (DECAC) da Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ). Engenheiro Civil pela Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). E-mail: bezamat@ufs.edu.br.

1 Introdução

O desenvolvimento econômico e a produção de bens e serviços interagem com a globalização, automação industrial, entre outras variáveis que exigem das organizações sistemas de produção cada vez mais dinâmicos e flexíveis. Os empreendimentos de base artesanal (EBA's) não fogem à essa lógica de mercado e coexistem em espaços dinâmicos e interativos na busca constante de sua racionalização e otimização. Entretanto, esses sistemas produtivos atendem a necessidades de consumo que são objetivados em produtos que representam a especificidade da produção regional.

Os EBA's, segundo Abreu (2003), são definidos como artesãos, empreendedores de produtos artesanais, tradicionais, pequenas e médias empresas (PME's), que empregam a *expertise* do artesão, mesmo que esteja utilizando ferramental, equipamentos, acessórios e matéria-prima relacionados à indústria. EBA's também são empreendedores que trabalham nas funções de interdependência, como fornecedores diretos de matéria-prima, executores de processos em atividade desverticalizada, vendedores lojistas, ambulantes, distribuidores dos produtos dos aglomerados; profissionais construtores de ferramentas, equipamentos, acessórios ou confeccionadores de produtos que serão empregados na atividade fim de origem artesanal.

Os EBA's se encontram imersos em uma realidade que demanda adaptações e inovações em ambientes dinâmicos e competitivos do mercado globalizado. Essa produção é uma alternativa para ocupação e inserção da força de trabalho humano na sociedade moderna. No entanto, o campo econômico (BOURDIEU, 2005) de base artesanal e tradicional necessita de estudos voltados para a natureza dos conflitos e dos interesses envolvidos em seus empreendimentos, por meio, por exemplo, da identificação de formas de cooperação horizontal e vertical entre os trabalhadores de sistemas coletivos e de novas formas de organização.

Existem demandas, como veremos nas seções posteriores, para pesquisas e estudos que enfatizam

a análise das adaptações próprias do processo de desenvolvimento, crescimento e estruturação produtiva e econômica das atividades artesanais e tradicionais regionais. Entretanto, neste trabalho, nos dedicamos à descrição e à análise do caso do aglomerado de empreendimentos de base artesanal que nas últimas duas décadas vem sendo foco de interação da Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ) com a sociedade em seu entorno.

A realidade do segmento artesanal e tradicional é analisada neste artigo a partir da microrregião de São João del-Rei que está na mesorregião do Campo das Vertentes (MG), especificamente, nos municípios de Dolores, Prados, Resende Costa e São Tiago. Conforme Abreu (2002), esses municípios compõem um aglomerado de empreendimentos de base artesanal. As ações e estudos voltados para a produção artesanal do Campo das Vertentes (MG) vêm sendo realizadas institucionalmente pela UFSJ, inicialmente, por meio do projeto denominado Rede de EBA's, que teve origem em um esforço realizado com apoio do Núcleo de Pesquisa Sobre o Trabalho (NEPET) da Rede UNITRABALHO, com o objetivo de fortalecer empreendedores de base artesanal em ambientes aglomerados produtivos (ABREU, 2002).

O desenvolvimento dessas ações e projetos propiciou, por exemplo, a criação de um grupo de pesquisa e de duas incubadoras que se justificam no âmbito da complementaridade dos EBA's e atuam, por exemplo, no fortalecimento do associativismo e no compartilhamento de estratégias e práticas operacionais de gestão de desenvolvimento de produtos, de ergonomia e saúde do trabalhador, de análise do desenvolvimento econômico e de estratégias de competitividade.

A proposta deste artigo é contribuir sobre as reflexões existentes sobre a interação entre universidade e desenvolvimento local, preenchendo uma lacuna existente nessa discussão sobre uma realidade empírica de EBA's e tradicional considerando-os como agentes do desenvolvimento local.

Para refletirmos sobre essa realidade de interação entre a universidade e os EBA's, o presente artigo está estruturado em três seções, além da seção introdutória e as considerações finais. Após esta breve introdução, refletiremos sobre o papel da universidade no estímulo ao empreendedorismo e ao desenvolvimento local; posteriormente, descreveremos o percurso metodológico do desenvolvimento deste trabalho. A penúltima seção descreve e analisa a interação da UFSJ com o aglomerado produtivo de base artesanal, composto pelas atividades econômicas artesanais existentes nos municípios de Dolores de Campos, Prados, Resende Costa e São Tiago. Essa interação demandou parcerias com outras universidades e pesquisadores, além de ter impacto no desenvolvimento local e desdobramentos na gestão das organizações envolvidas no aglomerado produtivo de base artesanal.

2 Universidade, Empreendedorismo e Desenvolvimento Local

O desenvolvimento socioeconômico é consequência da dinâmica das atividades econômicas que resultam de demandas sociais, mas como poderíamos compreender o papel da universidade neste ambiente socioeconômico? Para compreendermos as possibilidades de resposta para essa questão, nesta seção vamos analisar uma perspectiva econômica para explicação dos fenômenos decorrentes da dinâmica das atividades econômicas e, principalmente, do papel do empreendedor como agente principal do desenvolvimento neste contexto.

Entretanto, devemos considerar o papel indutor e estruturador das universidades no desenvolvimento local, tanto como um suporte para redes de pequenas empresas (GRAPEGGIA; MINUZZI; LEZANA, 2005) como um campo potencial de atuação e de alavancagem do desenvolvimento local via o empreendedorismo de indivíduos, a

Nas universidades, as ações em prol do desenvolvimento local, por meio da intensificação do relacionamento entre universidade e economia, vêm sendo operacionalizadas com o estímulo ao empreendedorismo.

partir de suas potencialidades para o atendimento de demandas de mercado (DAGNINO, 2004). O papel da universidade, além das atividades de pesquisa, ensino e extensão, atualmente tem como enfoque a agregação da função de desenvolvimento econômico regional e local. Portanto, essa realidade socioeconômica propõe uma maior aproximação entre a universidade e o seu entorno (BRISOLLA *et al.*, 1997). Esse novo papel de interação econômica e tecnológica da universidade é vital contemporaneamente na sociedade do conhecimento (MOTA, 1999); entretanto, deve ser articulado a um contexto de políticas públicas territoriais de desenvolvimento socioeconômico endógeno com base no local (RÜCKERT, 2004).

Para Ckagnazaroff *et al.* (2008), o conceito de desenvolvimento econômico local pode ser empregado de uma maneira mais ampla configurando-se em um processo que se preocupa, fundamentalmente, com questões relativas à melhoria da qualidade de vida e do bem-estar da população local, conservação do meio ambiente e participação efetiva, organizada e democrática da população, de forma consciente, para que, por si própria, possa garantir de forma contínua e sustentável o processo de desenvolvimento local. Esses autores consideram essencial, nesse processo, que a comunidade avalie sistematicamente seu progresso e desenvolva competências que permi-

tam suprir suas necessidades imediatas, diagnosticar e incentivar suas vocações locais e fomentar a interação com o meio externo, tendo em vista suas especificidades.

Nas universidades, as ações em prol do desenvolvimento local, por meio da intensificação do relacionamento entre universidade e economia, vêm sendo operacionalizadas com o estímulo ao empreendedorismo, especificamente nos cursos de graduação, que, de forma geral, vêm se restringindo ao desenvolvimento de planos de negócios como uma ferramenta gerencial de validação de ideias de novos negócios. Aliada a esse procedimento técnico, são práticas comuns a proposição de simulações, estudos de casos, mostras, júris e entrevistas com empreendedores. A disciplina responsável por essas atividades pedagógicas de formação profissional tem o objetivo de gerar novos negócios e de reduzir os fracassos na sua implementação. Outra ação das universidades, em prol da intensificação de seu relacionamento com a realidade socioeconômica, são as incubadoras, que sinalizam com boas perspectivas no fomento e estruturação de novos negócios (SILVA; CARVALHO, 2005).

Nesse contexto de internalização, por parte das universidades, do tema empreendedorismo como uma possibilidade de estímulo ao desenvolvimento local, vale salientar que os empreendedores são os agentes socialmente responsáveis por iniciar as transformações econômicas da sociedade e liderarem-nas, seja como proprietários, sócios ou gerentes de negócios. A atitude de iniciar um novo negócio ou propor uma inovação e de assumir um risco de uma inovação os configuraria como empreendedores. Ou seja, a questão do empreendedor e, conseqüentemente, do empreendedorismo, estaria relacionada à identificação de uma oportunidade e, posteriormente, à ideia de como seria operacionalizada essa oportunidade e, por último, à validação dessa ideia em um plano de negócios. O processo de criação da ideia de um novo negócio deve levar em conta tanto a empresa, a classe de empresas e o mercado onde essa iria operar (WILLIAMS, 1978;

A oportunidade de um novo negócio pode estar no processo de reestruturação produtiva e organizacional existente nas empresas.

MARSHALL, 1982; WILLIAMSON, 1996). Portanto, o empreendedor se diferenciaria do proprietário enquanto um indivíduo que busca unicamente a remuneração de seu capital investido, sendo um indivíduo remunerado por seu trabalho e sua capacidade de inovação.

O negócio, ou seja, a organização a ser criada para aproveitar a oportunidade identificada pode ser entendida como uma nova etapa do processo de divisão e especialização do trabalho. A decisão de dividir e especializar o trabalho está relacionada à análise dos custos de transação (WILLIAMSON, 1996) existentes nas empresas, tanto de forma interna – entre as funções e departamentos ou qualquer subdivisão existente – quanto entre empresas e mercados que são conseqüências das alternativas do tomador de decisão. Portanto, uma relação plena empresarial ocorre quando vários contratos são celebrados entre pessoas e para organizações que cooperam entre si. Nessa realidade, a comparação dos custos de transação existentes determina a rentabilidade do estabelecimento de uma empresa no mercado competitivo.

A oportunidade de um novo negócio pode estar no processo de reestruturação produtiva e organizacional existente nas empresas (WILLIAMS, 1978; MARSHALL, 1982; WILLIAMSON, 1996). Algumas funções vêm sendo terceirizadas para que as empresas se especializem e se tornem mais eficazes, definindo, assim, o seu *core business*. O empreendimento deve ser visto a partir de uma análise econômica, na qual a organização interna é uma força de produção que influencia a utilização dos demais fatores de produção,

O início da produção é a satisfação das necessidades dos consumidores, mas a inovação é iniciada pelo produtor que, geralmente, inicia a mudança econômica e, se necessário, educa os consumidores.

sendo de sua responsabilidade a coordenação e controle desses fatores em busca do lucro e de sua maximização.

O início da produção é a satisfação das necessidades dos consumidores, mas a inovação é iniciada pelo produtor que, geralmente, inicia a mudança econômica e, se necessário, educa os consumidores. O desenvolvimento surge com novas combinações que se estruturam em combinações preexistentes e que aparecem de forma descontínua, seja na introdução de um novo bem, de um novo método de produção, abertura de novo mercado, nova fonte de oferta de matérias-primas ou de bens semimanufaturados, ou ainda, uma nova organização produtiva (SCHUMPETER, 1982).

A oportunidade de negócio e a empresa que irá potencializá-la também podem ser compreendidas como a realização de novas combinações, e os empresários (tidos como *homo economicus*), cujas funções são executar essas combinações, mas que necessariamente não necessitam estar vinculados às empresas. Além desses aspectos, a realização de novas combinações não pode ser mais uma vocação do que a tomada de decisões estratégicas realizadas pelos empreendedores. Assim, o ato de realizar novas combinações também pode ser considerado como uma função produtiva exercida pelo empreendedor (SILVA; CARVALHO, 2005).

A empresa deve ser analisada como uma entidade econômica em seu sentido mais amplo

em que a análise da atividade econômica ocorre no seu interior como uma organização administrativa, como uma unidade autônoma de planejamento e onde as atividades são relacionadas e coordenadas por planos estruturados para a empresa como um todo. Penrose (1995) vê o empresário como um inovador do ponto de vista da empresa e não necessariamente da economia, como já era o ponto de vista de Schumpeter (1982). Entre os recursos escassos da organização, encontram-se, então, aptidões psicológicas, incluindo o espírito empreendedor e a capacidade de organizar e dirigir uma empresa.

As inter-relações existentes entre recursos físicos e humanos podem ser otimizadas com o conhecimento existente na empresa sobre seu meio ambiente e seus recursos. As possibilidades de aplicação dos recursos e emprego dos serviços se modificam a partir da variação de conhecimento. O conhecimento está presente nas empresas de forma objetiva e transmissível, ou subjetiva nas ações e no pensamento dos empresários, ou seja, os empreendedores que detêm o conhecimento específico sobre a oportunidade identificada. As utilizações dos recursos que geram serviços com conhecimento criam oportunidades produtivas especiais de uma determinada empresa. As trocas de conhecimento que possuem o pessoal diretivo de uma empresa não modificam apenas os serviços produtivos de outros recursos, como também as condições de demanda tal como a empresa as veem.

As ideias do empreendedor determinam inovações no mercado, a partir de novas combinações de recursos que geram novos serviços produtivos, isto é, a materialização dos conhecimentos dos empreendedores. Assim, mesmo sem o conhecimento das necessidades de quem consome, os empreendedores estão dispostos a produzir artigos que consideram úteis, a partir de seus conhecimentos de utilidade, para seus consumidores, sejam eles indivíduos ou organizações. Essa diversificação da empresa é uma das causas de seu crescimento e até mesmo de sua criação.

A moderna organização formal compete para sobreviver em uma atividade na qual coexiste uma condição geral de competitividade e sobrevivência da produção, que é a utilização eficiente de recursos com a otimização do trabalho residual.

A moderna organização formal compete para sobreviver em uma atividade – assim como diferentes espécies competem para sobreviver na natureza – na qual coexiste uma condição geral de competitividade e sobrevivência da produção, que é a utilização eficiente de recursos com a otimização do trabalho residual. Nesse ambiente organizacional, os agentes controlam problemas em sistemas de decisão que separam a gestão e o controle de decisões em todos os níveis organizacionais.

O conhecimento singular da empresa ganha importância nas tomadas de decisão e na identificação de oportunidades. Tomadas de decisão estão relacionadas à atuação do empreendedor que possui conhecimento específico sobre a oportunidade de mercado e a potencialidade produtiva. A proposta de aplicação do “Plano de Negócios” se configura com uma ferramenta de alta eficiência, mas que tem sua eficácia comprometida se a abordagem do contexto socioeconômico não contemplar estudos que viabilizem uma identificação da dinâmica no ambiente de negócios em que se pretende atuar com a proposição de abertura de novos negócios (SILVA; CARVALHO, 2005). Nesse sentido, a universidade tem um papel no desenvolvimento local mais extenso do que simplesmente incentivar, em seus cursos, o empreendedorismo com disciplinas que proponham a análise de ideias por simulações em planos de negócios.

3 Percorso Metodológico

Para a compreensão da realidade da interação da universidade com a rede de EBA's em prol do desenvolvimento local, o presente artigo utiliza como estratégia metodológica uma perspectiva descritivo-analítica (SELLTIZ *et al.*, 1975; GIL, 2006), tendo em vista trazer à tona a descrição das características específicas dessa relação.

Conforme Gil (2006), a pesquisa pode ser em parte enquadrada como bibliográfica pela análise de referencial sobre os temas de pesquisa. No entanto, trata-se de um estudo de caso em função da natureza do objeto e das categorias de análise. O método de estudo de caso caracteriza-se como meio de aprendizagem acerca de um objeto complexo baseado num amplo entendimento deste, obtido por uma descrição e análise do objeto como um todo em um determinado contexto (MORRA; FRIEDLANDER, 1999).

Nesse sentido, o estudo de caso como método de pesquisa (YIN, 2005) revela-se adequado ao possibilitar uma imersão nas dimensões subjetivas do problema, por meio de uma relação direta e intensa do pesquisador com os sujeitos da pesquisa. Esse contato direto e pessoal permite trazer à tona um rol de valores e crenças difícil de ser percebido a partir de uma perspectiva mais objetiva da realidade social.

A análise será organizacional (CHANLAT, 1993) por abranger os atores envolvidos na interação existente entre os empreendedores locais e a universidade. Os procedimentos utilizados para a realização deste estudo de caso consistiram, além da revisão bibliográfica, de dados secundários e de observação dos pesquisadores em visitas e entrevistas com os empreendedores. A análise dos dados nesta pesquisa tem um caráter qualitativo, articulando o referencial teórico com os dados secundários e observações do caso abordado.

Os EBA's foram analisados organizacionalmente pelos seus empreendedores por meio

de sua interação com a UFSJ, principalmente por meio da Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares (ITCP/UFSJ) e da Incubadora de Desenvolvimento Tecnológico e Setores Tradicionais do Campo das Vertentes (INDETEC/ UFSJ). Os resultados do presente artigo advêm do acompanhamento e coexecução do trabalho empenhado em campo com os empreendimentos incubados, seja na ITCP ou na INDETEC, valendo-se de várias técnicas, tais como: cursos de formação (técnica, política, dentre outros), reuniões, encontros, seminários e orientações no local de atuação dos EBA's. Os trabalhos desenvolvidos por essas incubadoras são orientados pelos pressupostos da pesquisa-ação. A pesquisa-ação é concebida e realizada em associação a uma ação ou a resolução de um problema coletivo no qual os pesquisadores e participantes da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo (SOUZA, 1993).

A ITCP executa seus projetos por meio de vários convênios e trabalha permanentemente, em média, com 20 empreendimentos coletivos (grupos em formação, associações e cooperativas de trabalhadores), nos ramos e atividades diferentes, tais como: artesanato, artes cênicas, confecções, agricultura familiar, serviços gerais, transporte alternativo, tecelagem artesanal, turismo e catadores da cadeia de resíduos, atingindo atualmente 434 pessoas diretamente. A atuação da ITCP ocorre ininterruptamente desde 2004, contando com projetos e programas de apoio, além de acordos de cooperação com prefeituras municipais, ONG's e empresas privadas que apoiam os esforços da Incubadora.

A Indetec, atualmente, conta com cinco projetos selecionados para pré-incubação, cinco projetos incubados com possibilidades concretas de graduação no primeiro semestre de 2012, e três empresas graduadas. Vale ressaltar que a Indetec está focada em tecnologias sociais, como a atuação inovadora em prol da incubação de empreendimentos para egressos do sistema penal.

4 A Interação da Universidade com os Empreendimentos de Base Artesanal Local

O marco institucional da atuação da UFSJ com a produção artesanal na região do Campo das Vertentes, como foi abordado inicialmente na introdução, foi o desenvolvimento do projeto de pesquisa "Rede de EBA's". Esse projeto institucionalizou a UFSJ como um ator social fundamental para o desenvolvimento local.

O desdobramento desse projeto ocorreu em dois momentos. Inicialmente, foi articulado um grupo de pesquisa interinstitucional que pudesse discutir os múltiplos problemas existentes nas atividades econômicas artesanais locais; e, posteriormente, foi criado um centro de ensino, pesquisa e extensão que passou a ser o fórum de identificação dos problemas, desenvolvimento e extensão de soluções e capacitação dos atores envolvidos com essas atividades, que foi denominado como Centro de Tecnologia de Produção Artesanal (CTPA).

O contato inicial dos pesquisadores proponentes se deu em encontros entre 2004 e 2005 com o grupo de pesquisadores da UFSJ, responsáveis pelo Projeto Rede de EBA's, com pesquisadores do Laboratório Integrado de Design e Engenharia de Produto (LIDEP), e do Laboratório Ergonomia e Saúde, ambos do Departamento de Engenharia de Produção (DEP) da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), além de contar com pesquisadores do Programa Design e Artesanato do Centro de Integração Design Empresa da Escola de Design da Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG), e com um pesquisador do Departamento de Administração e Contabilidade (DAD) da Universidade Federal de Viçosa (UFV).

Os encontros iniciais tiveram como resultado a proposta de formalização do grupo de pesquisa interinstitucional com a denominação de "Grupo de Pesquisa de Base Artesanal - GPBarte",

além da definição de desenvolvimento de projetos para a intervenção a partir de demandas identificadas pelo Projeto Rede de EBA's.

As demandas iniciais analisadas pelo GPBarte foram: 1) pesquisa de mestrado para analisar a incidência de doenças músculo-esqueléticas nos artesãos de Resende Costa (DEP/UFMG), concluído em 2006 (OLIVEIRA, 2006); 2) pesquisa de mestrado para analisar o custo do adoecimento para os cofres públicos via atendimento no Sistema Único de Saúde (SUS) em Resende Costa (DEP/UFMG), concluído em 2008 (PEREIRA, 2008); 3) trabalho de conclusão de curso de graduação, analisando o ambiente físico de trabalho das oficinas de tear em Resende Costa com enfoque na engenharia e segurança no trabalho (DEP/UFMG), concluído em 2005; 4) desenvolvimento de embalagens institucionais e de uma marca para os biscoitos de São Tiago (DEP/UFMG e Escola de Design/UEMG), concluído em 2005; 5) pesquisa de iniciação científica de qualidade de vida nas oficinas de produção artesanal e pesquisa de doutorado sobre as mudanças organizacionais da produção artesanal em Resende Costa (DAD/UFV), concluído em 2010 (SILVA, 2010).

Em 2009, o GPBarte, atualizando-se para uma convergência com a proposta de um Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração, que se projetava no Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis (DECAC/UFSJ), mudou sua denominação para Grupo de Pesquisa em Sustentabilidade e Estratégias Territoriais Inovadoras – Geseti. O Geseti tem como objetivo central a integração das Instituições de Ensino Superior (IES) para o fomento de um polo de desenvolvimento tecnológico de base artesanal em Minas Gerais. O grupo de pesquisas tem como foco de atuação a análise de aspectos administrativos, produtivos e organizacionais de base artesanal que possam ser utilizados como ferramentas para a geração de oportunidades de novos negócios e, consequentemente, para a geração de trabalho e renda, por meio do incremento não só quantitativo, mas também qualitativo da produção artesanal.

A estrutura interinstitucional tem como benefícios para as IES, inicialmente, evitar a redun-

dância de pesquisas em projetos paralelos. Posteriormente, potencializa os resultados obtidos por meio da geração de conhecimento nas instituições e pela difusão desse conhecimento no meio acadêmico e entre os próprios empreendedores locais, em princípio, nas localidades pesquisadas e, após, entre outras comunidades de Minas Gerais ou de outros estados brasileiros. O papel do grupo é contribuir para a formação de parcerias entre os empreendedores de base artesanal e pesquisadores de várias áreas e níveis que estão articuladas e integradas no Geseti.

Além de articular e formar o grupo de pesquisa, a UFSJ realizou ações para a efetivação do Centro de Tecnologia de Produção Artesanal (CTPA), que foi inaugurado no mês de dezembro de 2005, em parceria com Instituto Centro de Capacitação e Apoio ao Pequeno Empreendedor (Centro Cape), com financiamento da Fundação de Amparo à Pesquisa de Minas Gerais (FAPEMIG).

O CTPA é a legitimação institucional do potencial da produção artesanal, mas, além disso, busca alimentar e assessorar aglomerados de empreendimentos de base artesanal que, até então, não possuíam nenhum centro de produção científica especializado no setor (FAGUNDES, 2004; COUTINHO, 2007). O CTPA é um centro de pesquisa voltado para o universo artesanal, e o Geseti é um grupo de pesquisa que poderá operacionalizar e intervir a partir de demandas identificadas neste setor.

O CTPA tem como objetivo articular ações dos EBA's com a sociedade civil organizada, a iniciativa privada e o Estado. O CTPA articulou ações conjuntas da UFMG, da UEMG, da Unitrabalho, do Centro Cape, da Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares (ITCP/UFSJ) e da Incubadora de Desenvolvimento Tecnológico e Setores Tradicionais do Campo das Vertentes (Indetec/UFSJ) com o objetivo de propiciar soluções e alternativas para o desenvolvimento sustentável da produção artesanal local.

Estão em andamento no CTPA, sob a coordenação de um Comitê Estratégico e um Comitê Técnico, os seguintes projetos: laboratório para certificação de produtos utilitários e caracterização

de materiais – LCCM; certificação da gestão da atividade artesanal; rede de empreendimentos de base artesanal; certificação de identidade histórico-cultural da produção de base artesanal mineira.

Esse centro de pesquisa, ensino e extensão – CTPA –, para executar esses projetos, buscou parcerias entre instituições de ensino com organizações representativas dos trabalhadores artesanais e da sociedade civil organizada, com a iniciativa privada e com o Estado. Os objetivos específicos do CTPA envolvem desde ações imediatas de continuidade das ações desenvolvidas pela UFSJ até propiciar a atuação dos parceiros e de atendimento de novas demandas dos EBA's.

Entre suas ações estão o desenvolvimento de estudos das peculiaridades dos empreendedores de base artesanal em sua área de abrangência, com o objetivo específico de identificar as potencialidades, características dos empreendimentos e dos empreendedores de tal forma que esses dados sejam mais um instrumento de referência para novos estudos convergentes e para ações que visem ao fortalecimento empreendedor e, conseqüentemente, ao desenvolvimento local.

A continuidade das ações universitárias com um desenvolvimento de uma metodologia própria para a estruturação de rede de pequenas empresas de base artesanal em cluster objetiva propiciar o fortalecimento desses empreendedores, dando expectativa de uma conseqüente redução do fechamento de empreendimentos existentes e aumentando a abertura de novos que possam desenvolver suas atividades econômicas conciliando um melhor desempenho competitivo com a melhoria da qualidade de vida da população envolvida. Inclusive, o CTPA promove um estudo sobre *cluster* de potencial latente induzido, bem como caracteriza, mobiliza, organiza e orienta a gestão de um plano de ação, tendo em vista o incremento de estruturação de um aglomerado produtivo em cooperação.

Clusters de potencial latente seriam aqueles dimensionamentos geográficos, tais como cidades que possuem uma determinada vocação para ser incentivada. São Tiago, por exemplo, que há cerca de 30 anos era produtora de polvilho, produzia

biscoitos apenas nas residências. Portanto, havia ali um potencial para se transformar no aglomerado que se transformou o município.

O CTPA pode contribuir com um esforço que incentive a ações cooperativas entre os empreendedores atuais e permita a integração de novos empreendedores potenciais, inclusive com estudos que analisem a perspectiva de aproveitamento de oportunidades locais para o empreendedorismo, geradas por um fenômeno de produção. Esse fenômeno possui raízes em aptidões históricas e tradicionais com perspectivas de abordagem que defendem uma visão multidimensional para a ação humana e que assegure o desenvolvimento e certificação de produtos de base artesanal, incentivando e propiciando que novos subprojetos sejam formulados e propostos em convergência com o centro de pesquisa.

A atuação no ensino pretende estabelecer uma escola para treinamento no desenvolvimento e produção de massas e esmaltes cerâmicos artesanais, técnicas de modelagem e produção de objetos, bem como construção e operação de fornos cerâmicos de pequeno e médio porte. Essa oficina-escola pode servir de base, também, para cursos do inverno cultural, treinamento de professores de Ensino Fundamental e Médio (dentro de atividades já em desenvolvimento na UFSJ) e para atividades de um futuro curso de artes plásticas ou de produção de objetos cerâmicos. A partir dos trabalhos e projetos do CTPA, surgiu o primeiro curso superior brasileiro de Artes Aplicadas com ênfase em cerâmica, realizando o primeiro vestibular em 2008.

Atualmente, os EBA's atendidos pelo CTPA são a tecelagem artesanal da cidade de Resende Costa, a atividade coureira de Dolores de Campos e Prados, a produção de biscoitos da cidade de São Tiago, ambos na região do Campo das Vertentes (MG), além da atividade de cerâmica no Vale do Jequitinhonha (MG). Ambos os municípios do Campo das Vertentes são circunvizinhos da cidade de São João del-Rei, onde está localizada a sede da UFSJ. É importante ressaltar que existem no corpo discente dessa IES vários estudantes dos municípios

citados, o que viabiliza uma maior interação com a realidade local atendida pela universidade.

4.1 O Processo de Envolvimento com o Desenvolvimento Local via os EBA's

A interação da universidade com o grupo social dos trabalhadores artesanais do Campo das Vertentes (MG) teve início em 1996 com atividades de pesquisas desenvolvidas no curso de Administração, as quais, posteriormente, foram ampliadas em projeto apresentado e tese de doutorado defendida (ABREU, 2002) por docente da UFSJ na Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ).

Os trabalhos e acompanhamento em Resende Costa foram iniciados em 1996 com o trabalho de análise histórica e social de Santos e Silva (1997) e, posteriormente, no recenseamento de Santos *et al.* (1998), realizado junto à população envolvida com a tecelagem artesanal da cidade de Resende Costa. Os contatos em Dorés de Campos foram iniciados em 1997 (ABREU *et al.*, 1997), com a realização de pesquisa em conjunto com um grupo de alunos da disciplina “Gerência de Pequenos Negócios”, do curso de graduação de Administração da UFSJ.

Os primeiros contatos em Prados foram realizados por meio da Associação Comercial e Industrial (ACI), no ano de 1999. Em reuniões com dirigentes, foi possível obter algumas informações sobre a atividade coureira, e depois foram realizados alguns contatos diretos com integrantes da população envolvida via entrevista não diretiva e observação extensiva. Foram recolhidos folhetos, pôlderes, além da análise de documentos, como atas e correspondências da ACI. Com a ajuda do corpo funcional da ACI foi construído um primeiro perfil da população e de eventos ocorridos na cidade, além de alguns indicativos do que ocorria na atividade, sendo relacionados os principais produtores, artesãos e proprietários de empreendimentos da atividade coureira na cidade.

Em 1998, iniciou-se o contato com São Tiago em visita à AC I da cidade, onde foram feitos os primeiros levantamentos, inclusive com visitas

técnicas aos produtores. Foram recolhidos materiais diversos, como jornais, boletins, pôlderes, cartazes e, principalmente, a relação de produtores de biscoito. Foram acompanhados e assessorados até o ano de 2000 alguns eventos, como a “Parada do Café com Biscoito”, que ocorre anualmente no mês de setembro e é considerada pela comunidade local como um grande evento de divulgação da produção local e de reencontro do sãotiaguense ausente.

Durante os anos de 1999, 2000 e 2001, as cidades de Dorés de Campos, Prados, Resende Costa e São Tiago foram visitadas para levantamentos e observações extensivas. Realizaram-se entrevistas com empreendedores, e eventos, como a Feira Anual de Artigos de Couro de Dorés de Campos (FAIDEC), foram acompanhados e, nessas ocasiões foi proposto, sugerido e ratificado a alguns empreendedores o propósito de realizar e viabilizar com a população dos EBA's um processo de organização e de solução por meio de pesquisas científicas dos problemas vivenciados nos municípios supracitados.

A partir de 2001 e início de 2002, foram definidos os participantes e elaborado um programa de ação inicial para a organização do aglomerado de empreendimentos artesanais. Conhecidos, preliminarmente, os aglomerados, o primeiro passo foi definir uma equipe de pesquisa e de ação que foi composta inicialmente por docentes e discentes da UFSJ. Definida a equipe, foi capacitada para intervir no aglomerado e, em seguida, teve início o acompanhamento dos eventos patrocinados pelos produtores artesanais identificados, além da proposição e articulação de eventos, desempenhando o papel de facilitador de suas realizações.

Nas reuniões em que o projeto Rede de EBA's participou na Unitrabalho, foram identificados alunos universitários envolvidos nos Projetos do Núcleo da Rede localizada na UFSJ para participar dos trabalhos de campo do projeto. Esses estudantes participaram das entrevistas nas quatro cidades, da organização de Seminários intra-aglomerado e interaglomerado de algumas reuniões promovidas pelas organizações dos artesãos e de vários eventos. Além disso, também participaram de forma intensiva da reestruturação da ACI de São Tiago, da constituição do Fórum de

Cultura e Empreendimentos de São Tiago (Focest) e da criação da Associação Santiaguense dos Produtores de Biscoito (Assabiscoito).

Diante desse envolvimento propiciado pela execução do Projeto Rede de EBA's e de demandas que foram identificadas em seu processo de desenvolvimento e de organização da atividade artesanal regional em uma rede de aglomerados de empreendimentos de base artesanal, definiu-se a necessidade da criação de um centro de pesquisa que pudesse aglutinar ações necessárias para o desenvolvimento sustentável dessa atividade econômica, ou seja, o CTPA.

4.2 Os Desdobramentos Organizacionais Necessários Pós-Interação

As cidades e comunidades atendidas pelo CTPA, por possuírem uma maior perspectiva de geração de trabalho e renda, de impostos e, por conseguinte, de potencialização de outras atividades locais, dependem do desempenho desses EBA's que constituem verdadeiros *clusters* produtivos. Está consignado que o bom desempenho desses empreendimentos contribui para um melhor desempenho das atividades socioeconômicas locais, contribuindo, assim, para a minimização do problema do desemprego local, viabilizando a inserção socioeconômica e cultural de trabalhadores à margem da moderna indústria.

O aglomerado ou *cluster* das EBA's traz um benefício em rede, atingindo direta e/ou indiretamente cerca de 35.560 habitantes equivalentes às cidades de Dolores de Campos, Prados, Resende Costa e São Tiago. As ações compartilhadas têm sido consideradas como essenciais para que os PME's se insiram competitivamente nas estruturas de mercado.

Estudos como o de Rattner (1986), Souza (1995), Montañó (1999) sustentam que uma forma de fortalecer os PME's é considerar um contexto mais amplo e complexo de formas de atuação coletiva. Lins (2001, p. 84) também acentua que

“não surpreende que as novas propostas de apoio às PME's contemplem as relações interfirmas, mais do que dificuldades localizadas no interior das empresas ou incrustadas no ambiente macroeconômico”.

A rede de EBA's focalizada pelo CTPA é uma variação do conceito de rede estratégica. Como descrito anteriormente, conforme ABREU (2002; 2003), os EBA's são os artesãos, empreendedores de produtos artesanais, tradicionais e PME's que empregam a expertise do artesão, mesmo que utilizem ferramental, equipamentos, acessórios e matéria-prima relacionado à indústria. São também EBA's, empreendedores que trabalham nas funções de interdependência, como fornecedores diretos de matéria-prima, executores de processos em atividade desverticalizada, vendedores lojistas, ambulantes, distribuidores dos produtos dos aglomerados; profissionais construtores de ferramentas, equipamentos, acessórios ou confeccionadores de produtos que serão empregados na atividade fim de origem artesanal (ABREU, 2002).

Portanto, a realidade a ser tratada pelo CTPA, ou seja, o papel da universidade no contexto de parceira em prol do desenvolvimento local, conforme Abreu (2002, p. 283-308), para a rede de EBA's possui, especificamente, três orientações referentes aos compartilhamentos (cooperação); à articulação compartilhada; e à tipologia das relações no âmbito dimensional.

A dimensão dos compartilhamentos tem quatro abordagens, sendo elas: intraempreendimentos, intracluster, intercluster e a estruturação setorial. A articulação compartilhada é uma abordagem da situação concreta passada e atual, e outra de uma situação projetada. Na correlação da extensão dos compartilhamentos com a articulação partilhada, algumas situações dimensionais podem se verificar e se aplicar, ou não. Outro aspecto diz respeito às relações no âmbito das dimensões, bem como as articulações dos atores envolvidos nessas relações. Essas relações quando ocorrem entre EBA's e outros trabalhadores podem ser: autônomas e autodeterminadas, informais subordinadas e formais subordinadas.

No âmbito intraglomerado, as relações se dão caracterizadamente como formais igualitárias, formais subordinadas, informais subordinadas e informais coletivas. Entre EBA's (coletiva e individualmente) – interaglomerados ou intercluster –, as articulações e relações são formais igualitárias e informais igualitárias, assim como entre os EBA's também vão ocorrer articulações no âmbito da dimensão setorial (ABREU, 2002).

A Rede de EBA's, além das dimensões, articulações e tipologias de relações, caracteriza-se por uma proposta inclusiva. Artesãos, empreendedores de base artesanal e empreendedores diretamente inseridos nas relações de interdependência (prestadores de serviços, fornecedores e vendedores diretos) compõem a população de EBA's. A rede é composta necessariamente por entidades diversas propiciadoras de crédito, tecnologia, educação, cultura, orientações ambientais, energia, informações, etc.

A concepção de desenvolvimento, portanto, não é apenas econômica e financeira, mas também cultural, emocional, social, libertária, ambiental, além de outras dimensões humanas que se vinculam aos pressupostos da economia solidária (ABREU, 2002). Nessa rede, a universidade tem o papel fundamental de articular pesquisadores, viabilizar recursos para o desenvolvimento de projetos que joguem luz sobre os problemas vivenciados na vida cotidiana das pessoas envolvidas com as atividades econômicas dos empreendimentos de base artesanal.

5 Considerações Finais

Os esforços da UFSJ para interagir com os EBA's locais são consequências das categorias de ação propostas no trabalho de Abreu (2002). A caracterização, a mobilização, a organização e a gestão são categorias de análise e de ação que tiveram como desdobramentos o Geseti e o CTPA, e esses esforços são complementares, interdependentes e indutores do desenvolvimento local.

É importante ressaltar que o LCCM, a certificação da gestão da atividade artesanal e o projeto de certificação de identidade histórico-cultural da produção artesanal mineira possuem sua abordagem metodológica própria, mas são complementares às propostas de uma atuação que não tenha como objetivo um problema específico do aglomerado de EBA's. Porém, tanto o CTPA quanto a UFSJ tratam esses empreendedores estrategicamente em uma abordagem em rede e extrapolam uma demanda de curto prazo, mas proporciona para os EBA's uma perspectiva de longo prazo.

Além do assessoramento para mobilização e organização, o CTPA deve promover, enquanto

centro de pesquisas universitário, as bases científicas que viabilizam o desenvolvimento sustentável da atividade de base artesanal e tradicional, mantendo um contato íntimo com as comunidades, seja nas atividades de pesquisa, ensino, extensão ou articulando entidades e instrutores para o exercício de capacitação para a solução de problemas identificados e tratados.

O CTPA é um instrumento e uma unidade organizacional da UFSJ que viabiliza a interação da universidade com a realidade local em que esta está inserida, por meio de ações que viabilizam a melhoria da qualidade de vida, a preservação da memória local e, conseqüentemente, o desenvolvimento econômico e sustentável da atividade de base artesanal e tradicional da região onde essa IES está imersa. Essas conquistas ocorrem por meio da execução do seu objetivo geral, ou seja, o de contribuir para o fortalecimento de pequenos empreendedores de base artesanal em situação de *clusters*, com a orientação de um conceito de desenvolvimento que seja inclusivo e que permita a expressão das muitas dimensões humanas nos esforços empreendidos.

O CTPA/UFSJ pode propiciar de forma contínua o aprimoramento de um modelo de estrutura setorial em rede de empreendedores de base artesanal que viabilize a certificação dos produtos de base artesanal, que garanta o desenvolvimento econômico, mas com sustentabilidade ambiental e que preserve características artesanais do trabalho humano local. Além disso, também deve formatar e validar uma metodologia de indução de arranjos produtivos locais de base artesanal para regiões que necessitem de diversificação de suas atividades produtivas e empresarias em prol do desenvolvimento local.

- **Recebido em: 20/04/2011**
- **Aprovado em: 17/10/2011**

Referências

- ABREU, J. C. **Estratégia e oportunidades locais: um estudo sobre rede dinâmica em aglomerados de empreendedores de base artesanal**. 2002. 349f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa em Engenharia (COPPE), Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2002.
- _____. Condições de trabalho e relações precárias nas atividades dos empreendimentos de base artesanal em aglomerados produtivos. In: SALIM, C. A. et al. (Org.) **Saúde e segurança no trabalho, novos olhares e saberes**. Belo Horizonte: Fundacentro, 2003.
- ABREU, J. C. et. al. Pequenas e médias empresas da atividade de couro de Dores de Campos: suas formas de gestão, processo de fabricação e comercialização. In: SEMANA DE ESTUDO E DIVULGAÇÃO DE PESQUISAS, 11., 1997, São João Del Rei, MG. **Anais**. São João Del Rei, 1997.
- BOURDIEU, P. O campo econômico. **Política & Sociedade**, Florianópolis, SC, v. 1, n. 6, p. 15-57, abr. 2005.
- BRISOLLA, S. et al. As relações universidade-empresa-governo: um estudo sobre a Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP). **Educação & Sociedade**, São Paulo, v. 17, n. 61, p. 187-209, dez. 1997.
- CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. São Paulo: Atlas, 1998.
- CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1993. v. 3.
- CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- CKAGNAZAROFF, I. B. et al. Governança em planejamento e desenvolvimento local: uma análise teórica. **Revista de Ciências Humanas**, Viçosa, MG, v. 8, n. 2, p. 171-191, jul./dez. 2008.
- COUTINHO, R. Cerâmica de Salinas. **Minas faz Ciência**, Belo Horizonte, n. 30, jun./ago.2007. Disponível em: <<http://revista.fapemig.br/materia.php?id=435>>. Acesso em: 10 out. 2008.
- DAGNINO, R. A relação universidade-empresa no brasil e o “Argumento da Hélice Tripla”. **Convergência**; revista de ciências sociais, Toluca, México, n. 35, p.253-291, maio/ago. 2004.
- DEAKINS, D. **Entrepreneurship and small firms**. London, New York: McGraw-Hill, 1996.
- DEMO, P. **Metodologia científica em ciências sociais**. 3. ed., São Paulo: Atlas, 1995.
- DENCKER, A. F. M. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. São Paulo: Futura, 1998.
- FAGUNDES, V. Centro de Tecnologia para Produção Artesanal. **Minas faz Ciência**, Belo Horizonte, n. 20, set/nov. 2004. Disponível em: < <http://revista.fapemig.br/materia.php?id=211>>. Acesso em: 10 out. 2008.
- GAJARDO, M. **Pesquisa participante na América Latina**. São Paulo: Brasiliense, 1986.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.
- GRANDORI A.; SODA G. **Inter-firm network: antecedents, mechanisms and forms**. **Organization Studies**, Berlin, DE, v.16, n.6, p.183-214, Nov./Dec. 1995.
- GRAPEGGIA, M.; MINUZZI, J.; LEZANA, A. G. R. O papel das universidades no desenvolvimento local como suporte para redes de pequenas empresas. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 12, 2005, Bauru, SP. **Anais...** Bauru, 2005.

GUILHON, P. T.; GUILHON, E. Rede de pequenas empresas: uma alternativa para as micro e pequenas empresas competirem no mercado global. In: ENCONTRO NACIONAL DE EMPREENDEDORISMO, 2., 2000, Florianópolis, SC. **Anais...** Florianópolis, 2000. 1, CD-Rom.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAZZARINI, S. G.; JOAQUIM, T. A. Z. A formação de constelações: o caso da indústria global e transporte aéreo. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 2, p.11-25, abr./jun. 2004.

LEWIS, J. **Alianças estratégicas**: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade. São Paulo: Pioneira, 1992.

LINS, H. N. Clusters industriais: uma experiência no Brasil meridional. **Revista de Economia**, Curitiba, v.27, n.1, p.79-101, jan./jun. 2001.

LYNCH, R. P. **Alianças de negócios, a arma secreta competitiva**: como planejar, negociar e gerenciar alianças estratégicas competitivas. São Paulo: Makron Books, 1994.

MARSHALL, A. Organização industrial. In: _____. **Princípios de economia**. São Paulo: Abril Cultural, 1982. (Os economistas) v. 1, Livro 4, cap.8-12, p. 211-264.

MONTAÑO, C. E. **Microempresa na era da globalização**: uma abordagem histórico-crítica. São Paulo: Cortez, 1999.

MORRA, L.; FRIEDLANDER, A. C. **Case study evaluations**. Washington, DC: World Bank, 1999. (Working papers series, 2.).

MORETTI, A. R.; SANTOS, M. C. L.; SILVA, G. M. **Recenseamento do artesanato têxtil de Resende Costa**. São João Del Rei: FUNREI, 1998.

MOTA, T. L. N. G. Interação universidade-empresa na sociedade do conhecimento: reflexes e realidade. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 28, n.1, p. 79-86, jan. 1999.

OLIVEIRA, A. B. **Reestruturação produtiva em um cluster da tecelagem artesanal e os impactos no conteúdo do trabalho**: elementos para compreensão da relação saúde-trabalho. 2006. 117f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2008.

PENROSE, E. **The Theory of the growth of the firm**. Oxford: Oxford University, 1995. Capítulos I, II, III e V.

PEREIRA, M. **O Ponto de vista do trabalho dos artesãos diante das exigências competitivas em um cluster de tecelagem de base artesanal**. 2008. 157 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2008.

PORTER, M. **Competitive strategy**: techniques for analyzing industries and competitors. New York: The Free Press, 1980.

RANGAN, S. U.; YOSHINO, M. Y. **Alianças estratégicas**. São Paulo: Makron Books, 1996.

RATTNER, H. Introdução. In: RATTNER, H. (Org.) **Pequena empresa**: o comportamento empresarial na acumulação e na luta pela sobrevivência. São Paulo: Brasiliense; Brasília: Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, 1986.

RÜCKERT, A. A. Políticas territoriais, ciência & tecnologia e a ação de atores locais e regionais: o polo de modernização tecnológica da Serra – Rio Grande do Sul – Brasil. **Sociologias**, Porto Alegre, RS, v. 6, n. 11, p. 148-183, jan./jun. 2004.

SANTOS, M. C. L. et. al. **Artesanato**: contando teares. São João Del Rei: FUNREI, 1998.

SANTOS, M. C. L.; SILVA, G. M. **Tear**: o artesanato de Resende Costa. São João Del Rei: FUNREI, 1997.

SCHUMPETER, J. A. O fluxo circular da vida econômica, enquanto condicionado por circunstâncias dadas. O fenômeno fundamental do desenvolvimento econômico. In: _____. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.(Os Economistas), cap.1 e 2, p.9-66.

SELLTIZ, Claire et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, EDUSP, 1975.

SILVA, G. M. **Mercados como construções sociais**: divisão do trabalho, organização e estrutura social de um mercado em um território municipal. 2010. 359 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Sociologia) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2010.

SILVA, G. M.; CARVALHO, J. T. de. O Ensino de empreendedorismo no Curso de Administração: um modelo e construção. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 16., 2005, Belo Horizonte, MG. **Anais**. Belo Horizonte, 2005. 1 CD-Rom.

SOUZA, M. C. A.. **Desenvolvimento de comunidade e participação**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 1993.

_____. **Pequenas e médias empresas na reestruturação industrial**. Brasília: SEBRAE, 1995.

TEIXEIRA, F.; GUERRA, O. Redes de aprendizado em sistemas complexos de produção. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 4, p. 93-105, out./dez. 2002.

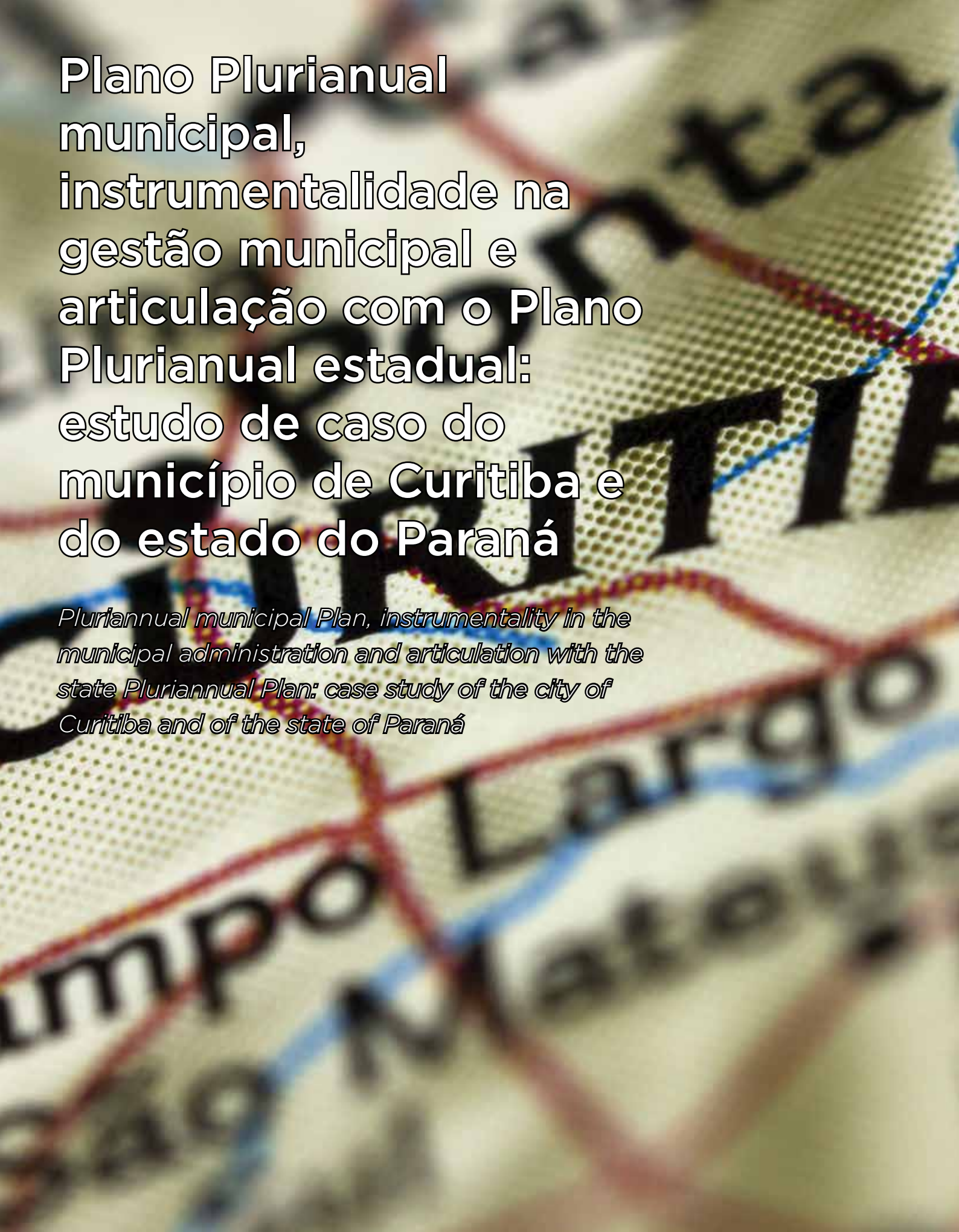
THIOLLENT, M. **Crítica metodológica, investigação social e enquete operária**. 2. ed. São Paulo: Polis, 1982.

_____. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, 1988.

WILLIAMS, P. L. **The emergence of the theory of the firm**: from Adam Smith to Alfred Marshall. Londres: Macmillan, 1978: p.1-69.

WILLIAMSON, O. E.; WINTER, S. G. (Org.) **La Naturaleza de la empresa**: orígenes, evolución y desarrollo. México: Fondo de Cultura Económica, 1996. p. 03-84.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.



Plano Plurianual municipal, instrumentalidade na gestão municipal e articulação com o Plano Plurianual estadual: estudo de caso do município de Curitiba e do estado do Paraná

*Pluriannual municipal Plan, instrumentality in the
municipal administration and articulation with the
state Pluriannual Plan: case study of the city of
Curitiba and of the state of Paraná*

Resumo

A Constituição Federal de 1988 instituiu o sistema orçamentário brasileiro composto pelo Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei dos Orçamentos Anuais (LOA), com vistas à integração do orçamento ao planejamento. A institucionalização desse sistema compeliu as esferas estadual e municipal a imprimirem em suas cartas constitutivas esses instrumentos de gestão, constituindo um padrão sistêmico em cada nível governamental. O objetivo deste artigo é analisar a aplicação do PPA municipal como instrumento de gestão e a sua articulação com o PPA estadual. A metodologia da pesquisa enfatiza o estudo de caso do PPA do município de Curitiba e a sua articulação com o PPA do estado do Paraná, com o emprego de variáveis em um protocolo de pesquisa que formularam questões para análise. O protocolo de pesquisa leva em consideração a fundamentação teórica elaborada e respectivas leis pertinentes ao tema. A conclusão indica que passados 20 anos da constituição desse sistema orçamentário, o PPA municipal pode ser empregado como uma importante ferramenta de gestão pública estadual, bem como representa um elemento de propriedade considerável para a articulação federativa. As contribuições estão direcionadas ao município e ao estado pesquisados, à academia e a outros municípios que podem estabelecer analogias.

Palavras-chave: Gestão Pública. Plano Plurianual Municipal. Orçamento Público.

Abstract

Abstract: The Federal Constitution of 1988 instituted the Brazilian budgetary system composed by the Pluriannual Plan (PPA), the Law of Budgetary Guidelines (LDO) and the Law of annual budgets (LOA), with the objective of integrating the budget to the planning. The institutionalization of this system has compelled the state and municipal spheres to print in their constitutive letters these management tools, providing a systemic standard in each governmental level. The objective of this article is to analyze the application of the municipal PPA as a management tool and its articulation with the state PPA. The research methodology emphasizes the case study of the PPA of the city of Curitiba and its articulation with the PPA of the state of Paraná, with the use of variables in a research protocol that has formulated issues for analysis. The research protocol takes into consideration the prepared theoretical basis and respective laws pertinent to the subject. The conclusion indicates that, after 20 years of the constitution of the budgetary system, the municipal PPA may be employed as an important state public administration tool, as well as representing an element of considerable property for the federative articulation. The contributions are directed to the researched city and state, to the academy and to other municipalities that may establish analogies.

Keywords: Public Administration. Municipal Pluriannual Plan. Public Budget.

¹ Mestre em Gestão Urbana pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR). Analista de Planejamento e Orçamento do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Gerente de Planejamento, Orçamento, Finanças e Contabilidade da Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC). E-mail: evaniomachado@terra.com.br.

² Pós-doutor em Administração (FEA/USP). Administrador. Professor do Mestrado e Doutorado em Gestão Urbana da Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR) e do MBA da FAE Business School de Curitiba-PR. E-mail: denis.rezende@pucpr.br.

1 Introdução

Visando resgatar a governabilidade, concomitante à absorção dos principais comandos instituídos pela Constituição Federal de 1988 e em paralelo à reforma da administração do Estado, o setor público passou por um profundo ajuste fiscal em decorrência da necessária regularização macroeconômica em busca da estabilidade estrutural da economia no decorrer da década de 1990 (REZENDE; CUNHA, 2005; PEREIRA, 2003; GIAMBIAGI; ALÉM, 1999).

Por meio de comando constitucional, o sistema orçamentário constituído é pelos seguintes instrumentos: o Plano Plurianual (PPA); a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO); e a Lei dos Orçamentos Anuais (LOA), que está estruturada no fluxo processual que integra de forma harmoniosa esses três instrumentos, cabendo à LOA respeitar as diretrizes orçamentárias, e a ambas as Leis atentarem para o orçamento plurianual, constituindo, assim, o **princípio do planejamento** ou da **programação** (TORRES, 1995).

No entanto, essa importante instrumentalização com viés no planejamento público não veio acompanhada de normas específicas tratando dos relevantes aspectos relativos ao exercício financeiro, vigência, prazos, elaboração, organização dos citados três instrumentos, bem como a articulação entre eles e demais entidades federativas. Nessa dimensão, o legislador constituinte estabeleceu, no § 9º do artigo 165 da Constituição Federal, que lei complementar disporia sobre os temas específicos atinentes ao plano plurianual e às leis de diretrizes orçamentária, o que ainda não foi levado a termo (GIACOMONI, 2004; AFONSO, 2002; GIOMI; AFONSO, 1992).

O artigo tem como objetivo, por meio de análise do PPA do município de Curitiba, avaliar a sua instrumentalidade na Gestão Municipal, bem como a sua articulação com o Plano Plurianual Estadual. Para isso, o artigo está dividido em mais três partes. A parte seguinte cuida da fundamentação teórica, seguida pelo item três

que destaca a metodologia empregada. No capítulo 4 está disposta a análise efetuada no PPA do município de Curitiba e no PPA do estado do Paraná. E, por último, a conclusão que relata os resultados obtidos.

2 Fundamentação Teórica

A fundamentação teórica está direcionada aos principais temas deste artigo, sendo selecionados: a Gestão Pública, o Planejamento Público e o Plano Plurianual.

É importante salientar que o desenvolvimento dos temas escolhidos cingiu-se puramente ao escopo do trabalho. Assim, ao discorrer sobre Planejamento, o texto ateu-se ao tema na sua esfera de interesse, ou seja, o planejamento público.

Destarte o fato de que os conceitos básicos existentes sobre planejamento, em seu sentido *latu*, são adotados por extensão análoga ao planejamento público. Dessa forma, é assumido no presente artigo que o planejamento público é uma espécie do gênero: planejamento.

No que concerne ao tema Plano Plurianual, a sua vinculação com o orçamento público decorre da sua integração com os demais instrumentos orçamentários (Lei Orçamentária Anual – LOA – e Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO), que advém de comandos dispostos na Seção I do Capítulo II da Constituição Federal, bem como de outros diplomas infraconstitucionais, a exemplo de Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000.

2.1. Gestão pública

De início, é importante destacar dois pontos: o *locus* e a dinâmica da gestão pública. No que concerne ao primeiro, o *locus* da Gestão Pública é a Administração Pública, essa é a arena de gestão, é no desenvolvimento de atividades que a Gestão Pública encontra sua residência. Quanto à

dinâmica da Gestão Pública, ela se situa em todas as fases do denominado processo de conversão, em que os recursos são transformados em bens/ produtos/serviços e ofertados a um determinado ambiente, e, para isso, ela se instrumenta por meio de uma estrutura organizada e permanente de bens e pessoas.

Ajustadas as questões do *locus* e da dinâmica da Gestão Pública, cabe então tecer alguns comentários acerca da sua conceituação. Não nos restam dúvidas que uma série de conceitos poderia ser aqui apresentada.

Dentre os inúmeros conceitos a respeito da gestão pública, Albavera (2003, p. 24) traz a seguinte contribuição:

La gestión pública es la razón de ser del Poder Ejecutivo y no es otra cosa que la gestión de los asuntos de interés público que los ciudadanos reconocen como propios. Por tanto un asunto de interés público no puede ser impuesto a la voluntad mayoritaria en un régimen democrático. Si así sucediera el Poder Ejecutivo se excede en sus atribuciones y debe dar cuenta ante los poderes Legislativo y Judicial, según la magnitud de la perturbación causada en el interés de los ciudadanos.

No entanto, a compreensão desse conceito deve ponderar que a Gestão Pública não se enclausura no Poder Executivo, não é natureza única e exclusiva dessa esfera de poder. A prestação do serviço público perpassa por todas as esferas de poder. É possível entender que há uma preponderância de prestação por parte do Poder Executivo, mas não uma exclusividade.

Na esteira de se buscar conceitos, Allison (1999) narra que um fato que lhe chamou a atenção em seus esforços para analisar o programa de estudos sobre gestão pública de Harvard foi as inúmeras e diferentes formas de explicações e situações em que os pesquisadores utilizavam esse termo. As diferenças eram tão grandes que o autor acreditava que se referiam a assuntos distintos. Como consequência, Allison (1999, p. 749) se manifestou afirmando que “estos enredos terminológicos obstaculizan seriamente el desarrollo de la gestión pública como campo de conocimiento”.

Mesmo assim, Allison (1999) traz duas contribuições importantes acerca dos elementos centrais abordados pela Gestão Pública. A primeira, retirada do informe realizado pelo *Comité de Estudio Interdependencias sobre Ayuda a la Gestión Pública* ao *Office of Management and Budget* – OMB, instituição do governo dos Estados Unidos da América responsável pela formulação e controle do orçamento americano, o qual nomeia os seguintes elementos centrais que compõem a Gestão Pública:

1) Gestión de la política: Identificación de necesidades, análisis de opciones, selección de programas y asignación de recursos sobre una base jurisdiccional amplia; 2) Gestión de recursos: Establecimiento de sistemas básicos de apoyo administrativo, como de presupuesto, gestión financiera, procuración y abastecimiento y gestión de personal; e, Gestión de programas: Aplicación de políticas de operación diaria de dependencias que aplican las políticas a lo largo de líneas funcionales (educación, aplicación de la ley , etcétera). (ALLISON, 1999, p. 748)

A segunda lista apresentada por Allison (2006) é composta pelos elementos listados a seguir, produzidos por Selma Mushkin do Laboratório de Serviços Públicos da Universidade de Georgetown, que se contrapõe aos elementos elencados pela OMB:

Gestión de personal (aparte de planeación de la fuerza de trabajo y relaciones colectivas de negociación y gestión laboral); Planificación de la fuerza de trabajo; Relaciones colectivas de negociación y gestión laboral; Medición de la productividad y desempeño; Organización/ reorganización; Gestión financiera (incluye la gestión de relaciones intergubernamentales); e, Investigación de la evaluación, y auditoría de programas y gestión. (ALLISON, 2006, p. 2)

A lista de elementos que compõe a Gestão Pública produzida pela OMB tem abrangência mais ampla daquela apresentada pelo Laboratório de Serviços Públicos da Universidade de Georgetown, que é mais limitada em seu espectro, porém, profunda no assunto priorizado, já que é mais segmentada para a força de trabalho sem, contudo, abandonar outras áreas, como a financeira e a avaliação de programas.

O fato do conceito de Gestão Pública ser considerado difuso, não traz prejuízo para o discernimento do tema. O conhecimento dos elementos constitutivos defendidos pela OMB, mais o *lôcus* e a dinâmica da Gestão Pública, são suficientes para a compreensão do tema com vistas ao desenvolvimento da presente pesquisa.

2.2. Planejamento Público

O planejamento como instrumento de política, mesmo em países socialistas, passou apenas recentemente a ser utilizado de forma sistemática. Na antiga União Soviética o primeiro plano quinquenal data de 1929, e antes da Segunda Guerra Mundial nenhuma outra nação usava esse instrumento. O planejamento é um dos instrumentos de gestão pública (REZENDE; CASTOR, 2006).

Sob o ponto de vista econômico, o papel do governo, no final do século XIX e início do século XX, era desempenhar funções basicamente restritas à prestação de serviços de justiça e segurança, sofreu significativa expansão a partir da ocorrência de imperfeições de mercado, que traziam como consequência a movimentação de preços de produtos, a queda da atividade econômica, instabilidade no nível de emprego e má distribuição de renda entre os indivíduos (SILVA, 2001).

A crise de 1930, que mergulhou a economia do mundo capitalista em profundo processo recessivo, pondo inclusive em risco o próprio sistema, evidenciou a necessidade da intervenção reguladora e condutora dos governos, conforme defenderam renomados economistas, como John Maynard Keynes.

Ainda, no que tange à participação do Estado na economia, estudos indicam que o recrudescimento das despesas do governo tem como causa os seguintes fatores: crescimento das funções administrativas e de segurança; aumento da demanda por ações de caráter social (educação,

saúde, previdência, etc.); e intervenção direta e indireta do governo no processo produtivo.

Giacomoni (2001, p. 27) explica essas três causas, da seguinte forma: As duas primeiras seriam consequências naturais da complexidade que a urbanização e a industrialização trouxeram à vida moderna. As cidades favoreceram a difusão de novos padrões de comportamento e a articulação de interesses por parte de grupos sociais de atuante presença reivindicatória junto ao governo. A terceira causa decorreria do papel dinamizador do desenvolvimento econômico por parte do setor público, especialmente no fornecimento de infraestrutura econômica, bem como da ação intervencionista do Estado, concebida para neutralizar certos excessos monopolizadores de parcelas do setor público. Nesse novo papel, os Estados passaram, por meio dos seus sistemas de planejamento e orçamento, a desempenhar as seguintes funções fiscais: alocativa, distributiva e estabilizadora (MUSGRAVE, 1974).

A função alocativa apresenta-se nas designações orçamentárias destinadas aos investimentos na infraestrutura e aos gastos efetuados objetivando a oferta de bens públicos, mistos e meritórios. Na função distributiva, contrapondo-se à teoria do bem-estar social de Vilfredo Pareto, o governo, por intermédio do orçamento público, cria ações que visam à melhoria da distribuição de renda. Os ingressos financeiros derivam da retirada de recursos das camadas sociais mais favorecidas, normalmente via tributação direta.

Por último, na função estabilizadora, o Estado tem no orçamento público uma grande ferramenta de intervenção na economia, seja via controle do nível de gastos, seja no nível da arrecadação por meio de alteração de alíquotas dos impostos. Há que se registrar que no atual estágio do comércio internacional, tal instrumento vem sendo apoiado por meio de instituições controladoras do nível de liquidez da economia, que são os Bancos Centrais (GIACOMONI, 2001).

As experiências brasileiras com planejamento público, notadamente aquelas antes de 1964, de

A primeira e grande iniciativa de planejamento territorial urbano no Brasil efetivada pelo governo federal foi o concurso nacional para a elaboração do Plano Piloto da nova capital do Brasil.

acordo com Core (2001, p. 19): “tiveram como característica a desvinculação com o processo orçamentário. Os planos eram voltados para, ou para determinados tipos de gastos específicos, ou para aspectos setoriais e regionais”, e, dessa forma, fugiam à realidade orçamentária no que diz respeito à sua viabilidade frente aos recursos financeiros disponíveis e a sua consequente adequação ao nível de gastos vigentes.

Relativamente ao planejamento regional, a experiência brasileira é recente. Os registros relativos às primeiras tentativas (BARROS, 2003) apontam para os programas da Sudene no Nordeste do final da década de 50 do século XX, e do Grupo de Planejamento do estado de São Paulo (Governo Carvalho Pinto, 1959-1963). Da mesma forma que a experiência nacional, o foco principal desses planos era aperfeiçoar a alocação de recursos, marcando essas experiências regionais como planos de gerenciamento de recursos financeiros.

No âmbito urbano, a primeira e grande iniciativa de planejamento territorial urbano no Brasil efetivada pelo governo federal foi o concurso nacional para a elaboração do Plano Piloto da nova capital do Brasil (LOEB, 2003). Antes, a incisiva participação federal restringia-se a estudos setoriais específicos, destituídos de visão de conjunto. Com Brasília, abriu-se a oportunidade para o primeiro movimento concreto de ocupação e valorização das terras do interior do país. Iniciou-se a

construção de estradas ligando as regiões centrais, valorizando os centros regionais próximos à capital e agregaram-se elementos dinâmicos no desenvolvimento do país. Todavia, ainda estava distante o exercício sistemático de um planejamento territorial urbano por parte do Governo Central.

Mesmo com esse esforço, não há como deixar de considerar as dificuldades que países emergentes, como o Brasil, têm ao estabelecer uma estrutura adequada para receber o experimentado crescimento das cidades a partir da década de 50 do século passado, cuja população elevou-se de 20 milhões para cerca de 140 milhões de habitantes, no ano de 2000.

O grande desafio de nações como a nossa é o de criar um sistema racional de planejamento que correlacione positivamente crescimento econômico com crescimento urbano (LOEB, 2003). Sabe-se que neste binômio, prevalece o desequilíbrio decorrente do desordenado crescimento urbano, com a limitada capacidade de investimento, pelo menos a curto prazo, do Estado, agravado pela questão da desigualdade de renda da população.

2.3 Plano Plurianual

A Constituição Federal de 1988, no Capítulo II Seção II, o qual trata das finanças públicas, estabelece os comandos relativos aos orçamentos.

O grande desafio de nações como a nossa é o de criar um sistema racional de planejamento que correlacione positivamente crescimento econômico com crescimento urbano.

Precisamente, em seu artigo 165, cria o Plano Plurianual, a Lei de Diretrizes Orçamentárias e unifica os orçamentos anuais.

Em tese, esses três instrumentos orçamentários integram-se de forma harmoniosa, cabendo à LOA respeitar as diretrizes orçamentárias, e, essas duas últimas, atentarem para o orçamento plurianual (TORRES, 1995). Na relação entre PPA, LDO e LOA cabe à LDO o estabelecimento das bases necessárias à alocação dos recursos no orçamento anual, de forma a garantir a realização das metas e objetivos contemplados no PPA. Dessa forma, a LDO constitui o elo entre o PPA e a LOA, compatibilizando as diretrizes do PPA à estimativa das disponibilidades financeiras para determinado exercício financeiro.

Ainda, nesse contexto, conforme preconizado no §4º do artigo 165 da CF, os planos e programas nacionais, regionais e setoriais previstos na CF deverão ser elaborados em consonância com o PPA, fato confirmado por Pereira (2003, p. 131), que assim afirma:

Deve-se reafirmar que o processo orçamentário diz respeito aos papéis e funções do orçamento. Por sua vez, na concepção do sistema orçamentário brasileiro – que diz respeito a estruturas, instrumentos, procedimentos e classificações necessárias ao cumprimento dessas funções e papéis –, são instrumentos de planejamento governamental: o plano plurianual; as diretrizes orçamentárias, e os orçamentos anuais. Nesse sentido, os planos e os programas de cada esfera de governo serão elaborados, em consonância com o respectivo plano plurianual.

Nesse conjunto, percebe-se a coesão formal de todo o sistema de planejamento e orçamento que envolve não apenas as finanças públicas, como também os demais subsistemas da Constituição Federal, constituindo, assim, o princípio do planejamento ou da programação.

Bastos e Martins (1991, p. 184), em relação à concepção do sistema de planejamento e orçamento traçado na constituição, afirmam que “a ambição do legislador Constituinte, à toda evidência, não foi apenas a de impor um plano de metas para o planejamento, mas também planejar a economia e as finanças públicas, como um todo”.

Nesse ponto, cabe destacar que a concepção do planejamento como princípio fundamental a ser acatado na consecução de todas as atividades administrativas por parte do setor público já era preconizado legalmente, conforme estabelecido pelos artigos 6º e 7º do Decreto-Lei Federal nº 200/1967. Na esfera federal, especificamente quanto ao PPA, o Decreto nº 5.233/2004, criou a figura do Plano Gerencial, conceituado como “o instrumento que orienta a implementação, monitoramento, avaliação e revisão de cada programa, subsidia os processos de tomada de decisão e estabelece os compromissos entre os diversos atores que interagem para o alcance de seu objetivo” (BRASIL, 2004).

Um ponto de extrema importância a ser destacado é a instrumentalidade que o sistema orçamentário recebe como ferramenta de gestão pública, tendo em vista a sua natureza obrigatória em decorrência de comando legal. Essa grande atribuição vem ao encontro da afirmação de alguns autores, por exemplo, Bucci (2002, p. 255), que propondo um modelo no âmbito das políticas públicas, assim expõe: “A realização das políticas deve dar-se dentro dos parâmetros da legalidade e da constitucionalidade, o que implica que passem a ser reconhecidos pelo direito – e gerar efeitos jurídicos – os atos e também as omissões que constituem cada política pública”.

Outro aspecto importante a ser considerado quanto ao PPA diz respeito às instâncias processuais inerentes aos instrumentos orçamentários. A elaboração das leis orçamentárias é prerrogativa do poder executivo, conforme dispõe o artigo 165 da CF, e o artigo 48 dessa Carta estabelece caber ao Congresso Nacional, com a sanção do Presidente da República, dispor sobre todas as matérias relativas ao plano plurianual, diretrizes orçamentárias, orçamento anual, bem como os planos e programas nacionais, regionais e setoriais de desenvolvimento (PEREIRA, 2003).

O papel do Congresso Nacional como instituição integrante da construção das peças orçamentárias foi resgatado na carta constitucional de

1988, já que o regime militar vigente nas décadas anteriores eliminou a possibilidade de que o parlamento apresentasse emendas aos orçamentos, vigorando uma excessiva concentração de poder na mão da esfera executiva.

Na recente história democrática do País, a ampliação dos poderes do Congresso foi reproduzida não apenas por força de comando constitucional, essa atuação em maior extensão também derivou do fato de que os presidentes eleitos de forma direta, após a Constituição de 1988, não contavam com base parlamentar ampla que lhe garantissem uma maioria governista, forçando-os a buscar apoio, conforme atestado por Souza (2003, p. 147) “em outros partidos, mas também em grupos ou em indivíduos mais comprometidos, afirma-se, com demandas fisiológicas e paroquiais, do tipo *pork barrel*, do que com os interesses nacionais”.

Nessa linha, a inclusão do PPA como instrumento de inserção do planejamento no sistema orçamentário via adoção legal não garante que os mesmos vícios e defeitos existentes nas leis financeiras não se repitam na lei do planejamento. O raciocínio aqui desenvolvido é o mesmo adotado quando da passagem do orçamento clássico para o orçamento programa. No primeiro, o orçamento era uma peça de previsão de receitas e autorização das despesas públicas classificadas de acordo com o objeto do gasto, obedecendo a um padrão nitidamente contábil, sem se refletir acerca da qualidade do gasto (SILVA, 1973).

Tanto o orçamento programa como o denominado PPBS (*Program-Planning-Budgeting System*) surgiram com o objetivo de promover o desenvolvimento dos países da América Latina na década de 1960 (BERRETTA, 2006). Essas técnicas foram influenciadas pelo denominado *welfare state*, que concedia ao Estado o papel central no desenvolvimento da economia e principal responsável pelo desenvolvimento econômico.

Então, a mudança do orçamento clássico para o programático deu-se em um contexto histórico, tendo como pano de fundo fator

adjacente de natureza econômica. No primeiro, o orçamento clássico seguia o interesse em estabelecer limites e controles do poder do Estado em tributar e em despender esses recursos financeiros. Até o princípio do século passado, como exemplo, pode-se citar o caso dos estados americanos que, segundo Burkhead (1971, p. 29): “[...] não enfrentaram qualquer pressão financeira séria, senão após o início do século”. Àquele tempo, o total das despesas estaduais era de menos de 200 milhões de dólares, e a receita era, de modo geral, suficiente para financiá-las.

O orçamento era concebido em consonância aos princípios do liberalismo, em que ao Estado cabia apenas atender às atividades relacionadas com a segurança interna e externa, justiça, etc. (SILVA, 1973). O orçamento tinha como objetivo permitir ao legislativo controlar as atividades financeiras do poder executivo. Fonrrouge (*apud* Silva, 1973, p. 3) afirma que o orçamento clássico era “concebido como mero instrumento político e jurídico de previsões e de autorizações”.

Em paralelo ao crescimento das despesas públicas, com a instalação do “Estado do Bem-Estar”, o orçamento tradicional passa a evoluir para o orçamento por desempenho, na esteira das recomendações da Comissão Hoover, da década de 1950, que estabelecia que o poder executivo americano apresentasse um orçamento baseado em funções, atividades e projetos.

O PPBS, nascido das práticas militares americanas, surge como instrumento representativo da nova demanda. O elo de integração entre planejamento e orçamento apresentado pelo PPBS era constituído por três fases básicas: a primeira era a do planejamento, que tinha como tarefa identificar os objetivos presentes e futuros; a segunda era a de programação, que consistia em estabelecer uma forma estruturada em consonância com as prioridades estabelecidas pela fase do planejamento; e a última consistia na apresentação da programação plurianual desenhada nas fases anteriores na forma de orçamentos anuais (CULAU, 2005).

Independente da forma, a discussão a cerca do orçamento público sempre recairá na alocação dos recursos. Com as técnicas atuais, o embate não se restringe ao aspecto estritamente financeiro, mas, sim, em questões que até hoje permeiam a busca da satisfação dos anseios do que é de interesse público de forma equitativa em um cenário de restrições financeiras. O desafio está em solucionar duas grandes limitações que a literatura orçamentária, segundo Souza (2003, p. 139-140), vem discutindo. A primeira diz respeito a uma questão levantada por V. Key Júnior, em 1940, que, preocupado com o recrudescimento do gasto público, defendia a criação de mecanismos que conduzissem de forma racional a alocação da receita pública. Mecanismo que pudesse responder com base científica a preferência em se alocar uma determinada quantia em uma ação de governo em detrimento de uma segunda ação.

A segunda limitação apontada por Souza (2003, *ibidem*) diz respeito ao fato de que “as pesquisas sobre orçamento público têm sido monopólio dos adeptos da teoria da escolha pública”. Essa teoria, segundo Souza (2003), adota uma linha técnica cunhada na desconfiança acerca dos mecanismos políticos de decisão, apontando a supremacia das decisões de mercado sobre aquelas tomadas pelos políticos.

Essas questões sempre permearam as discussões acerca da alocação de recursos públicos, bem como a escolha de políticas públicas. Na medida em que o planejamento vem sendo integrado ao orçamento público, a discussão passa a ser nova na questão do tema “planejamento integrado ao orçamento”, mas as dúvidas são as mesmas que sempre existiram no momento da escolha da alocação de recursos ou da escolha de política que cada um desses temas sofrem. Nesse sentido, Fozzard (2001, p. 1) se posiciona:

the problem is the allocation of public money through collective choice. For more than a century, these allocations have been made through the machinery of budgeting—the routines and procedures devised by governments to decide the amounts spent, the balance between revenue and expenditure, and the allocation of funds among public activities and entities.

A vinculação do processo político ao sistema orçamentário não se apresenta de forma diferente com a integração do planejamento a esse. A tensão própria das instâncias em que residem as decisões resulta do enfrentamento dos atores com interesses diferentes, é pertinente à construção do interesse coletivo (BERRETA, 2006). O bem resultante da construção das peças orçamentárias expressa o desejo único dos atores que participaram do seu processo de produção, independe do sistema, e é nisso que reside a discussão: a diferença entre processo e sistema.

Core (2001, p. 16), ensina que “o processo orçamentário, basicamente, diz respeito aos papéis e funções do orçamento e o sistema orçamentário às estruturas, instrumentos, procedimentos e classificações necessárias ao cumprimento dessas funções e papéis”. E, ainda, apoiado em Allen Schick, enfatiza que “todo sistema orçamentário, mesmo o mais rudimentar, compreende as funções de planejamento, gerência e controle”.

Nesse entendimento, podemos afirmar que o PPA faz parte da estrutura, ou seja, compõe o sistema orçamentário. O fluxo processual, as instâncias e os momentos pelo quais passam o PPA estão associados ao processo orçamentário. Assim, o PPA veio a enriquecer o sistema, mas o seu êxito resultará das forças que se interagem no curso do seu processo, como as decisões são tomadas, o contrapeso de poderes e instituições, e nas maneiras dos políticos e dos gerentes que conduzem esse processo.

3 Metodologia de Pesquisa

A metodologia da pesquisa adotada teve como objetivo fornecer condições para que o tema proposto pudesse ser apreendido e pensado criticamente de forma disciplinada em consonância com os padrões acadêmicos aceitos. Baseou-se na adoção de um método, com uma abrangência definida e uma técnica desenvolvida conforme explicitado no protocolo de pesquisa.

O método da pesquisa tem como objetivo ajudar a caminhar na direção do desenvolvimento do tema objeto da pesquisa de forma reflexiva. É o conjunto de procedimentos empregados na investigação (SILVA; MENEZES, 2001). A definição das fases a serem trabalhadas para a contemplação do objetivo proposto baseou-se em observações analíticas, descrevendo as ocorrências identificadas e confrontando-as com o referencial teórico encontrado sobre o tema.

A abordagem do problema da pesquisa fundou-se na relação existente entre o Plano Plurianual como instrumento jurídico e a sua instrumentalidade na gestão municipal denota o vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade que não pode ser traduzido em números (SILVA; MENEZES, 2001). A interpretação dos significados existentes no conteúdo programático identificado nos planos plurianuais decorreu de um processo de pesquisa qualitativa, não requerendo o emprego de métodos e técnicas estatísticas. A análise dos dados ocorreu de forma indutiva, em que o processo e seu significado foram os focos principais de abordagem.

O procedimento técnico utilizado baseou-se no fato de que o modelo conceitual e operativo traçado, aqui entendido como delineamento da pesquisa em relação às fontes de dados e os procedimentos de coleta (GIL, 2002), alcança duas classificações. A primeira baseou-se na observação direta por meio de exames efetuados nos planos plurianuais, o que caracteriza esta pesquisa como sendo documental, tendo em vista que esse material não recebeu tratamento analítico em consonância com o objeto desta pesquisa. A segunda fundamentou-se em livros, artigos de periódicos e materiais disponibilizados na internet acerca do assunto, configurando-a como uma pesquisa de natureza bibliográfica.

As questões básicas que permeiam as técnicas da pesquisa estão associadas à exatidão, à credibilidade e à importância dos dados e das informações produzidas por eles. De acordo com Goode e Hatt (1979, p. 399), em uma pesquisa

“as perguntas a serem respondidas são: 1) quão precisas são as observações? 2) podem outros cientistas repetir as observações? E, 3) os dados realmente satisfazem as exigências do problema, isto é, eles demonstram realmente as conclusões?” Ao par desse questionamento, o que se pretende é a obtenção de qualidade no desenvolvimento da pesquisa.

A falta de normatização do PPA por meio de legislação infraconstitucional, no que concerne à forma e conteúdo, associada ainda ao pouco número de planos elaborados e executados pelos entes federativos, produz algumas questões no âmbito da avaliação do estágio atual em que os PPAs se encontram no que concerne ao seu emprego como instrumento de gestão e como importante ferramenta de articulação entre as três esferas de governo. Nesse sentido, o emprego do estudo de caso torna-se mais apropriado, tendo em vista que essa modalidade de pesquisa, que consiste no estudo profundo e exaustivo de um número reduzido de objetos (GIL, 2002), permite seu amplo e detalhado conhecimento, bem como pelo fato de que o assunto se encontra no âmbito dos “fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real” (YIN, 2005, p. 19).

Para atendimento dos objetivos determinados, o protocolo de pesquisa foi desmembrado em variáveis para que fossem analisadas nos Planos Plurianuais. Foram consideradas: pressupostos constitutivos; peças constitutivas; conteúdo programático; forma programática; articulação intergovernamental; fonte de recursos financeiros; e horizonte temporal. Para cada variável aqui explicitada, foi formulado um quesito a ser respondido com vista a direcionar e interpretar os resultados como forma de subsidiar o objetivo deste artigo. Tais variáveis são oriundas dos autores constantes na fundamentação teórica.

O presente estudo constitui parte integrante de projetos de pesquisas junto a um Programa de Pós-Graduação *stricto sensu*.

4 Análises dos Planos Plurianuais das Esferas Estadual e Municipal

A análise efetuada em cada uma das variáveis tem como objetivo reunir elementos que possam responder as duas questões formuladas nesta pesquisa. Uma no que tange à instrumentalidade do plano como ferramenta de gestão, e outra que diz respeito à articulação dos Planos Plurianuais das esferas estadual e municipal.

No âmbito do PPA do estado do Paraná, a análise debruçou-se nos planos definidos para os períodos de 2004-2007 (Lei do estado do Paraná nº 14.276, de 29 de dezembro de 2003), e de 2008-2011 (Lei do estado do Paraná nº 15.757, de 27 de dezembro de 2007). Tal fato decorreu em função da diferença de calendário eleitoral entre as eleições para chefes dos governos estadual e municipal. Na variável horizonte temporal essa situação é estudada mais detalhadamente.

4.1 Pressupostos Constitutivos

O Plano Plurianual do município de Curitiba foi instituído por meio da Lei Municipal nº 11.652, de 22 de dezembro de 2005, constituindo comandos que explicitam a estrutura programática adotada, as diretrizes e estratégias do plano, a forma para proceder a alteração de programas, a vinculação da lei de diretrizes e da lei orçamentária, bem como das leis de abertura de crédito especial à estrutura programática adotada, e a periodicidade de apresentação do relatório de avaliação dos resultados alcançados.

O anexo I desse diploma legal apresenta as diretrizes e estratégias de governo contido no PPA municipal, baseada nos seguintes eixos estratégicos: Desenvolvimento Social; Cidade do Conhecimento; Trabalho e Desenvolvimento; Mobilidade Urbana; Integração Metropolitana; Gestão Democrática e Desenvolvimento Institucional; e Infraestrutura, Urbanismo e Meio Ambiente. O objetivo desses

eixos é lançar uma direção para a estruturação dos programas.

Com base nessas informações, pode-se concluir que, no âmbito legal, o texto da lei do PPA de Curitiba procura normatizar aspectos relativos ao conteúdo, à forma, ao acompanhamento e às alterações, suprimindo a falta de instrumento legal que defina normas em caráter definitivo, ficando, então, essa estrutura valendo apenas para esse plano. Quanto ao conteúdo técnico, fica evidente que o plano foi construído com base em um planejamento prévio, denotando critério técnico na sua elaboração.

Os Planos Plurianuais do estado do Paraná para os exercícios de 2004 a 2007, e para os de 2008 a 2011 foram aprovados por Leis Estaduais, trazendo como comando significativo no texto da lei apenas o que se refere à questão de sua revisão. No que concerne ao conteúdo técnico, as peças de divulgação das citadas Leis Estaduais indicam a presença de pressupostos técnicos na elaboração dos dois planos, obedecendo, portanto, a critérios técnicos. Inicialmente, cumpre destacar que essa variável não objetiva formar juízo crítico quanto aos aspectos qualitativos dos pressupostos constitutivos encontrados, mas, sim, registrar apenas a ocorrência do fato, o que, por sua vez, indica o esforço do ente federativo em suprir a ausência de legislação acerca do tema, bem como denota o emprego de critério técnico na construção dos seus respectivos planos.

O Quadro 1, a seguir, resume o resultado auferido da análise da presente variável:

QUADRO 1 – RESULTADO DA OCORRÊNCIA DE PRESSUPOSTOS CONSTITUTIVOS

Variável	PPA Paraná 2004 - 2007	PPA Paraná 2008 - 2011	PPA Curitiba
Natureza legal	Presente	Presente	Presente
Natureza técnica	Presente	Presente	Presente

FONTE: Os autores. Planos Plurianuais dos referidos entes governamentais

O resultado da análise dessa variável aponta para a existência de fundamentos de natureza

legal e técnica na produção dos planos plurianuais das entidades observadas, o que evidencia critério técnico na construção dos planos.

4.2 Peças Constitutivas

A Lei Municipal nº 11.652/2005, que instituiu o PPA do município de Curitiba, estabeleceu dois anexos. O primeiro trata das diretrizes e estratégias do plano; e o segundo relaciona os programas, as metas e as prioridades da administração municipal, listando todos os programas com as seguintes informações: denominação, objetivo, indicadores escolhidos, resultados esperados e o valor dos investimentos. Ainda, são informados os projetos por programa com suas respectivas metas.

No âmbito estadual, a Lei Estadual nº 14.276/2003, que aprovou o plano plurianual do estado do Paraná para o período 2004 a 2007, instituiu dois apêndices ao plano. O primeiro apresenta todos os programas com suas respectivas ações orçamentárias, indicando no que concerne aos programas com as seguintes informações: nome, objetivo, público-alvo, problema/justificativa e a estratégia de implementação. Relativamente quanto às ações orçamentárias, esse apêndice instrui o nome, a finalidade e a descrição. O Apêndice 2 da referida lei apresenta as metas físicas e financeiras dos programas e suas competentes ações orçamentárias.

Para o PPA Estadual 2008-2011 há, também, dois anexos. O primeiro traz a distribuição dos recursos financeiros a serem alocados anualmente no exercício em escopo; e o segundo detalha de forma pormenorizada os programas com suas respectivas ações, detalhando o objetivo, o problema que se pretende enfrentar, a estratégia de implementação, bem como o gerente responsável por cada programa.

O PPA das duas esferas de governo aqui analisadas contém anexos em mesmos números com funções não totalmente idênticas. Nessa variável, a análise foca o caráter legal atribuído às peças que constituem o plano, não adentrando no aspecto intrínseco das peças. Tal análise tem como principal objetivo perceber a institucionalização legal das políticas públicas adotadas por um dado governo.

O Quadro 2, a seguir, apresenta de forma resumida as peças constitutivas do PPA de cada ente de governo, que foram normatizadas por lei:

QUADRO 2 – RESUMO DA VARIÁVEL: PEÇAS CONSTITUTIVAS

Variável	PPA Paraná 2004 - 2007	PPA Paraná 2008 - 2011	PPA Curitiba
Citação do anexo no texto da lei	Presente	Presente	Presente
Conteúdo do 1º Anexo	Os programas com as suas respectivas ações.	Os valores financeiros distribuídos anualmente para os programas com as suas respectivas ações.	Eixos estratégicos que constituíram o plano
Conteúdo do 2º Anexo	Metas físicas e financeiras dos programas e ações.	O objetivo, o problema que se pretende enfrentar, a estratégia de implementação, bem como o gerente responsável por cada programa.	Programas e projetos

FONTE: Os autores. Planos Plurianuais dos referidos entes governamentais.

Independente da ocorrência detectada quanto a não igualdade de conteúdo e quantidade de anexos, percebe-se que as esferas de governo analisadas preocuparam-se em normatizar por lei o conteúdo programático estabelecido para seus respectivos planos.

4.3 Conteúdo Programático

Quanto ao conteúdo programático das duas esferas de governo, a análise indica que no plano dos entes federativos pesquisados há conteúdo de caráter técnico, evidenciando esforço governamental em produzir o seu respectivo PPA de forma estruturada. Na análise comparada dos PPAs, foi encontrada diferença no número de níveis de programação, conforme se encontra apresentado no Quadro 3:

QUADRO 3 – ANÁLISE COMPARADA DE NÍVEL DE PROGRAMAÇÃO

Nível	PPA Paraná 2004 - 2007	PPA Paraná 2008 - 2011	PPA Curitiba
5	Macro-objetivos	Espacialidades identificadas	
4	Linhas de ação	Classificação da relevância da espacialidade	
3	Diretrizes	Diagnósticos setoriais	Eixos estratégicos
2	Programas	Programas	Programas
1	Ações	Ações	Ações

FONTE: Os Autores. Planos Plurianuais dos referidos entes governamentais.

Dessa análise comparada, evidencia-se que cada esfera de governo fez constar em seu plano uma linha programática que apresenta fluxo descendente do maior nível até um nível mínimo, estabelecendo, dessa forma, uma lógica programática de sentido macro para o micro. Percebe-se, também, pela análise comparada, que os dois menores níveis programáticos – programa e ações – são comuns às duas esferas de governo.

Por último, e de grande importância, esses conteúdos denotam que os planos apresentam estrutura programática evidenciando a organização planejada, o que possibilita a apresentação dos outros instrumentos orçamentários – LDO e LOA – de maneira alinhada com o PPA.

4.4 Forma Programática

A forma programática do PPA do município de Curitiba difere da forma estadual. Consta no plano municipal a presença do programa, conforme ocorre no PPA estadual, mas não figura a ação orçamentária, apresentando um elemento denominado por Projeto, no qual são inseridas metas genéricas. Essa forma programática não permite que seja identificada no PPA a ação orçamentária que responderá pelo cumprimento de uma determinada meta constante no que foi denominado de Projeto.

Relativamente ao primeiro termo da forma programática constante nos planos plurianuais, identificado como Programa, foi procedida uma análise comparada com vistas a identificar os atributos explicitados em cada plano.

As características qualitativas encontradas são apresentadas no Quadro 4:

QUADRO 4 – ANÁLISE COMPARADA DE ATRIBUTOS DO 1º ELEMENTO DA FORMA PROGRAMÁTICA

Atributo	PPA Paraná 2004 - 2007	PPA Paraná 2008 - 2011	PPA Curitiba
Identificação	Código	Ausente	Presente
	Denominação	Presente	Presente
Órgão responsável	Ausente	Presente	Ausente
Objetivo	Presente	Presente	Presente
Público-alvo	Presente	Presente	Ausente
Indicador	Ausente	Presente	Presente
Valores	Correntes	Presente	Presente
	Capital	Presente	Presente

Nesse âmbito, a presença dos atributos especificados na Portaria nº 42/1999, com efeito para a classificação comandada pela Lei Federal nº 4.320/1964, torna-se importante por dois aspectos. O primeiro reside no aspecto relativo ao alinhamento do plano com as leis orçamentárias anuais, já que a existência de atributos comuns a esses dois instrumentos permite, de forma facilmente compreensível, a identificação de articulação entre os dois instrumentos. O segundo aspecto, também de extrema importância, tem sede na dimensão operacional do plano, que é tangente aos aspectos qualitativos, ou melhor, à sua instrumentalidade como ferramenta de gestão. Essa característica requer a presença de atributos que permitam indicar as ações públicas necessárias para compor a produção de resultados esperados.

Além desses atributos normatizados, a existência de outros, como público-alvo e valores financeiros previstos por grupo de despesa – corrente e capital –, bem como a identificação do órgão responsável pela execução do programa, são informações que agregam aspectos qualitativos aos programas permitindo a extração de informações adicionais importantes no que concerne à legitimidade (público-alvo), viabilidade econômica (valores financeiros envolvidos) e responsabilização (órgão executor responsável).

Para os atributos de caráter não formais sob o ponto de vista legal, mas importantes sob os aspectos já citados – legitimidade, viabilidade econômica e responsabilização –, o PPA estadual de 2008 a 2011 contempla todos esses; enquanto o de 2004 a 2007 não contempla o atributo relativo à responsabilização – indicação do órgão responsável pela execução do programa –; e o PPA municipal não atenta quanto a todos os aspectos não legais.

Os atributos relativos às ações orçamentárias presentes nos anexos do plano estadual 2008-2011, notadamente os que se referem à identificação, produto gerado e metas física e financeira, asseguram identificar nas leis orçamentárias anuais dessas esferas a presença explícita de articulação desses dois instrumentos. Tal fato,

pelo menos de forma explícita, não é notado no âmbito municipal, já que a articulação procurada somente poderia ser atestada mediante uma análise minuciosa da lei de forma que se buscasse identidade de metas nas ações constantes na LOA com os presentes no plano.

4.5 Articulação Intergovernamental

A análise efetuada no âmbito dessa variável indica que não há no plano plurianual curitibano, item que evidencia a presença de mecanismo explicitando a articulação com o plano estadual. No entanto, considerando a legislação existente que trata da vinculação de receitas, bem como a que obriga a destinação de recursos financeiros em volumes mínimos para gastos em áreas específicas, cujas ações são de competência concorrente entre as três esferas de governo (saúde e educação, por exemplo), e algumas dessas organizadas por meio de sistemas únicos (área social e de saúde, notadamente), subentende-se que o plano municipal contém de forma implícita conteúdo programático nessas áreas.

No âmbito metropolitano, constatou-se a presença de programas no PPA de Curitiba contendo ações que atendem questões metropolitanas.

Na esfera estadual, a busca por parcerias com entidades públicas com vistas à capacitação dos agentes públicos municipais para elaboração do PPA 2006-2009 e a regulamentação do artigo 141 da Constituição Estadual, por meio da Lei Estadual nº 15.229/2006, que institucionalizou um sistema das diretrizes e das bases do planejamento e desenvolvimento estadual, compreendem importantes ações na busca de se instituir um processo sistematizado em articular os planos municipais com os estaduais.

No âmbito municipal, a articulação encontrada na forma explícita ocorreu com a existência de programas de alcance metropolitano. Com o governo estadual, a análise aponta para a existência de articulação de natureza implícita.

4.6 Fontes de Recursos Financeiros

Da análise da presente variável, o Quadro 5, a seguir, apresenta os resultados obtidos no que concerne à previsão de recursos financeiros contida nos planos dessas duas esferas de governo.

QUADRO 5 – ANÁLISE DAS FONTES DE FINANCIAMENTO DO PPA

Informação		PPA Paraná 2004 - 2007	PPA Paraná 2008 - 2011	PPA Curitiba
Orçamentário:				
	Valor	Presente	Presente	Presente
	Especificação da natureza	Presente	Presente	Ausente
Extraorçamentário:				
	Valor	Ausente	Ausente	Ausente
	Especificação da fonte	Presente	Presente	Ausente

FONTE: Os autores. Planos Plurianuais dos referidos entes governamentais.

4.7 Horizonte Temporal

Inicialmente, cumpre destacar uma peculiar característica das leis orçamentárias que é a sua periodicidade. Esses instrumentos jurídicos são elaborados para a vigência por um determinado período.

O Quadro 6, a seguir, apresenta o espaço de tempo de vigência de cada lei orçamentária.

QUADRO 6 – VIGÊNCIA DAS LEIS ORÇAMENTÁRIAS

Instrumento	Prazo de vigência*
Plano Plurianual	4 anos
Lei de diretrizes orçamentárias	1 ano
Lei orçamentária	1 ano

FONTE: Os autores. *Art. 165 da Constituição Federal.

No que concerne a datas de elaboração, de apresentação ao legislativo, de votação e de

execução do PPA, continuam dependendo da citada promulgação de lei complementar. As datas hoje são definidas, ainda, por meio dos atos das disposições transitórias das constituições federal e estadual, assim como das leis orgânicas municipais.

O prazo de vigência do PPA é de quatro anos, iniciando-se no segundo ano de mandato e terminando no primeiro ano do mandato subsequente, entendendo-se que a intenção é de que corresponda ao período de um mandato do chefe de governo (GIOMI; AFONSO, 1992).

Conforme indicado no Quadro 7, quando o chefe do Poder Executivo inicia o seu mandato o primeiro ano de governo cabe à administração elaborar e enviar ao Legislativo para aprovação o PPA que será executado nos próximos quatro exercícios. Essa forma recorrente visa permitir que o primeiro ano de mandato seja destinado para as atividades de planejamento do PPA.

QUADRO 7 – DESDOBRAMENTO DO PPA EM 5 ANOS

MANDATO 01				MANDATO 02
ANO 01	ANO 02	ANO 03	ANO 04	ANO 05
Elaboração e Votação	Execução do 1º exercício	Execução do 2º exercício	Execução do 3º exercício	Execução do 4º exercício Elaboração e Votação

FONTE: Os autores. *Art. 165 da Constituição Federal.

Há duas grandes questões relativas a esses prazos: uma diz respeito ao desencontro do calendário existente entre o início de governo da esfera municipal com o federal e o estadual, considerando que o calendário eleitoral prescreve eleições a cada dois anos no País; e a outra se refere ao horizonte de tempo de quatro anos, que a cada exercício financeiro executado transforma o plano de médio para curto prazo.

Com relação ao aspecto da transformação do plano de médio para curto prazo, bem como a diferença de calendário, Giacomoni (2004, p. 8) traz a seguinte colaboração: “Na verdade, a questão dos prazos de elaboração e aprovação do PPA será mais bem equacionada, se tratada conjuntamente com as definições sobre o prazo de vigência do plano”.

No atual modelo, o PPA cobre o período de quatro anos, horizonte esse que vai se reduzindo à medida que vencem os exercícios. Com o plano cobrindo cada vez período menor, a ação planejada de médio prazo vai deixando de existir. Encerrada a vigência de um PPA, aguarda-se a elaboração e a aprovação do novo plano para que um novo ciclo de ação planejada se inicie. Interrompe-se o processo, o que configura séria ameaça à continuidade e à integração que, em muitos programas, projetos e ações, são necessárias.

Uma alternativa ao vigente modelo de PPAs estanques seria a adoção de mecanismo que “rolaria” permanentemente o plano, mediante a inclusão de exercícios em substituição aos executados. A experiência internacional recomenda que se cogite seriamente essa hipótese. Inúmeros países, buscando fugir das limitações impostas ao

processo decisório pelo horizonte de curto prazo do orçamento anual, vêm adotando orçamentos plurianuais que, mesmo despossuídos de caráter autorizativo ou de apropriação, buscam demonstrar metas e objetivos perseguidos em médio prazo, assim como garantir continuidade às políticas públicas. A maior parte desses orçamentos cobre o período de três anos e, em geral, são revisados e atualizados a cada ano com acréscimo de um novo exercício.

O estabelecimento de um planejamento de longo prazo, por meio da técnica também denominada Rolling Plans, deságua na explicitação de um plano de longo prazo em caráter permanente e devidamente mensurado financeiramente, permitiria avaliar no presente a sustentabilidade econômico-financeira da política atual no longo prazo, conforme destaca Matheson (2002, p. 43):

in contrast to the general agreement on medium-term framework, the use of long-term budgets is neither as widespread nor as uniform across OECD Member countries. While the objectives of medium-term frameworks are operational in nature, long-term objectives are more strategic. The primary objective of long-term frameworks is to identify and expose adverse expenditure trends at an early stage. This will allow decisions to be taken in time to prevent, moderate or finance these expenditures. They enable countries to focus on the long-term sustainability of current policies. Otherwise such expenditures may go unnoticed until it is too late to equitably or properly address them.

Em relação a essa variável, a questão do horizonte temporal do plano ainda depende de legislação infraconstitucional, no entanto tal fato não impede que os municípios adotem metas e valores em prazos superiores ao atual, conforme cita Giacomoni (2004).

5 Conclusão

A instrumentalidade do PPA do município de Curitiba, à luz das variáveis consideradas nessa pesquisa, indica aspectos positivos quanto aos pressupostos constitutivos, às peças constitutivas e quanto ao conteúdo programático por demonstrar preocupação do gestor municipal em construir um plano fundamentado em premissas técnicas e jurídicas.

Nas variáveis: forma programática; articulação intergovernamental e fontes de recursos de financiamento, os PPAs foram considerados insuficientes em relação às demais esferas de governo pelos seguintes fatos: i) por não prever forma programática única para apresentação no PPA, na LDO e na LOA; ii) não demonstrar de forma explícita itens de articulação com as esferas estadual e federal; e iii) não explicitar a fonte de financiamento.

Para a análise dos aspectos relativos à articulação do PPA municipal com o estadual, os procedimentos foram realizados em apenas três variáveis. A primeira trata especificamente da articulação intergovernamental. Nessa variável, o PPA municipal apresenta previsão de aplicação de recursos no âmbito da Região Metropolitana de Curitiba. Contudo, não há indicativo apontando explicitamente ação articulada com o governo estadual.

Na variável relativa às fontes de recursos financeiros, também não há como estabelecer convicção da entrada de recursos financeiros das demais esferas de governo por não haver tal previsão no tratamento das fontes de financiamento no PPA municipal.

A variável horizonte temporal é a que apresenta uma das maiores distorções que impossibilita uma plena articulação interfederativa dos PPAs. Nesse sentido, há duas grandes questões relativas a esses prazos: uma diz respeito ao desencontro do calendário existente entre o início de governo da esfera municipal com o estadual. Em síntese, com relação à articulação interfederativa, o PPA municipal não apresenta elementos que comprovem a plena ocorrência de articulação com a esfera de governo estadual.

As contribuições desse artigo podem ser direcionadas para a academia e para a gestão pública. No que tange ao universo acadêmico, o presente estudo contribuiu com a metodologia de pesquisa utilizada, que certamente poderá e

deverá ser aprimorada, bem como ampliada a sua aplicação em estudos em outras prefeituras. Ainda, nesse universo, a pesquisa permite a percepção dos acadêmicos de gestão urbana na relevância dos estudos orçamentários sob uma ótica mais ampla com a inserção do planejamento na esfera orçamentária. Para a gestão pública, em especial para as prefeituras, esse estudo permitiu que os gestores municipais tivessem acesso à forma e ao conteúdo de PPA que as esferas de governo aqui estudadas desenvolveram em seus planos, bem como o referencial técnico discutido com o emprego das variáveis de análise.

As principais limitações percebidas durante esta pesquisa decorreram da ausência de estudos acadêmicos que apresentassem metodologia apropriada para o estudo dos PPAs, assim como registros acadêmicos acerca dos PPAs passados das esferas estadual e municipal que pudessem permitir um alinhamento histórico dos planos. A grande limitação decorreu do pequeno número de variáveis desenvolvidas para aferir o PPA. Não constou nesse portfólio de variáveis, por exemplo, aquelas que permitissem revelar o processo de execução física e financeira dos planos, ou o seu acompanhamento, bem como as que pudessem denotar aspectos relativos a instâncias e atores envolvidos desde a fase de construção até a execução final.

Com o desenvolvimento do estudo, percebeu-se que muitas outras pesquisas podem ser desenvolvidas a respeito do tema. A que mais despertou o interesse foi no momento da análise da variável relativa à articulação intragovernamental, quando, então, foi percebido que há diversas legislações infraconstitucionais remetendo atribuições programáticas aos PPAs municipais, notadamente na área de saúde, assistência social e educação.

Assim sendo, há espaço para que sejam estudadas as influências dessas legislações na construção dos planos e a atuação dos conselhos temáticos constituídos por força desses diplomas no planejamento das ações dessas áreas.

- Recebido em: 09/03/2010
- Aprovado em: 03/10/2011

Referências

- AFONSO, J. R. R. **Memória da Assembléia Constituinte de 1987/88**: as finanças públicas. 2002. Disponível em: <<http://www.bndespar.com.br/conhecimento/revista/rev1102.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2006.
- ALBAVERA, F. S. **Planificación estratégica y gestión pública por objetivos**. Santiago Del Chile :ILPES, 2003. (Gestión Pública, 32)
- ALLISON, G. T. La gestión pública y la privada: ¿son fundamentalmente similares en todos los aspectos no importantes? In: SHAFRITZ, J. M.; HYDE, A. (Org.) **Clásicos de la administración pública**. México, D. F.: Fondo de Cultura Económica, 1999. p. 767-779.
- ALLISON, G. T. 1980 La gestión pública y la privada: modificado el viernes, 12 de mayo de 2006. Disponível em: < http://inep.org/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=3894> . Acesso em: 04 fev. 2012.
- BARROS, J. R. M. **A experiência regional de planejamento**. 5. ed. São Paulo: Perspectiva, 2003. p. 111-137. (Debates).
- BASTOS, C. R.; MARTINS, I. G. **Comentários à Constituição do Brasil**. São Paulo: Saraiva, 1991.
- BERRETTA, N. **Sistemas de planificación estratégica gubernamental y definición de prioridades presupuestarias**. Informe preparado para el Banco Interamericano de Desarrollo. Programa de ejecución del Pilar Externo Del Plan de Acción a Mediano Plazo para la Efectividad en el Desarrollo (PRODEV). Diálogo Regional de Política. Abril 2006. Disponível em: <<http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=711509>>. Acesso em: 15 abr. 2007.
- BRASIL. Decreto n. 5233, de 6 de outubro de 1967. Estabelece normas para a gestão do Plano Plurianual 2004-2007 e de seus Programas e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 07 out. 1967
- _____. Decreto-Lei n.200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras pro-vidências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 27 fev. 1967.
- _____. Lei n. 4320, de 17 de março de 1964. Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, Dos Municípios e do Distrito Federal. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 23 mar. 1964.
- _____. Lei nº 10257 de 10 de julho de 2001. Regulamenta os arts. 182 e 183 da Constituição Federal, estabelece diretrizes gerais da política urbana e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 11 jul. 2001.
- _____. MINISTÉRIO DE ESTADO DO ORÇAMENTO E GESTÃO. Atualiza a discriminação da despesa por funções de que tratam o inciso I do § 1º do art. 2º e § 2º do art. 8º, ambos da Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964, e estabelece os conceitos de função, subfunção, programa, projeto, atividade, operações especiais, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 15 abr. 2006..
- BUCCI, M. P. D. **Direito administrativo e políticas públicas**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- BURKHEAD, J. **Orçamento público**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971.
- CORE, F. G. **Reforma gerencial dos processos de planejamento e orçamento**. Brasília: ENAP, 2001. (Texto para discussão, 44)
- CULAU, A. A. Planejamento e orçamento como instrumento de gestão. In: LEVY, E.; DRAGO, P. A. (Org). Gestão pública no Brasil contemporâneo. São Paulo: 2005. p. 198-210.
- CURITIBA. **Lei n. 11652 de e 23 de dezembro de 2005**. Dispõe sobre o plano plurianual para o período 2006/2009. Disponível em:< <http://www.leismunicipais.com.br/legislacao-de-curitiba/343479/lei-11652-2005-curitiba-pr.html>>.

ESTATUTO DA CIDADE: **Guia para implementação pelos municípios e cidades**. 2 ed. Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação de Publicações, 2002.

FOZZARD, A. **The basic budgeting problem**: approaches to resource allocation in the public sector and their implications for pro-poor budgeting. London: Center for Aid and Public Expenditure. 2001. Disponível em: <<http://siteresources.worldbank.org/INTPEAM/Resources/Chapter1.pdf>>. Acesso em: 02 abr. 2007.

GIACOMONI, J. Bases normativas do plano plurianual: análise das limitações decorrentes da ausência de lei complementar. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.28 n.1, p. 79-91. jan./fev. 2004.

_____. **Orçamento público**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GIAMBIAGI, F.; ALÉM, A. C. O ajuste do governo central: além das reformas. In: GIAMBIAGI, F.; MOREIRA, M. M. (Org.). **A economia brasileira dos anos 90**. Rio de Janeiro: BNDES, 1999. p. 85-110.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIOMI, W. ; AFONSO, J. R. R. **A legislação complementar sobre finanças públicas e orçamentos**: subsídios e sugestões para sua elaboração. Rio de Janeiro, IPEA,1992. (Cadernos de economia, n. 8).

GOODE, W. J.; HATT, P. K. **Métodos em pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1979.

LOEB, R. Aspectos do planejamento territorial urbano no Brasil.5. ed. São Paulo: Perspectiva, 2003. P. 139-160. (Debates).

MATHESON, A. Better public sector governance: the rationale for budgeting and accounting reform in western nations. **OECD Journal on Budgeting**, Paris, v. 2, Suppl.1, 2002.

MEDINA VÁSQUEZ, J. **Función de pensamiento de largo plazo**: accion y redimensionamiento institucional. Santiago Del Chile:ILPES, 2000. (Gestión Pública, 5)

MUSGRAVE, R. A. **Teoria das finanças públicas**. São Paulo: Atlas, 1974.

PARANÁ. Lei n. 14276, de 27 de novembro de 2007. Aprova o Plano Plurianual para o período de 204 a 2007. **Diário Oficial [do] Estado do Paraná**, Curitiba, de 30 dez. 2003.

_____. Lei n. 15229, de 25 de julho de 2006. Dispõe sobre normas para execução do sistema das diretrizes e bases do planejamento e desenvolvimento estadual, nos termos do art. 141, da Constituição Estadual. **Diário Oficial [do] Estado do Paraná** Curitiba, 26 jul. 2006.

_____. Lei n. 15757, de 20 de dezembro de 2003. Aprova o Plano Plurianual para o período de 2008 a 2011. **Diário Oficial [do] Estado do Paraná** Curitiba, 27 dez. 2007.

PEREIRA, J. M. **Finanças públicas**: a política orçamentária no Brasil, 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

REZENDE, D. A.; CASTOR, B. V. J. **Planejamento estratégico municipal**: empreendedorismo participativo nas cidades, prefeituras e organizações públicas. 2.ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

REZENDE, F.; CUNHA, A. **Disciplina fiscal e qualidade do gasto público**: fundamentos da reforma orçamentária. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

SILVA, E. L.; MENEZES E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SILVA, F. A. R. **Finanças públicas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001b.

SILVA, J. A. **Orçamento-programa no Brasil**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1973.

SOUZA, C. **Políticas públicas e orçamento público**. In: BENEVIDES, M. V.; VANUCCHI, P.; KERCHER, F. (Org.). Políticas públicas e orçamento público: conflitos e cooperação. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2003. p. 135-159.

TORRES, R. L. **O orçamento na Constituição**. Rio de Janeiro: Renovar, 1995.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Redes de pequenas e médias empresas e o aspecto confiança: uma análise teórica

*Networks of small and medium firms and
aspect of trust: the theoretical analysis*



César Augustus Winck¹
Luciana Maria Scarton²
Alex Leonardi³

Resumo

As pequenas e médias empresas enfrentam diversas dificuldades ao competirem no mercado com as médias e grandes corporações, mas a formação de redes interfirmas pode auxiliar na melhoria da competitividade. Um dos aspectos primordiais para a consolidação das redes é o aspecto confiança e os diversos relacionamentos interorganizacionais existentes. O método utilizado neste estudo foi revisão bibliográfica e o resultado obtido foi a construção de um *framework* que aponta, por meio do aspecto confiança, as diversas características que uma rede deve possuir para se consolidar no mercado.

Palavras-chave: Empresas. Mercado. Competitividade. Cooperação.

Abstract

The small and medium companies face many difficulties when competing in the market with medium and large corporations, but the formation of inter-firm networks can help improve competitiveness. One of the main aspects for the consolidation of networks is the aspect of trust and the various existing inter-organizational relationships. The method used was a literature review and the result was the construction of a framework aiming to look through the various trust characteristics that a network must have to consolidate itself in the market.

Keywords: Companies. Market. Competitiveness. Cooperation.

¹ Doutorando em Agronegócios pelo CEPAN/UFRGS. Professor da Universidade do Oeste de Santa Catarina (UNOESC). E-mail: cesar.cepan@gmail.com.

² Mestre em Agronegócios pela UFRGS. E-mail: luscarton@hotmail.com.

³ Doutorando em Agronegócios pelo CEPAN/UFRGS. E-mail: alleo123@hotmail.com.

1 Introdução

As organizações necessitam adotar estruturas que lhes permitam acesso aos recursos dos quais elas dependem para sua sobrevivência, assim, priorizam a gestão para atender as necessidades do mercado. Para Luo (2008), pode-se observar entre as organizações uma tendência à associação intra e interfirmas no processo industrial, e, assim, acabam ganhando novos formatos e integram o rol dos condicionantes da melhoria da competitividade.

Olave e Amato-Neto (2001) afirmam que essa evolução nas relações intra e interfirmas fortaleceu-se nas décadas de 1980 e 1990, e na medida em que se acumulavam e se intensificavam as mudanças técnicas, organizacionais e econômicas que promoviam as transformações na forma de produzir, administrar e distribuir, criaram-se novas conexões entre organizações, entre trabalhadores, e entre organizações e instituições. Trata-se de um movimento de transição de um momento, cujas características mais marcantes são a instabilidade e a incerteza.

Esses novos relacionamentos interfirmas têm se notabilizado na literatura pelo termo redes de empresas. A ideia, os conceitos e as aplicações de redes não são novos, pois, de acordo com Nohria e Eccles (1992), desde 1930, esse conceito vem sendo sistematicamente utilizado por áreas do conhecimento.

O ambiente competitivo explica a ideia de “redes” como uma maneira de ultrapassar as contingências. Miles e Snow (1978) e Powell (1990) assinalam o surgimento e a união das empresas no formato de redes como efeito do mercado, que se tornou mais mundializado e hipercompetitivo, evidenciando as ineficiências nos modelos tradicionais de produção organizacional.

Na ideia de rede parece estar intrínseco o conceito de cooperação, e, a partir da década de 1970, começam a surgir redes de pequenas empresas na Itália e no Japão (CARRÃO, 2004),

As redes são sistemas resultantes da cooperação e da confiança entre empresas com ênfase no enfoque coletivo, sendo uma forma particular de organização, na qual os participantes têm sua independência administrativa respeitada.

havendo registros de atividades semelhantes à cooperação organizacional na Grã Bretanha, Alemanha, França e no próprio Japão, ainda no século XIX.

As redes são sistemas resultantes da cooperação e da confiança entre empresas com ênfase no enfoque coletivo, e são consideradas entidades que podem ser observadas por vários aspectos, sendo uma forma particular de organização, na qual os participantes têm sua independência administrativa respeitada, ainda que unidos por objetivos comuns (CASTELLS, 1999). A representação das redes resulta da habilidade de articulação de seus membros, no sentido de se comunicar e na coerência de seus objetivos e interesses compartilhados.

Segundo Verschoore e Balestrin (2008), pode-se inferir que as relações de cooperação são fomentadas, aumentando o aspecto confiança e diminuindo as dificuldades nos relacionamentos interempresas, oferecendo a possibilidade de minimizar os processos nas relações comerciais, maximizando a eficácia econômica e aumentando a competitividade.

As empresas estão buscando um conjunto diversificado de objetivos e negócios que exigem

cooperação e envolvem dependências recíprocas, como sugere Powell (1987). As formas de governança baseadas em contrato, empregadas na busca dos objetivos de negócios, incluem alianças estratégicas, parcerias, coalizões e várias formas de organizações em rede.

As discussões sobre redes de empresas têm sido campo fértil de alternativas que potencializam as características produtivas de determinada região, gerando a constituição de uma sistemática de competição cooperativa salutar para o desenvolvimento de Pequenas e Médias Empresas (PMEs) (ROTTA, 2002).

Existem vários conceitos para classificar uma pequena e média empresa no Brasil e no mundo, sendo que podem ser utilizados para a análise tanto o número de funcionários quanto o faturamento anual bruto. De acordo com o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior do Brasil (MDIC), existem duas normas principais que classificam as empresas segundo o porte empresarial: a Resolução GMC nº 59/98 do Mercosul, e o Estatuto da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte (Lei nº 9.841/99) (DROUVOT; FENSTERSEIFER, 2002).

Assim, as PMEs buscam cada vez mais espaço para criar estratégias competitivas para um melhor desempenho junto à concorrência. Por outro lado, a configuração de empresas em redes tem sido estudada, considerando a importância que representam para o desenvolvimento econômico de determinadas regiões. Dessa forma, este artigo objetiva analisar a relação de confiança presente na formação de redes de empresas, focando na revisão teórica da conceituação de redes, das estratégias de negócios e nas motivações na formação de PMEs, baseado na confiança.

2 Metodologia

Considerando o objetivo proposto, o procedimento metodológico adotado foi concebido como uma pesquisa bibliográfica, desenvolvida

em bases de pesquisa nacionais e internacionais, utilizando artigos científicos, livros e redes eletrônicas. Esse procedimento metodológico permitiu a elaboração de um framework que aponta as diversas motivações para a formação de redes em pequenas e médias empresas, considerando o aspecto confiança.

3 Desenvolvimento Teórico

O relacionamento entre as organizações tem apresentado a adoção de novas representações organizacionais no plano da sobrevivência. Algumas proposições, tais como: fusões, aquisições, alianças estratégicas, formação de redes e parcerias, estão presentes em pesquisas no mundo todo, obtendo resultados teóricos e práticos no âmbito da análise interorganizacional (WEVER; MARTENS; VANDENBEMPT, 2005).

Roesse e Gitahy (2003) discorrem sobre solidariedade ao discutirem as redes aglomeradas, atribuindo a essa palavra a mesma semântica de cooperação. O termo cooperação encontra-se na literatura vinculada à confiança, confiabilidade e como mecanismo de governança e contexto de relações não contratuais. Dessa forma, Balestrin, Vargas e Fayard, (2005) evidenciam que a confiança nunca poderá ser premeditada ou criada, mas sim construída a partir de uma estrutura ou contexto adequado.

A eficiência coletiva é a capacidade de competir que as pequenas empresas possuem a partir da aglomeração organizada, e que, de forma isolada, elas não teriam.

Schmitz (1995) descreve a eficiência coletiva é a capacidade de competir que as pequenas empresas possuem a partir da aglomeração organizada, e que, de forma isolada, elas não teriam. Já a dimensão da confiança e da cooperação representa um papel central no desempenho percebido nas redes de PMEs, o que é improvável que seja alcançado por outras formas de redes entre grandes empresas, mesmo que de forma integrada.

Embora a confiança não possa ser criada, poderá ser estimulada por uma estrutura ou um contexto deliberadamente criado, assim, existem algumas características no encadeamento de redes de PMEs que estabelecem um ambiente vantajoso, o qual origina confiança entre empresas (BALESTRIN; VARGAS; FAYARD; 2005):

- a) as empresas trocam e compartilham informações sobre mercados, tecnologias e lucratividade;
- b) há igualdade entre processos e técnicas das empresas, assim como entre tamanho, poder ou posição estratégica das empresas e, desse modo, cada empresa pode entender e avaliar a atitude das outras empresas;
- c) as relações são estabelecidas a longo prazo;
- d) há uma periódica rotação de liderança para representar o conjunto de empresas;
- e) há vantagens financeiras semelhantes tanto para empresas como para empregados;
- f) existe vantagem econômica pela experiência coletiva das empresas, pelo aumento das vendas e pelos ganhos marginais econômicos.

O tema “redes interorganizacionais” tem ocupado amplo espaço nas teorias organizacionais. Isso ocorre pela nova forma de competição percebida no mercado, em que o modelo de organização em redes de relações é considerado uma forma de vantagem competitiva.

Redes, cooperação interfirma e inovação são integrantes centrais da estratégia empresarial contemporânea. As redes estão sendo promovidas

como plano central para o crescimento de pequenas e médias empresas e, até mesmo, de países em desenvolvimento (FARIA, 2001).

4 Redes de Empresas

Nas últimas décadas, as organizações vêm desenvolvendo várias formas de cooperação e, nesse sentido, as redes são estabelecidas como aglomerações complexas de relações entre empresas como forma de organização.

As redes são a forma mais eficiente de organização para as circunstâncias econômicas turbulentas (MILES; SNOW, 1984). Além disso, Powell (1990) descreve que as formas de organização em rede podem representar um padrão viável de organização econômica. Nohria e Eccles (1992) descrevem duas razões para aplicação do modelo de redes na esfera organizacional:

- a) a emergência de um novo padrão de competitividade faz com que as organizações busquem, ao invés de relações competitivas, relações colaborativas que se unam em redes de interligações laterais e horizontais, tanto interna quanto externamente;
- b) os recentes desenvolvimentos no campo da tecnologia da informação têm proporcionado uma revolução de amplo escopo nos arranjos e interligações das organizações em todo o mundo.

Frey (2003) menciona o fato de que em redes pode acontecer todo tipo de troca sem que os atores fiquem expostos às incertezas e riscos das transações de mercado. As redes facilitam os procedimentos sem a necessidade de admitir a rigidez de organizações inflexíveis e burocráticas, nas quais uma composição de ações capaz de realizar funções como a diminuição de incertezas com relação aos outros atores participantes e de melhoria do desempenho, aumentando os resultados produzidos.

As ligações pessoais permitem aos gerentes reduzir custos das trocas, otimizar a escolha das relações de governança e internalizar o conhecimento especializado presente na rede interfirmas.

As ligações pessoais permitem aos gerentes reduzir custos das trocas, otimizar a escolha das relações de governança e internalizar o conhecimento especializado presente na rede interfirmas. A aptidão relacional surge como ativo estratégico tanto para grandes como para pequenas firmas, possibilitando maior flexibilidade na união dos recursos (LORENZONI; LIPPARINI, 1999).

Nas formas em redes de alocação de recursos, as empresas existem não apenas por elas mesmas, mas também em relação às outras empresas. Esses relacionamentos exigem esforços para ser estabelecidos e sustentados, assim, eles restringem a habilidade dos participantes para se adaptar às mudanças de circunstâncias. Em resumo, complementaridade e acomodação são as arestas das redes de produção bem sucedidas (POWELL, 1990).

De acordo com Powell (1990), as redes envolvem transações sequenciais, indefinidas no contexto geral de interação. Em redes, a opção preferida é com frequência a criação do reconhecimento e da confiança em uma relação de longo prazo. Podem ser vistas como fazendo parte de ligações ou posições (ocupadas por empresas, unidades de negócios estratégicos, associações comerciais e outros tipos de organizações) e relações manifestadas pelas interações entre as

posições. Nesse sentido, Foss (1999) sugere que as empresas são beneficiadas dos recursos das redes, tais como o aprendizado coletivo, quando caracterizados como recursos valiosos, raros, inimitáveis, não substituíveis e caracterizados por uma competição imperfeita na aquisição/desenvolvimento. Além disso, a vantagem competitiva pode ser sustentada pelo número de interações entre os recursos das empresas e os recursos das redes.

Quando a fonte do conhecimento é dispersa, a forma de inovação é melhor encontrada em redes de aprendizagem do que em empresas individuais. Em um regime de desenvolvimento tecnológico, a busca de informação é distribuída entre várias empresas. Muitos grupos de competidores trabalham para atingir os mesmos objetivos, de forma que a recompensa vem rápido. Nesse caso, a confiança é fundamental (POWELL; KOPUT; SMITH-DOERR, 1996).

A capacidade de aprender necessita da participação das empresas envolvidas, nas quais a relação interorganizacional é crítica para a difusão do conhecimento e desenvolvimento tecnológico (INKPEN, 2008), e essas relações podem se dar a partir de contratos formais ou informais (POWELL, 1998).

A economia e as teorias organizacionais utilizam os conceitos de redes, tendo como base os conceitos de redes sociais (BACHMANN, 2001). Essas redes são estruturadas a partir dos significados atribuídos e das relações entre os atores, o que caracteriza o processo de estruturação e heterogeneização da rede e o processo de hierarquização e externalização, bem como a estrutura de poder na rede.

Para Hoffmann, Molina-Morales e Fernandez-Martinez (2004), as redes de empresas apresentam as seguintes características particulares:

- 1) Relatividade nos papéis dos atores organizacionais – enfatiza que os atores econômicos jogam diferentes papéis, ou seja, em uma rede de empresas um ator econômico “A” pode ser simultaneamente

fornecedor de uma empresa “B”, podendo ser seu parceiro, seu competidor e ainda seu consumidor;

2) Interação – relação de comunicação entre indivíduos ou grupos. Quando interagem, os problemas e dificuldades são comparados com soluções, suas habilidades com necessidades buscando ajuda mútua;

3) Interdependência das partes – o desenvolvimento é gradual, no qual cada parte ganha acesso aos recursos dos demais, podendo os atores mobilizar e usar os recursos controlados por outros dentro da rede;

4) Complementaridade – o fato de duas ou mais entidades se completarem mutuamente, sendo que a efetividade não está em sua capacidade de adaptação ao ambiente, mas, sim, em sua relatividade ao contexto, incluindo atividades de quase-integração (cooperação, transferência de conhecimento, por exemplo);

5) Especialização das atividades das empresas – fazer melhor, estabelecendo alianças para administrar a interdependência no âmbito do sistema;

6) Competitividade entre redes – ocorre, principalmente, pelo efeito eficiência da especialização, só não vai verticalizar se for mais eficiente fazer fora.

Os autores também consideram um risco pensar em tipologias em termos de redes, mas apontam quatro características para sua classificação, como se apresenta no Quadro 1.

QUADRO 1 – CARACTERÍSTICAS E TIPOLOGIAS DAS REDES

Indicadores	Tipologia
Direcionalidade	Vertical/Horizontal
Localização	Dispersa/Aglomerada
Formalização	Base contratual formal/ Base não contratual (informal)
Poder	Orbital/Não orbital

FONTE: Hoffmann, Molina-Morales e Fernandez-Martinez (2004).

A primeira característica – direcionalidade –, como o próprio nome diz, dá a direção referente ao tipo de relação entre os atores que pode ser do tipo redes verticais e horizontais, em que os processos são realizados por empresas distintas e podem ser classificadas como redes verticais.

O tipo de estratégia a ser utilizada é a especialização, terceirizando os processos que não agreguem valor ao seu produto. Hoffmann, Molina-Morales e Fernandez-Martinez (2004, p. 5) descrevem que “o propósito desse tipo de rede é o de se alcançar a eficiência coletiva nos processos”.

Wegner e Dahmer (2004), ao dissertarem sobre as redes horizontais, salientam que entre os benefícios oferecidos, destacam-se aprendizagem, legitimação, e diversas vantagens econômicas tais como: negociação com fornecedores e clientes por melhores condições (prazo, preços, etc.), marketing conjunto, novos mercados, novos produtos, distribuição, transferência de conhecimento.

Já as redes verticais podem ser classificadas quando produzem em fases distintas da cadeia produtiva, caracterizadas pela colaboração entre os atores com produtos complementares, no compartilhamento de recursos e informações, procurando reduzir as incertezas (LUO, 2008).

No âmbito da localização, as redes podem ser dispersas ou aglomeradas.

Redes dispersas são aquelas que interagem através de um processo de logística avançado, que permite superar as distâncias [...] As redes aglomeradas territorialmente se caracterizam pelo fato de manterem relações que muitas vezes se estendem além daquelas puramente comerciais. (HOFFMANN; MOLINA-MORALES; FERNANDEZ-MARTINEZ, 2004, p. 111).

Um dos critérios de participação em uma rede de PMEs é a proximidade geográfica na qual os atores associam competências para alcançar os objetivos comuns que não alcançariam individualmente, entretanto “o surgimento das tecnologias de informação e de comunicação (TICs) tornaram possível uma maior capacidade de inter-relações de firmas dispersas” (BALESTRIN; VARGAS, 2004, p. 206). Já as redes aglomeradas territorialmente caracterizam-se pela eficiência coletiva, mantendo relações que muitas vezes trans-

As pequenas parcelas de confiança depositadas nas relações isoladas acabam se acumulando em um contexto de redes de confiança, tornando a mesma base para o entendimento das organizações em todo mundo.

cendem a relação comercial entre os atores, que isoladas não teriam (ROESE; GITAHY, 2003).

As redes podem ser formais e/ou informais. De acordo com Olave e Amato-Neto (2001), as redes formais são caracterizadas pela existência de um contrato que se destina a regular não somente as especificações de fornecimento, como também a própria organização da rede e o relacionamento dos atores pertencentes a ela. São estabelecidas como forma de se prevenir o que se chama de comportamento oportunista, no qual uma das partes pode lesar a outra, gerando custos nas transações (WILLIANSOM, 1993).

Já as atividades interfirmas, que acontecem informalmente, revelam relações sociais alicerçadas na confiança recíproca. Normalmente é onde residem os empreendedores e funcionários e onde as empresas estão instaladas que acontecem relações econômicas misturadas com as sociais (FELZENSZTEIN, 2008).

As empresas participantes das redes acumulam conhecimentos sobre os seus participantes, permitindo manter relações comerciais sem temer o comportamento oportunista, já que a perda da confiança acarretaria um maior custo para a outra empresa (HOFFMANN; MOLINA-MORALES; FERNANDEZ-MARTINEZ, 2004).

Para tomada de decisões, as redes podem ser orbitais e não orbitais. Hoffmann, Molina-Morales e Fernandez-Martinez (2004) classificam como orbital na medida em que há um centro de poder ao redor do qual as demais empresas circulam. A rede é formada a partir de uma empresa central. A rede não orbital é aquela na qual cada parte tem a mesma capacidade de tomada de decisão, sem a existência de um centro de poder.

5 Confiança em Redes

As mudanças no comportamento organizacional, devido à alta competitividade dos mercados, o tempo e a complexidade das relações organizacionais, levam as empresas a se ajustarem, tornando-se mais flexíveis e inovando estrategicamente. Lado, Dant e Tekleab (2008) descrevem que as pesquisas têm mostrado que a confiança contribui para a competitividade das organizações, no sentido que é um recurso importante que não pode ser imitado ou reproduzido.

As relações, com o passar do tempo, acabam desenvolvendo confiança e são importantes para o desempenho entre os atores (ZANINI; LUSK; WOLFF, 2009). “As pequenas parcelas de confiança depositadas nas relações isoladas acabam se acumulando em um contexto de redes de confiança, tornando a mesma base para o entendimento das organizações em todo mundo, no entanto sendo difícil de explicá-la ou defini-la” (LADO; DANT; TEKLEAB, 2008, p. 411).

A confiança também pode ser vista como uma expectativa segura e certa de um indivíduo ou grupo na palavra, promessa, declaração verbal ou escrita de outros atores (BHATTACHARYA; DEVINNEY; PILLUTLA, 1998). Sheppard e Sherman (1998) afirmam que a confiança só é evidente onde o dano potencial de confiança não cumprida é maior que o ganho possível se a confiança é cumprida, o que implica assumir riscos.

Lado, Dant e Tekleab (2008) definem confiança como a soma de conflitos e necessidades, pertencentes à percepção individual das intenções

da outra parte interessada, apresentando respeito momentâneo entre os atores envolvidos, sendo necessário à competição.

Nas várias áreas que estudam confiança, observa-se a ocorrência de diferentes opiniões e métodos para o estudo do tema. Essa falta de integração pode ser atribuída às idiossincrasias das definições. Para Sheppard e Shreman (1998), alguns veem confiança com ceticismo; a noção de confiança como tomada de risco insustentável ou irracional vem sendo descrita pelos autores que abordam a teoria da agência, economia de custo de transação e teoria dos jogos.

A proposição confiança tem efeito controverso e com várias interpretações, o que induz a diversas definições dela mesma, de qualquer forma, a confiança é estudada sob os aspectos inter e intraorganizacionais e é reconhecida como fator importante para uma relação de sucesso (BORGES; GONÇALO, 2006). O conceito de confiança interorganizacional tem sido tratado de forma ambígua, o que gera ceticismo em relação ao poder explicativo do conceito (MARIZ, 2002).

Bhattachaya, Devinney e Pillutla (1998) apontam as tentativas de integrar as perspectivas teóricas sobre confiança. Uma das considerações dos autores é a classificação de Barney e Hansen (1994), em que sugerem três tipos diferentes de confiança: forma fraca, forma semiforte e forma forte: A forma fraca refere-se à relação em que as partes não apresentam vulnerabilidades a serem exploradas. Nesse caso, não é necessário mecanismo de governança ou contratos entre as partes para gerar confiança, descrito por Hoffmann, Molina-Morales e Fernandez-Martinez (2004) como formalização.

A forma semiforte surge onde a vulnerabilidade existe e há oportunidade de exploração do lado mais fraco da relação. Assim, há necessidade de estabelecer mecanismo de governança ou contratos para garantir a confiabilidade. Na forma forte, a confiança surge quando há ou não mecanismos de governança econômica, porque

o comportamento oportunista quebra valores, princípios e padrões de comportamento que estão sendo internalizados pelos atores (BHATTACHAYA; DEVINNEY; PILLUTLA, 1998).

A relação de confiança entre as firmas observa as razões para diferentes expectativas no comportamento entre os atores e distingue três tipos de confiança (SAKO, 1991):

- a) Confiança contratual existe de forma que cada sócio adere a acordos e mantém promessas.
- b) Confiança de competência há quando existe a expectativa de um sócio desenvolver seu papel competentemente.
- c) Confiança na reputação, recorre à expectativa de compromisso aberto um ao outro.

A alta confiança é associada à habilidade das partes em conjunto dos benefícios mútuos, abertura e honestidade dos objetivos (DODGSON, 1993). Focalizando as características de confiança, também sugere-se que reputação e integridade são os fatores primários que conduzem à confiança (DONEY; CANNON; MULLEN, 1998).

As características essenciais para que a confiança tenha um bom funcionamento, segundo Borges e Gonçalo (2006), são:

- a) a existência do risco, mesmo apenas para uma das partes; e
- b) a interdependência dos objetivos, ou seja, os interesses de uma parte não podem ser atingidos sem a colaboração de outra.

São encontradas duas abordagens sobre confiança, que é a diferença básica entre a visão econômica e a sociológica (RING; VAN DE VEN, 1994):

- a) visão de risco empresarial baseado em confiança da previsibilidade das expectativas das pessoas; e
- b) visão baseada na confiança e reputação. No risco baseado na confiança, as partes evitam incertezas, adversidade e risco moral por uma variedade de meios contratuais como forma de garantias, mecanismos de seguro, leis e hierarquia organizacional.

Para um maior entendimento de como a confiança exerce funções nos relacionamentos pessoais e nas organizações, é importante a compreensão entre os atores sobre o que é confiança e como as relações ocorrerão, se de forma informal e regras formais ou nas relações entre eles (BORGES; GONÇALO, 2006).

O Quadro 2, a seguir, apresenta alguns fatores que podem justificar o surgimento da confiança.

QUADRO 2 – CONSTRUÇÃO DE CONFIANÇA E BASES PARA SEU SURGIMENTO

Tipos de Confiança (construção)	Base para o surgimento
Disposição para confiar	Predisposição que decorre do histórico pessoal de cada indivíduo e tem por hábito alterar em expectativas boas ou ruins para cada novo relacionamento.
Confiança baseada na História	Processos cumulativos de interação e a percepção de cada participante da relação sobre a confiança da outra parte.
Terceiras partes como condutoras de confiança	Utiliza terceira pessoa como difusora da confiança, quando há dificuldade em obter a informação se o parceiro é confiável (comunicação boca a boca).
Confiança baseada em categorias/ organizações	Pertencer à mesma organização faz com que haja menor necessidade de conhecimento pessoal entre os indivíduos para que surja a confiança entre eles.
Confiança baseada em leis	Expectativas de que o comportamento de outras pessoas/organizações será regido por leis, normas de transação, rotinas e práticas de troca com base na confiança, mesmo uma parte não conhecendo a outra.

FONTE: Borges e Gonçalo (2006).

A abordagem baseada na confiança e reputação é mais restritiva. Enfatiza a fé na integridade moral ou reputação, a qual é produzida por interações interpessoais que lidam com a incerteza (RING; VAN DE VEN, 1994).

Claro, Claro e Hagelaar (2002), ao discutirem sobre parcerias e rede estratégica abordam que a existência de confiança nas relações inteorganizacionais é um princípio essencial. A confiança na rede estratégica exerce importante valor produtivo para empresas, pois a busca de informações é facilitada e os custos de transação são reduzidos (BALESTRIN; ARBAGE, 2007). De importância decisiva, a confiança pode ser encarada como um processo fundamental da satisfação entre os atores do relacionamento, influenciando outros da rede estratégica (BEGNIS; ESTIVALETE; PEDROZO, 2007).

Para a institucionalização de uma relação, Ring e Van de Ven (1994) descrevem três interações básicas que evoluem com o passar do tempo entre processos formais de negociação, compromisso, e execução:

- a) o crescimento das relações pessoais completa as relações formais;
- b) contratos psicológicos substituem os contratos legais formais;
- c) compromissos e compreensões informais são aumentados em função da duração temporal da relação.

Nos processos de institucionalização, um dos fatores que impele à codificação formal de compromissos informais pode transformar os compromissos informais em rotinas organizacionais que, com o passar do tempo, fique altamente resistente à mudança. Esses compromissos são institucionalizados por execução repetitiva de atos pelos sucessores das partes (RING; VAN DE VEN, 1994).

É proposto que a confiança na reputação entre as partes é um produto cumulativo de repetidas interações passadas pelas quais vem evoluindo um entendimento comum de compromissos mútuos. Além disso, a maior habilidade em se relacionar,

tendo como base a confiança, exige das partes o ato de negociar, chegar a acordos, e executar uma relação interorganizacional cooperativa. Confiar na reputação de outros reduz a necessidade percebida por estruturas legais e formais e proteções em uma relação interorganizacional cooperativista (RING; VAN DE VEN, 1994). Porém, quando levado ao extremo, esse argumento cria condições para abuso de confiança.

Ring e Van de Ven (1994) também reconhecem que o aparecimento de confiança não é suficiente para garantir um comportamento seguro e cita ocasiões em que a confiança pode gerar comportamento oportunista. Uma delas é quando existe um alto nível de confiança. Apesar disso, esse comportamento apresenta baixa frequência estatística, o que pode ocorrer devido à força das relações pessoais e reputação.

As relações interorganizacionais, em geral, começam com transações informais que inicialmente requerem pequena confiança, pois envolvem baixos riscos. Conforme as transações são repetidas a partir do tempo, as partes sentem-se mais seguras, disponibilizam mais recursos e aumentam as expectativas

nas relações cooperativas. Uma maior confiança na reputação entre as partes nas transações também diminui os custos de transação e aumenta a flexibilidade gerencial, porque as partes percebem uma menor necessidade de documentos legais (VOSELMAN; MEERKOOISTRA, 2006).

As relações interorganizacionais requerem níveis crescentes de compromissos sociais, transformando uma troca econômica em uma relação socialmente embutida e também antecipa oportunidades de cultivar relações pessoais. As relações pessoais de amizade são relacionadas às trocas econômicas, as quais conduzem a interações e sentimento. As interações e sentimento, por sua vez, produzem normas de inclusão no grupo e confiança que facilita ainda mais as trocas econômicas (RING; VAN DE VEN, 1994).

Para os autores da classificação presente no Quadro 3, e considerando os riscos associados, pode-se observar uma relação direta entre risco e confiança, ou seja, quanto maior for o risco, maior será o nível de confiança exigido. A confiança e o risco são menores no âmbito superficial do que no profundo (BORGES; GONÇALO, 2006).

QUADRO 3 – FORMAS DE DEPENDÊNCIA, RISCOS, QUALIDADE DE CONFIABILIDADE E MECANISMOS DECONFIANÇA

Formas de Dependência	Riscos	Qualidades de Confiabilidade	Mecanismos de Confiança	Mecanismos relacionados	Mecanismos Institucionais
Dependência Rasa	Indiscrição, Insegurança	Discrição, Confiança, Competência	Impedimento	Controle de destino	Execução, Registros históricos
Dependência Profunda	Engano, Abuso, Amor-próprio	Integridade, Preocupação, Reputação	Obrigaçao	Rede	Contr. quadrático Seleção, Socialização
Interdependência Rasa	Coordenação fraca	Previsibilidade, Consistência	Descoberta	Proximidade	Comunicação e TI
Interdependência Profunda	Falta antecipação	Previsão, Intuição, Empatia	Internalização	Valores, produtos, metas compartilhados	Alinhamento estratégico sociedade comum,

FONTE: Sheppard e Sherman (1998).

A seleção de parceiros em relacionamentos com interesse de longos prazos é positivamente influenciada pela confiança. A resolução de problemas de modo conjunto, entre empresas de diferentes

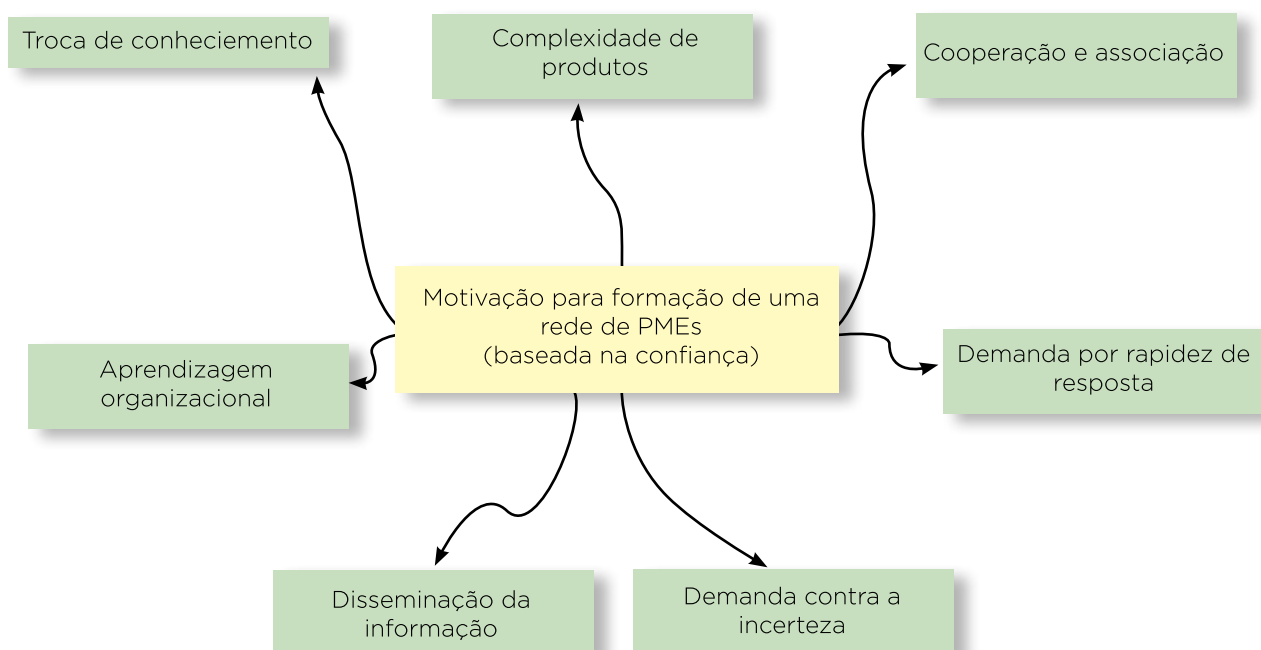
níveis de produção, é decorrente das condições criadas pela confiança. Tais condições promovem a flexibilidade e adaptação nos relacionamentos (CLARO; CLARO; HAGELAAR, 2002).

A tomada de decisão de confiar ou não é constituída por meio de um cálculo racional, ou seja, determina-se o ganho ou a perda potencial decorrente do ato de confiar, bem como a probabilidade dos atores sociais, que ganham ou perdem ao arriscarem no investimento da confiança. O risco de confiar está relacionado com o retorno obtido pelo ator que confia. Se a perspectiva de retorno não estiver clara, eles não investirão na confiança (LUO, 2008).

Alguns fatores que contribuem para que a confiança manifeste-se como um caráter de grande relevância dentro e fora da firma é a velocidade em que se processam as relações de troca, e, ao mesmo tempo, em que um conjunto de ações e incertezas ronda o ambiente empresarial (LAAKSONEN; JARIMO; KULMALA, 2009). Pode-se nomear, também, a intensificação dos modos de produção e da criação de produtos baseados em conhecimento intensivo, que provocam uma maior necessidade de compartilhar informação (MARIZ, 2002).

As diversas motivações interfirmas para a formação de uma rede de Pequenas e Médias Empresas estão demonstradas na Figura 1.

Figura 1 – *Framework* das motivações para a formação de uma rede interfirmas entre Pequenas e Médias



FONTE: Os autores.

A confiança é um fenômeno complexo, dinâmico e emergente que se manifesta por meio de sucessivas interações e aprofunda-se pelo amadurecimento das relações interfirmas, destacando que um ou mais fatores apresentados na Figura 1 podem acontecer, associados ou de forma individualizada, em PMEs, mas sempre focando no aspecto confiança como condição primordial para o relacionamento entre os diversos atores envolvidos.

O surgimento de uma rede interfirmas depende da aprendizagem organizacional, da busca pela defesa contra a incerteza, da transferência de conhecimento que melhora aspectos produtivos e econômicos, da disseminação da informação para o mercado, da cooperação por escolha dos atores, da demanda por rapidez do mercado e da complexidade de produtos em diversas áreas da indústria. Quando ocorre essa

interação entre os atores envolvidos na formação de uma rede, possibilitam-se ganhos pela vantagem competitiva que ocorre pela união de forças.

Muitas PMEs não conseguem manter-se em mercados por não possuírem características que são consideradas fundamentais, mas a formação de redes permite que concorram de forma igual com organizações maiores ou mais bem estruturadas, disputando fatias de mercado que antes eram consideradas distantes.

6 Considerações Finais

O tema redes vem ganhando importância, especialmente porque se caracteriza como uma forma das PMEs competirem em âmbito global a partir da cooperação e do intercâmbio. O modelo de rede das organizações surge originalmente da observação que as empresas frequentemente atuam em ambientes que incluem um limitado número de atores. Essas entidades são envolvidas em uma rotina de troca, tendo por base as competências individuais.

O aspecto confiança torna-se fundamental para o surgimento, manutenção e avanço das redes entre PMEs, e a cooperação e subordinação entre os atores dependem das relações interpessoais particulares e da configuração global na qual as pessoas estão situadas.

Na organização de redes, o conhecimento é amplamente compartilhado, conduzindo a vantagens competitivas e inovação (POWELL; KOPUT; SMITH-DOERR, 1996). A inovação é um dos aspectos centrais na dinâmica econômica das empresas e, nesse sentido, as políticas de desenvolvimento devem considerar o ambiente produtivo, bem como suas inter-relações, baseando-se na confiança para a construção da estrutura interfirmas.

Principalmente no que diz respeito as PMEs, em situações como a busca de recursos financeiros, tecnológicos e de formação de recursos

humanos, a melhor maneira de enfrentar a competitividade dos mercados é pela formação de redes, sejam elas mais gerais ou específicas para cada uma dessas situações citadas.

As redes são resultantes de influências complexas de natureza institucional, social e tecnológica, e exige compreensão por parte dos atores, sobre a necessidade de se ajustarem ao ambiente competitivo a partir de uma estrutura organizacional com maior potencial de sucesso.

Não há um tipo ideal de rede, mas diferentes tipos de situações de mercado podem levar a diferentes acordos e interações entre as empresas, visando à busca pela confiança e o alcance da competitividade.

- Recebido em: 05/05/2011
- Aprovado em: 13/10/2011

Referências

- BACHMANN, R. Trust, power and control in trans-organization relations. **Organization Studies**, Berlin, DE, v. 22, p. 56-74, 2001.
- BALESTRIN, A.; ARBAGE, A. P. A Perspectiva dos custos de transação na formação de redes de cooperação. **RAE-eletrônica**, v. 6, n. 1, Art. 7, jan./jul. 2007.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.8, n. especial, p.203-227, 2004.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M.; FAYARD, P. O efeito rede em polos de inovação: um estudo comparativo. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 45, n. 2, p. 159-171, abr./jun. 2005.
- BARNEY, J.; HANSEN, M. H. Trustworthiness as a source of competitive advantage. **Strategic Management Journal**, Sussex, GB, v. 15, p. 175-190, Winter 1994.
- BEGNIS, H. S. M.; ESTIVALETE, V. de F. B.; PEDROZO, E. A. Confiança, comportamento oportunista e quebra de contratos na cadeia produtiva do fumo no sul do Brasil. **Revista Gestão da Produção**, São Carlos, v. 14, n. 2, p. 311-322, maio/ago., 2007.
- BHATTACHARYA, R.; DEVINNEY, T. M.; PILLUTLA, M. M. A formal model of trust based on outcomes. **The Academy of Management Review**, Mississippi, Mass., v. 23, n.3, p. 459-471, July 1998.
- BORGES, M. L.; GONÇALO, C. R. Análise da confiança para a promoção de um contexto estratégico de compartilhar conhecimento. In: ENCONTRO LUSO BRASILEIRO DE ESTRATÉGIA, 2006, Balneário Camboriu, SC., **Anais do SLADE**, Balneário Camboriu, 2006. 1 CD-Rom
- CLARO, D. P.; CLARO, P. B. O.; HAGELAAR, G. Rede estratégica na seleção e na manutenção de relacionamentos com fornecedores: o caso MONL. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 37, n. 3, p. 6-18, jul./set. 2002.
- CARRÃO, A. M. R. Cooperação entre empresas de pequeno porte em pólos industriais: um estudo comparativo. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 39, n. 2, p. 186-195, abr./jun. 2004.
- CASTELLS, M. **A Sociedade em rede**. 3 ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- DE WEVER, S.; MARTENS, R.; VANDENBEMPT, K. The impact of trust on strategic resource acquisition through interorganizational networks: towards a conceptual model. **Human Relations**, New York, v. 58, p. 1523-1543, Dec. 2005.
- DODGSON, M. Learning, trust, and technological collaboration. Human gical collaboration. **Human Relations**, New York.: v. 46, n.1, p. 77-96, Jan.1993.
- DONEY, P. M.; CANNON, J. P.; MULLEN, M. R. Understanding the influence of national culture on the development of trust. **The Academy of Management Review**, Mississippi, Mass. v. 23, n.3, p. 601-620, July 1998.
- DROUVOT, H.; FENSTERSEIFER, J. O papel das redes de cooperação nas políticas de inovação tecnológica das pequenas e médias empresas In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador, BA. **Anais Eletrônicos**. Salvador, 2002. 1 CD-Rom.
- FARIA, A. Teorias de estratégia, estratégias de pequenas empresas e "estratégias teóricas: estudo de caso em rede assimétrica no setor de telecomunicações no Brasil. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25. 2001, Campinas,SP. **Anais eletrônicos**, Campinas, 2001. 1 CD-Rom.

- FELZENSZTEIN, C. Innovation and marketing externalities in natural resources clusters: The importance of collaborative networks in Chile and Scotland. **Revista Latinoamericana de Administración**, n.40, p. 1-12, 2008.
- FREY, K. Governança urbana e redes sociais: o potencial das novas tecnologias da informação e comunicação. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO 27, 2003, Atibaia, SP. **Anais eletrônicos**. Atibaia, 2003. 1 CD-Rom.
- FOSS, N. J. Networks, capabilities, and competitive advantage. **Scandinavian Journal of Management**, v. 1, n. 15, p. 1-15, 1999.
- HOFFMANN, V. E.; MOLINA-MORALES, F.J.; FERNANDEZ-MARTINEZ, M. Rede de empresas: uma proposta para sua classificação. ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25, 2001. Campinas, SP. **Anais eletrônicos**, Campinas, 2001. 1 CD-Rom.
- INKPEN, A. Knowledge transfer and international joint ventures: the case of Nummi and General Motors. **Strategic Management Journal**, Sussex, GB, v. 29, p. 447-453, 2008.
- LAAKSONEN, T.; JARIMO, T.; KULMALA, H. I. Cooperative strategies in customer-supplier relationships: The role of interfirm trust. **International Journal Production Economics**, Amsterdam, NL, v. 120, p. 79-87. 2009.
- LADO, A.; DANT, R. R.; TEKLEAB, A. G. Trust-opportunism paradox, relationalism, and performance in interfirm relationships: evidence from the retail industry. **Strategic Management Journal**, Sussex, GB, v.29, p. 401-423, 2008.
- LORENZONI, G.; LIPPARINI, A. The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: a longitudinal study. **Strategic Management Journal**, Sussex, GB., v. 20, p. 317-338, 1999.
- LUO, Y. Structuring interorganizational cooperation: the role of economic integration in strategic alliances. **Strategic Management Journal**, Sussex, GB, v. 29, p. 617-637, 2008.
- MARIZ, L. A. C. Explorando os limites do conceito de confiança inter-organizacional: o caso das redes de desenvolvimento tecnológico. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO 26. 2002, Salvador, BA. **Anais Eletrônicos**. Salvador, 2001. 1 CD-Rom.
- MILES, R. E.; SNOW, C. **Organizational strategy, structure and process**, New York, N.Y.:McGraw-Hill, 1978.
- _____; _____. "Organization Fit" Fit, failure and the hall of fame. **California Management Review**, Berkeley, Calif. v. 26, n. 3, p. 10-28, 1984.
- NOHRIA, N.; ECCLES, G. (Ed.). **Networks and organizations: structure, form and action**. Boston, Mass.: Harvard Business School, 1992.
- OLAVE, M. E. L.; AMATO-NETO, J. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. **Gestão e Produção**, São Carlos, SP., v. 8, n.3, p.289-303, dez., 2001.
- POWELL, W. W. Hybrid organizational arrangements: new form or transitional development? **California Management Review**, Berkeley, Calif., v. 30, n.1, p. 67-87, 1987.
- _____. Neither market nor hierarchy. **Research in Organizational Behavior**, v. 12, p.295-336, 1990.
- _____. Learning from collaboration: knowledge and networks in the biotechnology and pharmaceutical industries. **California Management Review**, Berkeley, Calif., v. 40, n. 3, p. 223-240, 1998.
- _____; KOPUT, K. W.; SMITH-DOERR, L. Interorganizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, NY, v.41, n. 1, Mar. 1996.
- RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. **The Academy of Management Review**, .Mississippi, Mass., v. 19, n.1, p. 90-118, Jan. 1994.

- ROESE, M.; GITAHY, L. M. C. Cooperação entre empresas de aglomerações industriais de setorestradicionais: o caso da indústria de móveis de madeira. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO 27, 2002, Atibaia, S.P. **Anais Eletrônicos**, Atibaia, 2003. 1 CD-Rom.
- ROTTA, D. N. H. **Modelos de organização industrial**: clusters e distritos industriais. Lages: UNIPLAC, 2002.
- SAKO, M. The role of trust in Japanese buyer-supplier relationships. **Ricerche Economiche**, Venezia, IT, v. 45, n.2/3, p., 375-399,1991.
- SCHMITZ, H. Collective efficiency: growth path for small-scale industry. **The Journal of Development Studies**, London, GB, v.31, n.4, 1995.
- SHEPPARRD, B.; SHERMAN, D. M. The grammars of trust: a model and general implications. **The Academy of Management Review**, Mississippi, Mass. v.23, n.3, p. 422-436, July 1998.
- VERSCHOORE, J. R.; BALESTRIN, A. Fatores Relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 12, n. 4, p. 1043-1069, out./dez. 2008.
- VOSELMAN, E. G. J.; MEER-KOOISTRA, J. V. Changing the boundaries of the firm adopting and designing efficient management control structures. **Journal of Organizational Change Management**, Bradford, GB., v.19, n. 3, p. 318-334, 2006.
- WILLIAMSON, O.E. Opportunism and its critics. **Managerial & decision Economics**, v. 14, n.2, p. 97-107, Mar./Apr. 1993.p.97-107, 1993.
- ZANINI, M. T. F.; LUSK, E. J.; WOLFF, B. Confiança dentro das organizações da nova economia: uma análise empírica sobre as conseqüências da incerteza institucional. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 13, n. 1, p. 72-91, jan./mar. 2009.



Importação de têxteis no Brasil: um olhar para o mercado de moda

*Textiles importation in Brazil: a look
into the fashion market*

Resumo

Este artigo é fruto da pesquisa acerca da importação de tecidos em sintonia com o mercado de moda. Inicia-se com um levantamento histórico da indústria têxtil no Brasil no intuito de evidenciar alguns motivos pelos quais essa indústria ainda não cumpre as expectativas das confecções de moda brasileiras. Apresenta-se, assim, a importação de têxteis como alternativa para o suprimento de matérias-primas para o segmento *fashion*, pontuando também as implicações desse processo.

Palavras-Chave: Moda, Mercado. Designers. Importação. Tecidos. Confeções. Brasil.

Abstract

This paper concerns the import of textiles and its tune with the fashion market. The starting point is a survey on the historical background of the textile industry in Brazil in order to evince some reasons why such industry cannot fulfill the expectations of Brazilian fashion manufacturers. Thereby, the textiles importation is presented as an alternative of raw material, supplying the fashion segment, punctuating its implications.

Keywords: Fashion. Market. Designers. Importation. Fabrics. Manufacturers. Brazil.

¹ Graduanda bolsista do 8º período de Negócios da Moda. Projeto desenvolvido no contexto do Programa de Iniciação Científica da Universidade Anhembi Morumbi. E-mail: mluiza_as@hotmail.com.

² Doutora em Ciências Sociais – Antropologia pela PUCSP. Professora e pesquisadora do PPG em Design – Mestrado da Anhembi Morumbi. E-mail: mmerlo@anhembibr.

1 Introdução

Considerando a abrangência do termo “têxtil”, que abarca desde o vestuário até a decoração, passando por uniformes, confecções infantis, incluindo tecidos tecnológicos para lixas e coletes à prova de bala, o escopo desta pesquisa recai sobre o abastecimento de tecidos do segmento *fashionista*³ no Brasil, sob o tema **Importação de têxteis no Brasil: um olhar para o mercado de moda.**

A partir do contato com confecções de moda feminina, nota-se uma indisposição das empresas em se envolverem num processo de importação com a finalidade de adquirir tecidos de outros países e, concomitantemente, nota-se que as mercadorias internacionais – as provenientes da Europa nesse caso – incitam certo desejo nos profissionais de moda. Observando com mais cautela tais situações, percebeu-se que os tecidos nacionais não satisfaziam plenamente os estilistas e compradores que, por sua vez, eram condicionados a sentirem-se atraídos pelos tecidos europeus. Em tal circunstância, forma-se uma tensão entre o desejo de comprar matéria-prima estrangeira e o receio de realizar uma importação, conduzindo a presente pesquisa a um possível diagnóstico desse problema.

Com o atual nível de porosidade do mundo, no que tange às trocas comerciais entre países, a expectativa inicial seria a de um razoável fluxo de importações por parte das confecções *fashionistas* brasileiras. Isso, porém, não se confirma logo no primeiro contato com a maioria dos departamentos de compra e estilo de tais empresas, que demonstram certo receio em se envolver nesse processo ao listarem

uma série de fatores desestimulantes. Portanto, a investigação do tema conferiu à pesquisa um caráter exploratório e buscaram-se informações que servissem de substrato para a compreensão do fenômeno exposto.

Com base em uma primeira impressão, ainda que pese a força da indústria têxtil nacional e sua crescente tendência em atender ao segmento *fashionista*⁴, há, ainda, grande atratividade pelas importações. Por esse motivo, as possíveis motivações para essa atração e a decorrente rejeição por alguns tecidos nacionais serão exploradas por meio de um traçado do percurso da indústria têxtil no Brasil em seu entorno político, econômico e social, que nos permitirá um panorama histórico personalizado ao tema, mesclando informações de História do Brasil e de História da moda no País. A isso, segue o levantamento de algumas questões de ordem econômica e mercadológica recentes e relevantes para o mercado de moda e para o tema desta pesquisa, contando que ao final nos permita um melhor entendimento dessa postura das confecções.

2 Indústria Têxtil no Brasil Colônia

O passado colonial do Brasil deixou marcas profundas no cenário sociopolítico e econômico. De um lado, Portugal e seu poder, definindo os limites e os propósitos de seu território na América; de outro, a necessidade de adaptação às condições locais, como clima, recursos humanos, infraestrutura, entre outros.

No período colonial, as artes e as indústrias estavam em um segundo plano em relação à

³ O termo *fashionista* será utilizado nesta pesquisa para referir-se às confecções de vestuário que atuem no segmento *fashion* do mercado de moda, caracterizado por estar conectado às últimas tendências de moda.

⁴ Desde janeiro de 2010, a organização francesa da feira *Première Vision* trouxe o evento para o Brasil com cronograma semestral em São Paulo, sendo que sua 5ª edição será em janeiro/2012. Os expositores são predominantemente de tecidos, da Europa ou nacionais, com maior foco no mercado *fashion* e de *jeanswear*.

agricultura e à mineração. Ainda assim, a indústria têxtil tinha sua importância no momento em que abastecia os mercados locais rurais distantes dos centros urbanos, com pequenas manufaturas de tecidos e vestuários. Nesse cenário, os responsáveis pela fiação, tecelagem e costura eram os escravos ou as mulheres mais habilidosas da casa, compondo um segmento contribuinte para a autonomia dos grandes domínios rurais e que representava uma importante característica da vida econômica e social da colônia, além de ser um esboço da indústria têxtil que se configuraria mais adiante (PRADO JR., 1973).

Ainda que incipiente, as possibilidades de avanços para a indústria têxtil eram deveras promissoras. O crescente mercado consumidor coadunado à relativa abundância de matérias-primas no tocante às fibras naturais poderia ter proporcionado maior desenvolvimento no setor para além de pequenas demandas locais. Nesse momento, no entanto, verifica-se, claramente, onde se situavam os interesses da metrópole Portugal e o papel que ela atribuía ao seu território americano quando, ao surgimento de manufaturas autônomas e relativamente grandes em Minas Gerais e no Rio de Janeiro, foram dirigidas palavras críticas do Marques de Lavradio, Vice-Rei, advertindo “contra o perigo de tais atividades, que não só faziam concorrência ao comércio do Reino, como tornavam os povos da colônia mais independentes” (PRADO JR., 1973, p. 224).

Após essa denúncia houve a proibição da produção de tecidos mais elegantes, ou seja, os que mesclassem seda ao algodão, como havia até então, reduzindo a produção têxtil nacional a tecidos de algodão grosso para vestimentas de escravos ou confecção de sacaria (CHATAIGNIER, 2010).

Vale lembrar o Tratado de Methuen, de 1703, que garantia a Portugal um suprimento de tecidos ingleses seguro por meio de isenção de taxas e, em contrapartida, favorecia os ingleses aos vinhos portugueses, o que aliviou as preocupações em relação à produção de tecidos próprios, incluindo no Brasil (BUENO, 2010).

Em 1808, ao chegar ao Brasil, D. João decidiu abrir os portos brasileiros aos países com os quais mantinha relações amistosas – a Inglaterra sendo um deles. Dessa forma, ao passo que começava a se estruturar para se reerguer, com a permissão de D. João VI, a indústria têxtil brasileira já tinha como rival a importação de tecidos ingleses. Esses tecidos eram provenientes de uma indústria bem estruturada técnica e comercialmente, sendo desenvolvidos particularmente com foco na alfaiataria masculina (referência em tecidos de lã até os dias de hoje), mas que também produzia (e ainda produz) outros tecidos finos.

Itália e Holanda também figuravam na lista de exportadores para o Brasil, o que ampliou a oferta e variedade de bens de luxo europeus e outros produtos secundários para mercados, como o da arquitetura, moda e até o artístico e cultural, permitindo um melhor desenvolvimento das atividades relacionadas a esses segmentos (CHATAIGNIER, 2010; PRADO JR, 1973; UDALE, 2009).

Para compensar o progresso interrompido em 1785, D. João VI revogou a proibição comentada e incentivou profissionais que fossem capazes de inventar e manusear máquinas, especialmente as dedicadas às manufaturas de algodão, seda e lã; permitindo também a introdução do tear mecânico que acelerou a produção de tecidos (CHATAIGNIER, 2010). Assim, quando a corte portuguesa se instalou no Rio de Janeiro, passou a se pensar com base em outra perspectiva sobre o desenvolvimento autônomo da colônia (PRADO JR., 1973).

No entanto, tecidos finos, como o tafetá, o gorgorão e a lã, ainda eram importados da Europa pelas casas de moda, que disputavam entre si a obtenção da maior parte possível de uma quantidade limitada que os países europeus dispunham para exportar ao Brasil – o país não era um mercado muito atraente para a Europa, pois representava uma demanda pequena. Ainda assim, com a prosperidade social, os artigos de luxo se faziam necessários e o anseio em assemelhar-se à moda parisiense era ininterrupto (CHATAIGNIER, 2010).

3 Implantação e Desenvolvimento da Indústria Têxtil

Do início da colonização à primeira metade do século XIX, percebe-se que o progresso latente da indústria têxtil nacional foi interrompido em momentos inoportunos, provocando uma descontinuidade em seu desenvolvimento. Entretanto, nesse mesmo século, repleto de situações político-econômicas com interferências na indústria brasileira, conferem-se alguns principais fatos que aqueceram a economia: a aplicação da Tarifa Alves Branco; a abolição do tráfico de escravos; e o ciclo do café.

A Tarifa Alves Branco, com certo atraso e com visão menor ao protecionismo e maior a mitigar o déficit da balança comercial, elevou, em 1844, as tarifas alfandegárias que giravam em torno de 15% a 25% para uma escala de 20% a 60% (SINDIMALHAS, 2004). As consequências foram não somente o aumento da arrecadação tributária, como também uma razoável prosperidade de algumas atividades do mercado nacional que, somadas à abolição da escravidão, proporcionaram benefícios que se espalharam também para a indústria têxtil, pois, ao declarar o tráfico de escravos ilegal, o fluxo dos recursos utilizados em tal atividade foi distribuído para outras (PRADO JR, 1976).

O ciclo do café é o próximo período interessante a ser observado, pois possibilitou um desenvolvimento econômico mais intenso, uma vez que o Brasil se tornou o principal produtor mundial de café e os lucros obtidos com sua exportação foram aplicados na industrialização e na modernização do País (BUENO, 2010). Nesse contexto, a indústria têxtil foi uma das pioneiras em “deslanchar”.

Em São Paulo, principal estado produtor do café, o crescimento urbano e industrial configurou um consistente desenvolvimento econômico e surgiram espaços para outras atividades sociais,

como a moda, que seguiu um rumo luxuoso, demandando tecidos de primeira qualidade e estilo clássico, sendo a seda o tecido favorito para cumprir os termos de elegância da época. As mulheres dos fazendeiros paulistas, por exemplo, tinham um estilo chique e rural e faziam suas compras em lojas nacionais ou europeias, priorizando um *look* final elegante com materiais têxteis de boa qualidade, em oposição ao comportamento das mulheres de Minas Gerais, que faziam questão de consumir tecidos ingleses, já que se inspiravam na Rainha Vitória para sua moda (CHATAIGNIER, 2010).

Contextualizados nesse período movimentado, no fim do século XIX, somavam-se, aproximadamente 600 indústrias brasileiras. Em 1864, 20 dessas indústrias eram fábricas têxteis, número que dobrou duas décadas depois; e, pouco antes da Primeira Guerra Mundial, já contava com aproximadamente 200 fábricas, de acordo com os dados divulgados pelo Sindicato das Indústrias Têxteis de Malhas de Minas Gerais (Sindimalhas).

Na primeira década do século XX, a maior de todas as fábricas têxteis era a Companhia Brasil Industrial, em Paracambi, no Rio de Janeiro. A indústria têxtil encontrava-se em uma época muito favorável, pois, além de contar com recursos transferidos da cafeicultura, ainda era capaz de produzir, com preços competitivos, alguns tecidos do *look* principal da época: saias longas combinadas com blusinhas brancas de cambraia de linho ou algodão, raramente de seda (CHATAIGNIER, 2010).

Embaladas em um ritmo ininterrupto de crescimento, durante a Primeira Guerra Mundial, as fábricas de tecidos se empenharam ao tentar abastecer o mercado interno com todo seu potencial, que demandava musselina, gaze, tule, crepes e tafetás coloridos e/ou bordados com rendas e lantejoulas (CHATAIGNIER, 2010; SINDIMALHAS, 2004), favorecidas pelo fato de que já que não se podia contar com suprimentos externos, pois os Estados Unidos e a Europa estavam participando do conflito. Esse impulso dado à indústria têxtil fez com que ela respondesse, em 1919, por 40% das pessoas empregadas na área das indústrias de

transformação. Contudo, no período consecutivo ao fim da Guerra, muitos países voltaram a exportar para o Brasil, praticando preços menores ainda que os praticados em seus próprios países, comprometendo a produção nacional, que se deparou com uma demanda decrescente. E, mais uma vez, a indústria têxtil perdeu o fôlego da expansão. Duas situações similares ocorreram no período da crise econômica de 1929 e na ocasião da Segunda Guerra Mundial, quando, novamente, sem suprimento externo, a indústria têxtil contou com uma parcela de compradores maior no mercado (SINDIMALHAS, 2004).

Assim, percebe-se que em relação à oportunidade de adquirir têxteis no mercado externo, a resposta foi favorável e com pouca hesitação, enquanto recorrer aos produtos genuinamente brasileiros se mostrava uma atitude baseada na condição de falta de opções. Seja por carência de mercadorias em outros países, ou por medidas protecionistas, a indústria têxtil nacional apresenta vantagem forçada, de maneira que quando depende, impreterivelmente, de seu mérito e capacidade própria, perde algumas competições com o produto internacional.

A essa altura do levantamento histórico, é relevante apontar que, ainda que com características próprias regionais, a moda brasileira não desenvolveu uma identidade própria, absorvendo constantemente as informações de moda da Europa, sendo Londres, Paris e Roma as principais referências. Entre o período da colonização e o início do século XX, praticamente não houve mudanças radicais quanto a esse comportamento mimético – ainda que a miscigenação cultural na colonização do Brasil tenha gerado “uma receita saborosa”, a Europa continuava servindo como modelo (CHATAIGNIER, 2010).

Exemplificando tal situação, em 1927 foi inaugurado o Mappin⁵ no Brasil, trazendo em sua

estrutura e sistema uma apelação ao hemisfério norte, instigando o consumo de moda “de lá” e sua rede de lojas sobreviveu até a década de 1990. Diante da íntima relação do mercado de moda e da indústria têxtil, a atratividade não se limitava apenas ao consumo dos modelos europeus, mas também dos tecidos que davam vida àquelas criações.

Dessa maneira, em períodos irregulares de desenvolvimento da indústria têxtil, as importações não cessaram completamente porque havia a exigência de algumas elites, como a paulistana, que tinha gosto em adquirir vestimentas em lojas como o Mappin. Nessa época, mostra-se uma tendência, presente até os dias de hoje, de uma grande predominância dos artigos estrangeiros quando se trata de alta qualidade e refinamento, ainda que pesem os esforços no sentido do fomento da indústria têxtil local, além de ser uma época da oferta e fascínio que proporcionavam os grandes magazines.

4 Importação de Têxteis no Brasil

Os valores e volumes referentes às importações dos têxteis alternaram-se sem seguir um ritmo coerente ao longo da História do Brasil e, até então, de uma primeira análise, resta a impressão de que a entrada de tecidos estrangeiros no país comprometia a demanda da produção têxtil local.

Seguiremos com um levantamento histórico do século XX, quando essa lógica parece se distorcer. Sob os efeitos do fim da Segunda Guerra Mundial e o medo de um novo conflito, o comércio internacional passou a ser visto como um campo em que se poderiam resolver tensões, permitindo o sufocamento de rivalidades por meio de tratados que delimitassem as incumbências

⁵ O Mappin era uma loja de departamentos varejista que comercializava artigos variados, desde itens para a casa e perfumes, até itens de vestuário, calçados e acessórios. Hoje, o Museu Paulista está no processo de catalogação de um rico acervo do Mappin, inclusive em parceria com Museu Digital da Indumentária e da Moda para analisar a parte de Design e Moda desse acervo. A autora Maria Claudia Bonadio também elaborou o livro **Moda e Sociabilidade** em que estuda esse magazine.

Dos tecidos mais utilizados pela moda nos anos de 1960, a maioria era composta por fibras vegetais naturais, como o *laisé*, o algodão – fino ou cru –, a chita estampada, o linho, a cambraia, a juta.

de cada país. Com a normalização mundial após a Guerra, o Brasil se encontrou em desvantagens para competir no mercado internacionalmente, o que acabou desencadeando um conjunto de leis protecionistas que colaborassem em garantir, ao menos, o mercado nacional como consumidor da indústria têxtil local, que, em 1950, já representava 25% da força de trabalho das indústrias no País e, aproximadamente, 20% da produção industrial (KON; CALEGARI, 2005).

Desde a década de 1960, o Brasil já vinha buscando independência do suprimento externo e, na década de 1970, foi elaborado um programa de substituição de importações, que exigia do importador brasileiro uma verificação prévia para identificar se não havia produtos nacionais similares aos que pretendia importar (GAROFALO FILHO, 2005). O julgamento de supostas similaridades entre tecidos, por exemplo, é uma das características polêmicas da importação. Considerando o escopo de tecidos na segunda metade do século XX – época em que a indústria têxtil internacional já estava muito avançada em termos de tecnologia com sortimento profundo na oferta de artigos têxteis –, e que a decisão para adquirir tecidos recai sobre diversas características que não apenas preço ou composição, torna-se compreensível que a seleção de um material seja muito relativa.

Dessa maneira, ao sujeitar uma decisão de compra de um artigo ao julgamento da Receita Federal é provável deparar-se com uma situação “injusta”, pois a opção por importar um tecido pode ser indeferida por uma figura operacional

que não compreende o motivo pelo qual se selecionou aquele artigo, uma vez que podem ter sido considerados composição, construção, beneficiamento e o próprio desenho – este, por si só, já deveria ser critério suficiente para a importação de algo que não tenha igual no Brasil.

Além do desenho, o toque e caimento dos tecidos, obtidos com tecnologias diversas, podem ser melhores ou piores em tecidos de mesma composição e construção. Se o Brasil contasse antes, ou até mesmo hoje, com artigos de fato similares aos internacionais, o quadro situacional seria de uma demanda interna mais entusiasmada, assim como de um volume maior de exportações, uma vez que os produtos se encontrariam em sortimento e qualidade páreos para a concorrência no mercado externo.

Dos tecidos mais utilizados pela moda nos anos de 1960, a maioria era composta por fibras vegetais naturais, como o *laisé*, o algodão – fino ou cru –, a chita estampada, o linho, a cambraia, a juta, entre outros (CHATAIGNIER, 2010). Considerando a abundância desse tipo de matéria-prima no Brasil, não foi muito difícil para o mercado de moda trabalhar com os tecidos nacionais, a exemplo disso vemos o Grupo Moda Rio, criado em 1978 por 11 estilistas que elaboravam coleções de vanguarda comedidas no design e na escolha dos tecidos.

Avançando à década de 1980, as importações chegaram ao ápice das limitações: somente era permitida a entrada de itens essenciais (GAROFALO FILHO, 2005). Por coincidência e conveniência para a indústria têxtil, a moda dos anos 1980 teve um apelo para o culto do corpo, pois a boa aparência era fundamental, almejando-se o *look powerdress*, com acessórios significativos e roupas com bom caimento. Essa sensação motivava a prática dos exercícios aeróbicos para obter um corpo mais bonito, abrindo espaço para a moda *fitness*, que demandava grande quantidade de malha (SCALZO, 2009) – convenientemente, porque a indústria de malharia foi a que mais se desenvolveu no Brasil.

O investimento em maquinário necessário para produzir malhas é relativamente baixo e o custo de produção também é menor quando

comparado à produção de tecidos planos⁶. Por essa razão, era razoavelmente fácil iniciar um negócio de teares de malha; somando-se a isso, a atratividade do mercado, que demandava artigos informais e esportivos, surgiram vários pequenos fabricantes que aderiram a esse segmento. Ao passo que o número de fábricas aumentou, intensificou-se também a concorrência, causando a queda dos preços, comprometendo, assim, a qualidade (ROMERO, 1995).

A comparação entre o que aconteceu na indústria têxtil e as medidas tomadas nas décadas de 1970 e 1980 pelo governo sugere um perfil protecionista por parte das instituições brasileiras. Contudo, na década de 1970, presenciou-se um crescimento do segmento de malharia nacional de 10% a 20% anual. Enquanto na década de 1980, quando a restrição de importações foi ainda mais rigorosa, esse crescimento flutuou sobre uma média de 5% apenas⁷ (ROMERO, 1995).

Logo, a partir dos dados coligidos, não é possível inferir que o protecionismo conduza ao progresso da indústria têxtil. Em entrevista ao *International Centre for Trade and Sustainable Development* (ICTSD), em maio de 2007, o economista João Carlos Ferraz, da Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (CEPAL), fez um comentário relevante para esta pesquisa:

Uma ação defensiva (se referindo a medidas protecionistas) precisa ser acompanhada de outra proativa. O ideal seria que a tarifa mais alta vigorasse por um período de tempo determinado, durante o qual as empresas poderiam investir em mão-de-obra e inovação tecnológica, de modo a produzir mais e melhor e competir em pé de igualdade com as empresas estrangeiras (ICTSD, 2007).

No entanto, repentinamente na década de 1990, quando se deu a liberação comercial – que reduziu a tarifa média de importações de 45% para

Os anos 2000 representaram uma década próspera, com moeda estável, bem como atraíram a atenção do mercado internacional de moda a partir do sucesso da modelo Gisele Bündchen e do design de moda praia do estilista Amir Slama com a marca Rosa Chá.

14% em quatro anos (PEREIRA *apud* BENECKE; NASCIMENTO; FENDT, 2003) – a indústria têxtil se encontrou exposta à concorrência internacional, composta por indústrias bem consolidadas e fortes, o que fez com que muitas fábricas fossem se extinguindo, iniciando-se um processo de reestruturação produtiva (KON, 2005; SCALZO, 2009). As mais prejudicadas foram as fábricas de tecidos planos e de tecidos compostos por fibras químicas⁸ – estas devido à concorrência de mercadoria sintética e artificial proveniente da Ásia.

A produção de tecidos planos foi substituída gradativamente pela produção de malhas, que gerava artigos de menor custo (KON, 2005). Afetada em tais proporções, essa indústria refletiu suas dificuldades nas confecções de moda, que sofreram em conjunto, pois em uma época em que o mundo compartilhava de uma moda minimalista (BAUDOT, 2008), para ser viável produzir em aproximação ao mercado mundial, as confecções foram conduzidas a buscar matérias-primas estrangeiras⁹ e tiveram de se adaptar às condições

⁶ Os tecidos são divididos basicamente entre planos e malhas. As malhas podem ser de trama, produzidas em teares circulares ou retilíneos; ou de urdume, produzidas nas máquinas Kettenstuhl ou Raschel. As malhas de trama são as que apresentam maior facilidade de produção devido ao baixo custo dos teares e dos relativamente baixos custos de produção (CHATAIGNIER, 2006).

⁷ Retomando a moda *fitness* da década de 1980, é preciso relevar que essa demanda estava latente desde a década de 1970 quando as fábricas de malha aumentaram em volume e puderam suprir a demanda que se consolidou na década de 1980, por esta razão não foi exatamente na década de 1980, simultaneamente à demanda, que a indústria de malharia cresceu.

⁸ As fibras químicas dão origem aos tecidos sintéticos ou artificiais (CHATAIGNIER, 2006).

⁹ Exemplificando essa situação, em 1991 a importações de têxteis movimentaram aproximadamente US\$ 70 mil, e, em 1997 atingiram os US\$ 310 mil (GORINI; SIQUEIRA, 1998).

inerentes ao processo de importação direta ou indiretamente¹⁰.

De acordo com Scalzo (2009), os anos 2000 representaram uma década próspera, com moeda estável, aumento do índice de consumo de todas as classes sociais, bem como atraíram a atenção do mercado internacional de moda, a partir do sucesso da modelo brasileira Gisele Bündchen e do design de moda praia do estilista Amir Slama, com a marca Rosa Chá.

Avançando nos anos 2010, encontramos o setor têxtil ainda procurando alcançar o mesmo ritmo de progresso e o mesmo nível de reconhecimento da moda brasileira. Enquanto o Brasil conta com aproximadamente 40 mil empresas e 1,7 milhões de trabalhadores formais e informais do segmento têxtil (da fiação ao vestuário), com faturamento aproximado de US\$ 40 bilhões, a Itália conta com 70 mil empresas, empregando 700 mil trabalhadores aproximadamente e faturando, em média, € 48 bilhões (ABIT, 2011; SORCINELLI, 2008). Comparando proporcionalmente tais dados, fica evidente, de certa forma, que ainda há um trecho a ser percorrido pela indústria têxtil no Brasil.

Na obra **Brasil Globalizado**, Barros e Giambiagi (2008) questionam a maturidade da nação para participar de todos os aspectos da globalização, ironizando o fato de que o Brasil espera encontrar o mercado externo receptível a seus produtos, mas é adepto do protecionismo, podendo ser qualificado como um “gigante hesitante”. O que nos permite pensar que o protecionismo deve ser praticado proporcionalmente às intenções do Brasil com outras nações. Todavia, como o Brasil ainda “não definiu bem o que quer”, segundo esses autores, são frequentes os acordos temporários, de caráter imediatista, com outros países para solucionar questões emergenciais surgidas de uma política ambígua que, por vezes, coloca segmentos da indústria nacional em situação delicada.

Como exemplo, com o aumento exponencial da importação de produtos chineses, particularmente têxteis, e deparando-se com o fim do Acordo de Têxteis e Vestuário¹¹, o ministro do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, Luiz Fernando Furlan, estabeleceu um acordo com a China para que, de março de 2006 até 2008, as cotas dos volumes de têxteis importados fossem reduzidas. A medida protecionista foi tomada para oito grupos de têxteis, e enquanto alguns industriais brasileiros comemoraram, os comerciantes de tecidos anteciparam suas compras em janeiro de 2006 antes que as regras entrassem em vigor (CCIBC, 2011).

Esse caso é mais um exemplo da face polêmica das importações: por um lado a Associação Brasileira da Indústria Têxtil (ABIT), conta com o bom funcionamento do acordo para que as cotas não sejam excedidas; por outro lado, os supracitados comerciantes, em uma tentativa de preservar suas projeções de vendas criadas a partir da demanda de seus clientes brasileiros – que contam com certos níveis de preços de matéria-prima para desenvolver seus produtos com um custo acessível e estável aos revendedores –, concentraram seu volume de compras no primeiro trimestre. Ainda que a entrada do produto chinês seja mais restrita, ela não se extingue. Logo, o reflexo de uma medida dessas pode ser o aumento de preços dos artigos asiáticos, propondo ao consumidor confeccionista uma nova comparação entre o custo-benefício do tecido nacional e do importado, aumentando as chances dos preços dos tecidos nacionais se tornarem mais competitivos.

Nas tabelas a seguir, elaboradas a partir de dados do Sistema de Análise das Informações de Comércio Exterior (Alicé) e da ABIT, é possível conferir que, independente das medidas restritivas às importações de têxteis, elas seguem crescendo. Em publicação sobre a questão da inovação da produção têxtil brasileira, Costa (2009) indica que os esforços inovativos ainda são tímidos e, por escolhas equivocadas na estratégia competitiva, há cada vez mais espaço para os produtos importados:

¹⁰ Adaptar-se diretamente seria o caso da empresa que realiza a própria importação e, indiretamente, o caso de comprar mercadorias de empresas importadoras que funcionam como distribuidoras de tecidos importados. Em ambos os casos, o prazo de entrega é inseguro devido às complicações que uma importação está sujeita e que serão comentadas mais adiante neste artigo.

¹¹ Na Rodada do Uruguai, concluída em 1994, foi estabelecido o Acordo de Têxteis e Vestuário (ATV), no qual estava previsto que o setor têxtil dos países participantes deveria aderir às regras do Acordo Geral de Tarifas e Comércio (GATT) pela liberalização gradual do comércio internacional, reduzindo-se e eliminando-se cotas preestabelecidas. O ATV concedeu dez anos como fase de transição, a qual se encerrou em janeiro de 2005.

TABELA 1 – IMPORTAÇÕES DA ÁSIA

	1º sem. 2009	1º sem. 2010	1º sem. 2011
PAÍS	US\$ (FOB)	US\$ (FOB)	US\$ (FOB)
CHINA	843.702.836	1.337.165.381	1.865.043.292
ÍNDIA	158.532.346	356.383.810	368.164.112
INDONÉSIA	196.574.017	197.537.806	242.573.489
CORÉIA DO SUL	88.010.641	114.756.041	120.823.563
TAIWAN (FORMOSA)	73.644.816	112.580.394	120.755.428
BANGLADESH	44.530.687	54.098.585	92.862.242
TAILÂNDIA	58.126.363	58.357.638	76.949.437
HONG KONG	19.222.656	34.732.354	59.667.764
VIETNÃ	31.258.449	40.380.055	57.974.563
PAQUISTÃO	22.440.314	21.587.372	35.016.546
MALÁSIA	29.616.966	29.803.666	33.243.397
CAMBOJA	6.358.569	5.055.660	11.571.640
CORÉIA DO NORTE	2.865.967	5.044.554	4.841.001
FILIPINAS	2.626.942	3.297.673	3.407.256
TOTAL	1.577.511.569	2.370.780.989	3.092.893.730

TABELA 2 – IMPORTAÇÕES DA EUROPA

	1º sem. 2009	1º sem. 2010	1º sem. 2011
PAÍS	US\$ (FOB)	US\$ (FOB)	US\$ (FOB)
ITÁLIA	38.153.873	48.669.054	64.172.087
ALEMANHA	49.355.584	61.963.262	63.731.373
TURQUIA	33.116.183	49.344.241	61.350.613
HUNGRIA	422.444	318.734	1.281.491
ROMÊNIA	949.495	967.005	1.279.326
ESLOVÊNIA	803.793	929.551	1.197.010
BULGÁRIA	583.893	569.261	995.715
DINAMARCA	864.973	833.866	514.579
UCRÂNIA	480.499	273.274	452.902
RÚSSIA	28.556	17.087	329.356
IRLANDA	254.760	130.805	325.074
BÓSNIA	30.505	59.687	78.137
ALBÂNIA	23.925	6.152	71.783
LITUÂNIA	23.063	32.773	69.464
ESTÔNIA	2.315	1.971	45.409
GRÉCIA	57.693	76.021	44.831
LETÔNIA	2.083	4.481	36.316
ISLÂNDIA	0	0	5.159
BELARUS	30.799	274.571	0
MÔNACO	895	0	0
MONTENEGRO	280	0	0
LUXEMBURGO	885.282	1.931.088	1.820.680
SUÉCIA	2.134.010	1.898.965	2.123.283
TOTAL	128.204.903	168.301.849	199.924.588

FONTE: Adaptado do Sistema de Análise das Informações de Comércio Exterior e de relatórios da ABIT, 2011.

Para manter um grau de protecionismo comedido, a Organização Mundial do Comércio (OMC¹²) estipulou como taxa máxima de importação 35% de imposto, ficando opcional para cada nação decidir qual porcentagem trabalhará com cada país e cada categoria de produto; entretanto, propondo concomitantemente que essa taxa caia progressiva e gradualmente. O preço de um produto importado não é ditado apenas pelo seu próprio valor mais o Imposto de Importação, mas também por outras taxas federais, estaduais e municipais incidentes, como o ICMS, o SDA, o PIS e o COFINS¹³, além das despesas com serviços para o transporte, desembaraço e entrega da carga. Logo, mesmo que uma mercadoria importada da Ásia chegue ao Brasil, hipoteticamente, 300% superior a seu preço FOB¹⁴, além do baixo custo de mão de obra asiática, algo faz com que esse custo se mostre muito competitivo: o câmbio.

O câmbio é um elemento-chave nas transações internacionais por ter a capacidade de alterar os preços dos produtos importados e dos exportáveis: “o modelo cambial, as tendências da taxa de câmbio e o grau de controle do fluxo de capitais podem atrair ou afastar investidores, facilitar ou dificultar o comércio exterior” (GAROFALO FILHO, 2005, p. 09). Isso porque a maioria dos negócios internacionais tem como moeda de negociação o dólar americano, à parte de negócios com a Comunidade Europeia, que são fechados em euros.

Dessa maneira, o metro de um tecido chinês que já apresenta um preço de venda baixo em

yuans (moeda chinesa) devido ao baixo custo de produção no país, quando convertido para dólares e em seguida para reais, se posiciona com boa competitividade quando comparado aos preços de tecidos nacionais que são compostos levando em consideração custos em reais desde o princípio do processo. Ainda com relação ao valor das moedas, a gradual valorização do Real¹⁵ torna os preços para os artigos importados mais atrativos e os preços de exportação menos competitivos nos mercados estrangeiros, uma vez que a proximidade ao valor do dólar americano compromete uma possível vantagem na compra de produtos brasileiros por outros países – situação paradoxal aos esforços protecionistas.

5 Importando Tecidos

Para importar mercadorias a empresa deve estar legalmente habilitada a importar, sendo necessário o Radar¹⁶. Comprar de empresas estrangeiras significa, na maioria dos casos, deparar-se com diversidade de sistemas jurídicos e burocracia externa e interna em tal nível de diferença que podem gerar negociações contraditórias ou insatisfatórias, além das dificuldades acarretadas pela distância (COSTA, 2006).

A iniciar pela modalidade de pagamento, no comércio internacional geralmente não existem as condições com as quais se está habituado no Brasil (faturamentos de 30 a 90 dias, por exemplo). A maneira mais comum de pagamento ao exportador

¹² OMC foi criada na Rodada do Uruguai realizada pelo GATT 47. Coincidentemente com o presente tema, tratou, entre outros assuntos, de estabelecer novas regras de comércio para o setor têxtil e de vestimentas, incluindo limitações às exportações com subsídios, que nunca haviam sido tratadas (COSTA, 2006), demonstrando a importância do segmento têxtil no comércio internacional.

¹³ As siglas significam, respectivamente, Imposto sobre Operações relativas à Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação, Sistema da Dívida Ativa, Programa de Integração Social, Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social.

¹⁴ Abreviação para a expressão *free on board*, termo que especifica um preço que considera os gastos de entrega até o porto de saída da mercadoria, a partir de então, os gastos adicionais ficam a cargo do importador e não mais do exportador.

¹⁵ O Real foi criado pela Medida Provisória nº 542, substituindo o Cruzeiro Real sob o governo de Fernando Henrique Cardoso, em 1994. (GAROFALO FILHO, 2005). US\$ 1,00 variou de R\$ 1,65 a R\$ 1,80, segundo acompanhamento entre jul/2010 e jul/2011, no entanto, há algumas semanas (set/2011) o dólar encontra-se em processo de valorização.

¹⁶ O Radar é uma licença de importador permanente ou temporária para realizar importações. Para a licença temporária, é preciso obter o Radar Simplificado, que dura 6 meses, geralmente utilizada por empresas se envolvem em tal processo esporadicamente, conforme informa o Portal Oficial *online* da Receita Federal.

é pelo *before shipment payment* (em português: pagamento antes do embarque), ou seja, antes que a mercadoria parta do país de origem. Mais que isso, muitas vezes as empresas estrangeiras exigem um adiantamento para a produção no ato do pedido e o saldo restante é transferido quando a mercadoria está pronta, o que não quer dizer entregue. Entretanto, há alternativas para evitar a disponibilização de capital antes mesmo de ter a mercadoria embarcada: as cartas de crédito e os *drafts* (ordens de pagamento), por exemplo, que são negociadas por meio dos bancos, que assumem um papel intermediador, sendo o pagador para o fornecedor internacional e o credor para o comprador brasileiro.

Definido o termo de pagamento, é necessário consultar o Sistema Integrado de Comércio Exterior (Siscomex) para verificar se a mercadoria a ser importada exige uma licença de importação ou não. Se for necessária, preenche-se um documento denominado Coana, que funciona como um ato declaratório em que o importador deve informar uma série de características técnicas, como a natureza da matéria-prima e a titulação dos fios que compõem os tecidos, todas inerentes à NCM¹⁷.

Além da classificação nos oito dígitos da NCM, algumas vezes é necessária uma classificação adicional na categoria da Nomenclatura de Valor Aduaneiro e Estatístico (NVE), que exige informações mais especificadas em alguns casos, como o de tecidos brancos: se são alvejados ou tintos de branco. A NVE alimenta um banco de dados estatístico *online* do governo brasileiro no que diz respeito ao comércio internacional de mercadorias: na página do Alice é possível verificar os volumes de importação de tecidos por intervalo de NCM, por exemplo. A ABIT acompanha os dados com frequência e publica em seu portal *online* tabelas comparativas e resumidas, permitindo uma

visão panorâmica da participação do Brasil no comércio internacional de têxteis.

Deferida a licença, a mercadoria pode ser importada, deve-se acrescentar, ainda, que os processos de importação devem cumprir os termos preestabelecidos pela proforma *invoice*, que resume tudo o que foi negociado entre o importador e o exportador, e suas informações devem ser verdadeiras e respeitadas. Quando a mercadoria estiver produzida, o fornecedor emitirá a *commercial invoice*, termo referente à fatura comercial, que será utilizada principalmente para comprovar ao banco o pagamento ao exportador e para fiscalização na aduana brasileira.

Os agentes de carga, também conhecidos como *freight forwarders*, são os responsáveis por negociar espaços tanto em *containers* de navios como dentro dos aviões para transportar as mercadorias do exportador ao importador. De navio, o tempo de espera varia de uma a quatro semanas; de avião, o aguardo pode ser de um a três dias. No momento em que a carga chega ao Brasil, o fiscal da aduana a compara à *invoice* informando o numerário de impostos e taxas a serem cobrados para a liberação. Pagos os valores devidos e conferida a documentação, a mercadoria pode seguir por três caminhos: canal cinza, vermelho, amarelo e verde. Nos três primeiros, houve o indeferimento sendo necessária a regularização. Já no quarto, a empresa brasileira pode dispor daquilo que importou. Quem cuida dessa etapa é o despachante, responsável pelo desembaraço.

Por mostrar-se imerso em burocracia e vulnerável à arbitrariedade do sistema de fiscalização da Receita Federal brasileira, um processo de importação elenca riscos que muitas vezes uma empresa de moda prefere não assumir em nome de comprar tecidos internacionais. Em negociações

¹⁷ NCM é a sigla para Nomenclatura Comum do Mercosul. Trata-se de um código aduaneiro adotado ao subjugar uma mercadoria a uma série de critérios até que se adéque em um código do Sistema Harmonizado de Designação e de Codificação de Mercadorias. A NCM se utiliza dos seis primeiros dígitos do *HS Code* (*Harmonized System Code*) com validade internacional, gerado pelo SH, com acréscimo de mais dois últimos dígitos, esses justamente liberados pelo Sistema Harmonizado para subclassificações específicas de países ou blocos econômicos.

nacionais, as partes negociantes têm a mesma ideologia, diferindo-se das internacionais (COSTA, 2006). Comparada a uma compra nacional, importar um produto é um processo de compra relativamente complicado, porém, ainda que desestimulante, destacam-se pontos positivos que podem circunstancialmente superar os pontos negativos¹⁸, seja pelos preços das mercadorias asiáticas, seja pela qualidade e design dos tecidos europeus (regiões das quais o segmento *fashionista* mais importa tecidos e peças confeccionadas conforme constatado pelo estudo de campo).

No entanto, o maior risco reside no *timing*: “um dos métodos para tornar observável a complexidade de uma empresa de moda é segmentar o processo total em uma série de subprocessos e posicioná-los sobre o eixo do tempo” (BACARO apud SORCINELLI, 2008, p. 145) e, ainda de acordo com o autor, simplificada e, as confecções *fashionistas* estruturam seu processo de produção e compra na seguinte sequência: venda aos clientes (a partir de um mostruário), compra de matérias-primas, produção sob encomenda, armazenamento e remessa aos clientes. Logo, a compra de matérias-primas deve ser feita em tempo hábil para recebê-las a tempo de produzir e entregar a seus clientes não somente no prazo acordado, mas sim dentro do prazo estipulado pelo mercado de moda, uma vez que suas temporadas são baseadas nas estações do ano e há minicoleções intercaladas.

6 Um Olhar para o Mercado de Moda

Até então, foram balanceadas informações variadas sobre importações que levaram em conta a indústria têxtil brasileira e as características do

processo de importação envolto pelo contexto histórico, mas a alavancagem do desenvolvimento desta pesquisa se deu com a coleta de informações no mercado de moda por meio do contato com profissionais que atuam em confecções femininas no período de março de 2010 a janeiro de 2011.

A princípio, a metodologia de pesquisa consistiu em gerar perguntas, agrupadas em um questionário qualitativo, que fossem capazes de extrair dos compradores e estilistas das marcas de moda opiniões e relatos de seus respectivos cotidianos recaindo no tema dessa pesquisa. Foram enviados 35 questionários a confecções da região Sudeste do Brasil, no entanto, apenas cinco foram respondidos. Como não foi possível de obter informações por esse método, o que provavelmente se deu pelo receio desses profissionais em serem identificados ou por indisponibilidade em colaborar, mostrou-se necessário visitar as confecções e conversar com essas pessoas para que revelassem dados descompromissadamente. Foram visitadas oito confecções na cidade do Rio de Janeiro, 15 em Belo Horizonte, e 22 em São Paulo, totalizando 45 departamentos de compra e/ou estilo de marcas de *status* no Brasil. Escutar informalmente a opinião de ditos profissionais possibilitou uma percepção de como o mercado encara a questão da importação de têxteis.

Em uníssono, sentem-se insatisfeitos diante da miríade de mercadorias nacionais que lhes são oferecidas. Essa insatisfação é justificada de forma genérica, partindo de um sentimento desgostoso em relação à indústria têxtil nacional em diversos aspectos, tais como o pouco atraente custo-benefício (ao comparar design/qualidade/preço); a falta de variedade no tocante à estamparia e mesclas de fibras em tecidos que poderiam gerar composições com toque e aspecto mais surpreendentes; e, por fim, a falta de novidades nas diferentes opções de beneficiamento.

¹⁸ Aqui é importante ressaltar a diferença entre as empresas de moda que importam e as que compram produtos importados, diferença que, muitas vezes, não fica clara no mercado, visto que muitas empresas que compram produtos importados se autodenominam importadoras, conforme comprovado em algumas conversas telefônicas com pessoas de ditas confecções/marcas de moda.

Essa falha em seduzir as confecções abre espaço para os artigos importados, afinal, todos esses profissionais viajam à Europa antes do desenvolvimento de coleções e retornam empenhados em assemelhar-se em diversos aspectos à moda europeia. Ao apresentar o mostruário de um *converter* italiano¹⁹ de tecidos, com 150 artigos variados, que abastece o nível de mercado da Europa e contempla marcas como Zara e H&M, ou seja, mediano/baixo, a reação dos brasileiros baseou-se em elogios e surpresa com a beleza e qualidade dos tecidos, artigos que variam em seu preço FOB de € 4 a € 8 por metro²⁰. Essa situação evidencia em que patamar se encontra a referência e o repertório têxtil de muitos confeccionistas brasileiros, que identificam uma mercadoria europeia de nível razoável como de nível alto.

Contudo, das 45 confecções visitadas, oito delas comentaram que já são produzidos por empresas nacionais artigos similares aos da linha de algodão dos italianos e com preços melhores, mas que o aspecto visual era ligeiramente inferior à mercadoria estrangeira²¹. Como esses artigos eram todos em algodão, há uma conotação de que a indústria têxtil brasileira detém *know-how* suficiente para trabalhar com algodão, mas não necessariamente matéria-prima – visto que as importações de fibras de algodão saltaram de 30 para 140 toneladas, aproximadamente, de 2010 para 2011, e as importações de tecidos de algodão cresceram 13% no mesmo período (ABIT).

Quanto às outras linhas de tecidos que levam poliéster de alta qualidade, poliamida (*Nylon*) e elastano (*Spandex*), a maioria restante dos entrevistados comentou não encontrar

produtos assim no Brasil e os compararam às mercadorias asiáticas, afirmando haver similares no mercado a um terço do preço em euros, mas reconhecendo a superioridade do produto final europeu. Essa mesma maioria revelou que a inferioridade da matéria-prima asiática utilizada no *prêt-à-porter*²² brasileiro não interfere nas vendas e, por isso, não se constroem em dar preferência a ela, argumentando que seu consumidor final não é suficientemente criterioso quanto aos tecidos no momento da compra – sua listagem de critérios abarca, de maneira geral, modelo/design, cor, caimento e status da marca:

[...] o que importa é esse jogo de reforçar a ignorância do consumidor, afastando o pensamento do preço do material, do artesanato e da durabilidade, encorajando o gasto na produção, impedindo o desenvolvimento independente do gosto público, acostumando-o no hábito de seguir certos árbitros em vez de repousar em seus próprios valores estéticos. (GREGORY 47/48 apud SOUZA, 1996, p.31).

A concorrência pelos mercados gera uma guerratravada simultaneamente nos planos estético e comercial. Ao estético, refere-se à capacidade das empresas/marcas de moda em impor-se nesse segmento com criações atraentes, e ao comercial, a capacidade de impor-se mercadologicamente. Essa guerra presente no sistema de moda evoluiu ao *prêt-à-porter* conduzindo à formalização das estratégias comerciais e estéticas ampliando ao máximo o “grau de consciência na manipulação das representações” (GIUSTI apud SORCINELLI, 2008, p. 121).

Por essa razão, o *feedback* da maior parte dos compradores e estilistas que prevaleceu revelou um sentimento favorável sobre trabalhar

¹⁹ Essa empresa funciona baseada em um departamento de estilo que desenvolve coleções de tecidos junto a tecelagens turcas e coreanas, as importa para a Itália e as distribui em mais de 70 países.

²⁰ Após sofrerem taxaço e adicionarem-se as despesas dos prestadores de serviço na importação, essa faixa de preço nacionalizada seria de, aproximadamente, R\$ 35,00 a R\$ 50,00.

²¹ Em alguns momentos a indústria têxtil nacional parece menosprezada de certa forma, mas, lembrando, estamos considerando o abastecimento do segmento *fashionista*. Nossa indústria é muito forte em *jeanswear* e *cottonwear*, por exemplo, sendo uma significativa fornecedora para a América Latina e outras regiões.

²² Essa expressão francesa originada do inglês *ready-to-wear*, significa pronto para vestir. A expressão começou a ser adotada ainda nos anos 1950, mas se tornou internacionalmente conhecida a partir dos anos 1960, quando os costureiros de alta-costura resolveram investir em linhas de roupas que não eram feitas sob medida e que se encontravam prontas e já disponíveis para comprar nas boutiques (SABINO, 2006).

com os tecidos da empresa italiana em questão, sinalizando uma inclinação a tentar inserir algum artigo diferenciado para enobrecer a coleção, o que não descarta certa relutância em comprar tecidos de custo mais elevado que a média do mercado, a qual é puxada para baixo pelo pequeno custo dos tecidos chineses e indianos, por exemplo.

Não obstante, o cerne de suas coleções se mantém na captação de suas matérias-primas pela Ásia – os importadores mais citados foram Focus Têxtil, Adar, Selezione e Picasso – que colaboram em reduzir o custo do produto final, ainda que com perdas de qualidade. Há também os que contam com suas próprias importações da Ásia, quando buscam casar a compra dos tecidos à confecção das peças pelas vantagens conferidas pela mão-de-obra asiática e se envolver no trâmite da importação “de uma vez só”.

Fundamentando esse ponto de vista praticamente unânime, encontramos o exemplo da marca Sandpiper²³, relatado no livro **A Moda como ela** é (DISITZER; VIEIRA, 2006): a partir de um interesse particular do proprietário por paletós de lã, em uma viagem ao Uruguai (país referência mundial em alfaiataria) para ver como as peças eram fabricadas, o que encontrou o instigou a terceirizar a confecção de uma parcela de peças em duas fábricas uruguaias. Atualmente a maior parte da produção é realizada na China com uma motivação que não é baseada apenas em preços, mas também porque “a China hoje tem o melhor parque de costura do mundo”, segundo o dono da marca, Napoleão Fonyat. O restante é produzido na Indonésia e no Brasil, nos estados de Santa Catarina, Paraná, Minas Gerais, Espírito Santo e Rio de Janeiro. Fonyat também afirma que “quando há um grande volume para ser trabalhado, os brasileiros têm dificuldades para atender a essa demanda” e terceirizando a produção em

outros países a amplitude das permissões ao departamento de estilo aumenta.

A compra de matérias-primas, têxteis nesse caso, obedece a uma série de critérios, principalmente os indicados pelo setor financeiro; a formação do preço é influenciada pelos custos, pois a venda do produto final deve cobrir os custos diretos e indiretos, fixos e variáveis, deixando, ainda, uma base de lucro. Além disso, é necessário considerar a sensibilidade ao preço das duas figuras compradoras de seus produtos: os varejistas e o consumidor final (MANARESI *apud* SORCINELLI, 2008), e em sua busca por tecidos que correspondam às suas expectativas do custo-benefício predefinido aliado ao custo-benefício esperado por seus compradores, as confecções brasileiras encontram três principais opções: comprar mercadoria nacional, comprar mercadoria importada ou importar suas próprias mercadorias.

Contudo, na busca por exclusividade, trabalhar com mercadorias de importadoras é um risco. As empresas que comprem tecidos no mercado externo e os distribuem no mercado nacional importam grande quantidade de cada artigo e, logicamente, se possuem um estoque de mil metros de um artigo e uma confecção demonstra interesse de compra de apenas 300 metros, não é viável conferir exclusividade – já que restarão 700 metros em estoque. Uma alternativa à confecção é comprar o lote disponível ainda que não o utilize por completo, e outra é propor parcerias do tipo da Alexandre Herchcovitch com a importadora Picasso: a confecção/marca de moda compra apenas a quantidade que necessita para sua produção e a importadora volta a vender o estoque restante apenas na estação seguinte; em troca, a Herchcovitch faz *merchandising* da Picasso em seus desfiles.

Assim, as confecções articulam dentro das opções disponíveis com o objetivo de harmonizar

²³ Marca carioca que teve sua primeira loja inaugurada em 1983 e atualmente conta com uma rede de lojas de 23 unidades, mais seis franquias e duas lojas-conceito, em Bali e em Búzios (DISITZER; VIEIRA, 2006).

a compra de tecidos para a coleção, analisando o caso de seus itens individualmente. Para alguns, os transtornos da importação compensam-se no resultado final; para outros, é mais prático comprar tecidos importados que já estejam no Brasil e são vendidos com atrativos preços em reais e prazos, e, ainda, em outros casos, há vantagem de se trabalhar com tecidos nacionais. Portanto, conveniência define a escolha dos tecidos, que, de acordo com Barcaro (*apud* SORCINELLI, 2008, p. 152), deveria ter como objetivo “selecionar o melhor fornecedor [...], utilizando como parâmetros a confiabilidade em termos de qualidade e pontualidade nos prazos de entrega, a relação qualidade/preço, a capacidade do próprio fornecedor de trabalhar em parceria também nas fases de seleção do material” a exemplo do que foi constatado na pesquisa com as confecções brasileiras.

As marcas de moda encontram-se em diversas categorias de empresas e, segundo Giusti (*apud* SORCINELLI, 2008, p. 122), quem na verdade cria, produz e distribui são “as grandes empresas de tipo funcional ou segmentado, ou até mesmo as *holdings* industriais e financeiras [...] altamente estruturadas [...]”, como o grupo AMC Têxtil, detentor de marcas, como Forum, Triton e Colcci, a empresa de capital aberto Le Lis Blanc e a GEP, que detém as marcas M, Luigi Bertolli e Cori. Também existem empresas de pequeno e médio porte que objetivam trabalhar com diferenciação e qualidade, categoria na qual a maior parte das marcas de *status* da moda brasileira se encontra. Essas marcas, quando se trata de artigos mais diferenciados, que serão um *highlight* na coleção, trabalham com volumes de compra de 150 a 400 metros de um artigo. Uma compra grande de tecidos diferenciados seria de aproximadamente 600 metros, excluindo os volumes de tecidos lisos, que geralmente são mais altos por entrarem em mais produtos do mix. Talvez, essa questão dos volumes

crie uma inviabilidade para as empresas têxteis em seu anseio de se tornar uma fornecedora significativa desse segmento, uma vez que garantir exclusividade e promover desenvolvimentos para compras pequenas pode não apresentar um lucro proporcional ao desgaste. Ainda assim é um segmento que provoca a indústria têxtil a querer participar devido ao glamour associado. Em 1960, por exemplo, a Rhodia convidava figuras, como Dener, Clodovil, Alceu Penna e José Nunes para desfilar coleções confeccionadas com tecidos que levassem os fios sintéticos que produzia (DURAND, 1988).

Seja para produzir para o mercado interno, seja para o externo, o design de moda brasileiro busca por matérias-primas que o permitam cumprir seus objetivos de modelagem, design e aspectos visual e tátil para suas criações. Os tecidos da marca Maria Bonita, por exemplo, são desenvolvidos no exterior²⁴, por motivos elencados por um dos sócios, Alexandre Aquino: “assim conseguimos ter um produto mais sofisticado e customizado e ainda encomendar um lote pequeno e exclusivo, incopiável” (DISITZER; VIEIRA, 2006, p. 67). Com mais esse comentário, é possível perceber um tênue desencanaixe do ciclo de abastecimento do mercado interno com produtos têxteis. Em um país de dimensões continentais como o Brasil, com diversas confecções distribuídas em grandes polos confeccionistas – Minas Gerais, Rio de Janeiro, São Paulo e Paraná, por exemplo – a indústria têxtil brasileira, na opinião dos profissionais de moda abordados, não tem a capacidade de suprir essa demanda²⁵ pulsante de maneira plena.

Observa-se que o parque têxtil europeu ainda detém a melhor reputação, com destaque ao *made in Italy* conquistado com serviços e produtos de moda executados com esmero (CALANCA, 2008). A recorrência aos *jacquards* italianos, às rendas francesas e à alfaiataria inglesa demonstra

²⁴ Informação obtida no livro *A Moda como ela é*, organizado por Márcia Disitzer e Silvia Vieira em 2006, de maneira que podemos assumir que atualmente compra-se alguma matéria-prima nacional embora se foquem no fornecimento de empresas estrangeiras.

²⁵ A demanda comentada paira principalmente sobre os tecidos planos, com fios de qualidade entrelaçados, técnicas inovadoras de beneficiamentos assim como o próprio design de desenhos, seja pela técnica de *jacquard* ou de estampa, por exemplo. Ainda que trabalhar com malhas signifique uma maior facilidade em termos de manuseio, velocidade de costura e custos da matéria-prima, muitas marcas do mercado médio ao alto dão preferência a criar peças em tecidos planos, que se posicionam com um *status* melhor que as malhas, possibilitando a confecção de roupas de alfaiataria, por exemplo, que exigem um acabamento mais estruturado (DISITZER; VIEIRA, 2006).

que eles se posicionam em um patamar ainda inalcançado provocando um desejo de consumo de moda que se estende dos tecidos às marcas de luxo europeias.

O design de moda brasileiro, por sua vez, vem se autoafirmando mundialmente e dentro do próprio país. Em uma reportagem no portal americano *The Business of Fashion*, na matéria *Inside Brazil's Booming Fashion Industry* (ANAYA, 2010), a autora se refere ao Brasil com otimismo e admiração diante do fato de os brasileiros consumirem produtos de marcas nacionais de significativa expressão, em detrimento do consumo de produtos de marcas internacionais, conotando uma valorização e reconhecimento do valor da moda *brasileira*, entre outros aspectos brasileiros da produção e consumo de moda.

Além disso, a exportação de vestuário e acessórios *made in Brazil* é uma das atividades que mais estimulam colaboração na cadeia produtiva das mercadorias, em duas vertentes: a dos padrões de exportação que se caracterizam mais exigentes; e a do retorno financeiro, ao expandir o espectro de vendas em nível mundial.

No entanto, o Brasil ainda se caracteriza como um país produtor/consumidor. A maior parte da produção nacional se destina ao mercado interno, ocupando a distante 69ª posição no *ranking* mundial de exportações de vestuário (COSTA, 2009).

Almejando promover o design brasileiro e auxiliar marcas nacionais em seu direcionamento criativo rumo ao mercado externo, surgiu a Associação Brasileira de Estilistas (Abest), que, desde 2003, vem agregando marcas de moda *fashion*, entre outras, sob a direção de Amir Slama, criador da Rosa Chá, Valdemar Lódice e Roberto Davidowicz, da grife Uma (ABEST, 2009).

à insatisfação generalizada das confecções *fashionistas* em relação aos tecidos nacionais, e ainda considerando o panorama histórico-econômico desenhado neste artigo, é possível inferir que o design de moda cresceu em um ritmo mais acelerado que o segmento responsável por abastecê-lo com matérias-primas têxteis.

Com a tecnologia de comunicação e informação integrada das quais se dispõem hoje, os criadores de moda coletam informações-repertório de onde desejarem do mundo e ainda encontram todas as condições necessárias para desenvolver seus projetos de produtos, desde os mais avançados *softwares* até novos modelos de administração de marcas de moda, desafiados por referências internacionais que permeiam o imaginário do consumidor por meio de diversas mídias, competindo para agradá-lo em design e aparência – sem que muitas vezes qualidade e sofisticação técnica pesem na balança de decisões.

Os países desenvolvidos – polos que vão à frente da moda mundial – passam por situação similar: vêm orientando sua produção para as etapas de maior valor agregado da cadeia produtiva do vestuário, como o design, a logística de produção e o marketing, uma vez que a Ásia assume, gradativamente e com bastante força, a posição de líder no fornecimento de tecidos para o mercado internacional, com o melhor custo-benefício no comparativo entre preço e qualidade. Ainda assim, países como Itália e Alemanha apresentam uma indústria têxtil bem estruturada e estão entre os quatro maiores exportadores de vestuário, atrás apenas da China e de Hong Kong (COSTA, 2009).

Selecionando tecidos por conveniência de preços, prazo de entrega, quantidades mínimas e características técnicas, a escolha dos estilistas e compradores recai com razoável frequência às mercadorias asiáticas, comercializadas por importadores especializados. Todavia, para obter exclusividade absoluta em território nacional e ainda trabalhar com artigos diferenciados e baixos volumes mínimos exigidos, a melhor estratégia reside na importação de tecidos da Europa – uma vez que importações da Ásia demandam volumes altos de compra. No que tange o acesso

7 Considerações Finais

Agregando a sólida imagem da moda brasileira, tanto em território nacional quanto internacional,

às empresas do continente Europeu, diversas já contam com representantes no Brasil, facilitando a comunicação com as fábricas e a acessibilidade dos mostruários, além da participação na feira *Première Visión*, em São Paulo.

Dessa maneira, quanto mais opções de matéria-prima o mercado de moda tiver a seu dispor, mais elaborados e diversificados serão seus produtos finais. Mesmo que sob a inspiração de um

sentimento nacionalista que deseja o progresso de sua indústria têxtil local e suas possíveis repercussões socioeconômicas positivas, as aspirações de que a moda brasileira alcance uma *performance* máxima condicionam à assimilação do comércio internacional como colaborador-chave para esse progresso. Além disso, considera-se, também, que a maior participação na dinâmica do comércio internacional tenha outros reflexos socioeconômicos positivos para o país.

- Recebido em: 25/04/2011
- Aprovado em: 28/09/2011

Referências

- ABEST. Disponível em: <<http://www.abest.com.br/2009/>>. Acesso em: 23 jan. 2011.
- ABIT. **Comércio exterior :importações**. Disponível em: <http://www.abit.org.br/site/navegacao.asp?id_menu=9&ID_Sub=29&idioma=PT&id_ss_m=51>. Acesso em: 02 out. 2011.
- ANAYA, Suleman. **Inside Brazil's booming fashion industry**: the business of fashion. 5 Aug. 2010. Disponível em: <<http://www.businessoffashion.com/2010/08/inside-brazils-booming-fashion-industry.html>>. Acesso em: 23 jan. 2011.
- BARROS, Octavio de; GIAMBIAGI, Fabio. **Brasil globalizado**. Rio de Janeiro: Elsevier , 2008.
- BAUDOT, François; COSTA, Maria Teresa Resende. **Moda do século**. São Paulo: Cosac & Naify, 2008.
- BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: J. Zahar , 2000.
- BENECKE, Dieter W. ; NASCIMENTO, Renata; FENDT, Roberto. **Brasil na arquitetura comercial global**. Rio de Janeiro: Konrad-Adenauer-Stiftung, 2003.
- BUENO, Eduardo. **Brasil: uma história**. São Paulo: Leya, 2010.
- CALANCA, Daniela. **História social da moda**. São Paulo: SENAC São Paulo, 2008.
- CCIBC. **Notícias da CCIBC**. Disponível em: < <http://www.ccibc.com.br/pt-BR/noticias-e-publicacoes/noticias/noticias-da-ccibc/2014-importador-eleva-compra-de-texteis-da-china-para-escapar-das-cotas>>. Acesso em: 28 nov. 2011.
- CHATAIGNIER, Gilda. **Fio a fio**. São Paulo: Estação das Letras, 2006.
- _____. **História da moda no Brasil**. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2010.
- COSTA, Ana Christina Rodrigues; ROCHA, Érico Rial Pinto. **Panorama da cadeia produtiva têxtil e de confecções e a questão da inovação**. Acervo do BNDES. Disponível em: <www.bndes.gov.br>, 2009>. Acesso em: 28 nov. 2011.
- COSTA, Ligia Maura. **Comércio exterior**: negociação e aspectos legais. São Paulo: Elsevier, 2006.
- DISITZER, Márcia; VIEIRA, Silvia. **A Moda como ela é**: bastidores, criação e profissionalização. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2006.
- DURAND, José Carlos Garcia. **Moda, luxo e economia**. São Paulo: Babel Cultural, 1988.
- GAROFALO FILHO, Emilio. **Câmbios, princípios básicos do mercado cambial**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- GORINI, Ana Paula; SIQUEIRA, Sandra Helena. **Tecelagem e malharia, área de operações industriais**. 1998. Acervo do BNDES. Disponível em: < http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/rsmalha1.pdf>. Acesso em: 17 ago. 2010.
- ICONE. **Glossário**. Disponível em: <<http://www.iconebrasil.org.br/pt/?actA=16&areaID=14&secaoID=29>>. Acesso em: 02 out. 2011.
- KON, Anita; CALEGARI, Durval. Transformações da indústria têxtil brasileira: a transição para a modernização. São Paulo: **Revista de Economia Mackenzie**, São Paulo, v. 3, n. 3, p.11-34, 2005.
- PRADO JUNIOR., Caio da Silva. **Brasil contemporâneo**. São Paulo: Brasiliense, 1973.
- _____. **História econômica do Brasil**. São Paulo: Brasiliense, 1976.

RECEITA FEDERAL. **Despacho aduaneiro de importação**. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/Aduana/ProcAduExplmp/DespAdulmport.htm>>. Acesso em: 07 set. 2010.

ROMERO, Luiza Lauro et al. **Malharias**. Acervo do BNDES. Disponível em: <www.bndes.gov.br>, 1995>. Acesso em: 07 set. 2010.

SABINO, Marco. **Dicionário da moda**. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

SCALZO, Marília. **Trinta anos de moda no Brasil**: uma breve história. São Paulo: Scalzo, 2009.

SEMPRINI, Andrea. **A marca pós-moderna**: poder e fragilidade da marca na sociedade contemporânea. São Paulo: Estação das Letras, 2006.

SINDIMALHAS. **História da Indústria têxtil no Brasil**. 20 fev. 2004. Disponível em: <http://www.sindimalhas.com.br/estudos_conteudo,14,6.html>. Acesso em: 30 jun. 2010.

SORCINELLI, Paolo. **Estudar a moda**: corpos, vestuário, estratégias. São Paulo: SENAC São Paulo, 2008.

SOUZA, Gilda de Mello. **O Espírito das roupas, a moda no século XIX**. São Paulo: Schwarcz, 1996.

UDALE, Jenny. **Fundamentos de design de moda**: tecidos e moda. Porto Alegre: Bookman, 2009.

O impacto do crescimento econômico nas mesorregiões consideradas críticas no estado do Paraná (1998-2008)

The impact of economic growth in the regions considered critical Paraná state (1998-2008)



Resumo

O objetivo deste estudo é mostrar o impacto do crescimento econômico nas mesorregiões paranaenses por meio da variável emprego formal, identificando as regiões de menor expansão econômica do estado. O estudo se justifica como um indicador para a adoção de ações políticas públicas regionais, fundamentando-se na Teoria do Crescimento Neoclássico e na Teoria do Crescimento Endógeno. Fez-se uso do método estrutural-diferencial para identificar os pontos positivos e negativos do crescimento econômico para o período de 1998 a 2008. Os resultados mostram que o crescimento do emprego formal paranaense aconteceu com disparidades mesorregionais. A mesorregião Sudoeste paranaense foi a que mais cresceu (92,31%), com índice de aumento do emprego superior ao do estado, apresentando setores dinâmicos e vantagens locais. As mesorregiões Centro-Sul e Centro Ocidental paranaense, além de apresentarem índice de crescimento insatisfatório, 55,05% e 42,07%, respectivamente, tiveram como origem de desempenho, exclusivamente, o fator crescimento econômico do estado. Considera-se que as mesorregiões Centro-Sul e Centro Ocidental paranaense devem ser priorizadas nos projetos que visem o crescimento econômico no estado do Paraná.

Palavras-chave: Paraná. Emprego formal. Crescimento econômico. Desigualdade regional. Políticas públicas.

Abstract

The aim of this study is to show the impact of economic growth in the regions of Paraná, through the variable formal employment, identifying the regions of lower economic expansion of the state. The study is justified as an indicator for the adoption of a regional public policy actions, the ground of the Neoclassical Growth Theory and Endogenous Growth Theory. The use of the structural method to identify differential-the positive and negative economic growth for the period 1998 to 2008 has been made. The results show that the growth in formal employment in Parana has differences in the regions. The Southwestern Parana region presented the largest increase (92,31%), with a higher rate of increase in employment than the state, presenting dynamic sectors and location advantages. Besides having poor growth rate, respectively 55,05% and 42,07%, the South-Central and West-Central regions in Parana had the performance as the only the factor for the economic growth in the state. It has been considered that the South-Central and West-Central regions in Parana should be priorities in projects aimed at the economic growth in the Parana state.

Keywords: Parana state. Formal employment. Economic growth. Regions differences. Public policies.

¹ Versão preliminar foi submetida à comissão científica do Encontro de Economia Paranaense (VII Ecopar).

² Graduada em Ciências Econômicas pela Universidade Estadual do Centro-Oeste do Paraná (Unicentro). E-mail: rosana.joay@yahoo.com.br

³ Graduado em Ciências Econômicas pela Universidade Estadual do Centro-Oeste do Paraná (Unicentro). E-mail: elitonclaitonbartoski@yahoo.com.br

⁴ Economista, Mestre em Desenvolvimento Regional e Agronegócio (Unioeste/Toledo). Docente do Departamento de Economia da Universidade Estadual do Centro-Oeste do Paraná (Unicentro). Pesquisador do Grupo de Pesquisa em Ciências Econômicas (GPCE). E-mail: amarildohersen@yahoo.com.br

Foi em razão da dinâmica da produção do café que se construíram mercados de fatores, amplo sistema de transporte ferroviário e marítimo e se formaram aglomerações urbanas.

1 Introdução

A desigualdade regional tem se apresentado como característica da economia brasileira. Tal fato pode ser percebido tanto no crescimento econômico como na distribuição de renda desde os tempos coloniais, e a cada um dos ciclos econômicos tem beneficiado uma ou outra região específica (FURTADO, 2003; PRADO JUNIOR, 2004).

Desde o início do século XX, a indústria do estado de São Paulo apresenta crescimento com taxa mais elevada que qualquer outra área do País. A participação de São Paulo no produto industrial nacional foi de 30,7%, no ano de 1914; 33,5%, em 1920; 35,7%, em 1925; e 38,2%, em 1930. Essa disparidade da industrialização pode ser explicada pelas consequências diretas do surto cafeeiro no estado.

Foi em razão da dinâmica da produção do café que se construíram mercados de fatores, amplo sistema de transporte ferroviário e marítimo e se formaram aglomerações urbanas. Outro fator determinante para a diferenciada industrialização em São Paulo é sua posição geográfica, que lhe assegurou acesso a uma área onde se localizava a maior parte do mercado brasileiro (CANO, 1977; BRUM, 1996).

O estado do Paraná, em meados do século XX, ainda apresentava um crescimento lento em

termos de desenvolvimento industrial e econômico, ligado aos ciclos de exploração e beneficiamento de produtos naturais para exportação. O primeiro ciclo de exploração foi o da erva-mate, sendo o principal produto de exportação do estado. A erva-mate gerou um crescimento expressivo em seu setor de suporte, proporcionando um impulso ao conjunto da economia, perdurando até meados de 1920. Quando o ciclo da erva-mate começa a entrar em declínio, a partir de 1930, é substituído pelo ciclo da madeira que passa a ser o setor mais importante da economia paranaense (OLIVEIRA, 2001).

No período entre as Guerras (1919 e 1944), a economia do Paraná foi marcada pelo setor madeireiro, que se consolidou de forma lenta, graças ao mercado consumidor interno e também às condições criadas pelas guerras. Em 1920, 78% das indústrias paranaenses eram do setor madeireiro, e, em 1930, a madeira ocupava o primeiro lugar nas vendas paranaenses, principalmente nas exportações realizadas para a Europa. Apesar dos problemas decorrentes da Segunda Guerra Mundial, o mercado interno cresceu. O processo de exportação foi retomado com a reconstrução da Europa e o ápice do ciclo madeireiro foi em 1964 (PALUDO; BARROS, 1995).

Na década de 1940, com a colonização do chamado norte novo e o aumento das lavouras de café – o qual passou a ser o principal produto da economia paranaense – a indústria madeireira perdeu força no espaço conquistado até então. O rápido crescimento dos cafezais paranaense entre 1947 e 1959 ocorreu em grande parte devido à expansão da cafeicultura paulista. Do estado de São Paulo se originou contingentes de mão de obra e parte de capital necessário à implantação da cafeicultura paranaense (OLIVEIRA, 2001).

Para Linhares (2000), com o declínio do ciclo do café, na década de 1960, começa o projeto de desenvolvimento industrial do Paraná. Foram criadas revitalizações para as empresas estaduais destinadas a atuarem em diversos setores da economia e finanças, energia elétrica, telecomunicações, serviços públicos. Entre as principais empresas criadas

Do estado de São Paulo se originou contingentes de mão de obra e parte de capital necessário à implantação da cafeicultura paranaense.

na época se destacam: Banco do Estado do Paraná (Banestado), Companhia de Desenvolvimento do Paraná (Co-depar), Companhia Paranaense de Eletricidade (Copel), Companhia de Saneamento do Paraná (Sanepar), Companhia de Telecomunicação do Pa-raná (Telepar), entre outras.

O marco de mudança da base econômica do Paraná foi a década de 1970. Nessa década se consolida a industrialização contemporânea, com forte dinamismo do crescimento da economia, chegando a 13% ao ano, enquanto a economia brasileira registrava crescimento anual de 8,6% (FORTES JUNIOR, 2005). Importante contribuição para essa mudança foi dada pela criação das Regiões Metropolitanas Federais, a partir da Lei Complementar nº 14 de 1973. No Paraná institui-se a Região Metropolitana de Curitiba (RMC).

Para Rolim (1995), o Paraná pode ser dividido em duas áreas distintas: o Urbano e o Agronegócio. Abrangendo ainda essas duas áreas são divididas como Região Metropolitana (RM) e Região Não Metropolitana (RNM), e apresentam diferenças territoriais e sociais. O Paraná Urbano, partindo do antigo território do Paraná Tradicional, estende-se de Paranaguá até a área de influência de Ponta Grossa, sob a égide da RMC, e o outro Paraná, o do Agronegócio, abrange as demais partes do estado, excetuando-se Foz do Iguaçu.

O Paraná foi inserido na economia urbano-industrial do Brasil pela Região Metropolitana de Curitiba, acontecendo as principais mudanças na área

industrial do estado. A estrutura industrial desligou-se, de forma gradativa, da base agroindustrial, concentrando-se em setores mais modernos, voltados ao comércio dentro e fora do País. A dinâmica do Paraná Metropolitano estava mais ligada a questões de competitividade. A RMC surgiu como um ponto de expansão da Região Metropolitana de São Paulo e de articulação da economia nacional com um vasto território que atinge as cidades industriais catarinenses (ROLIM, 1995).

No ano de 1980, o Brasil passou por uma forte crise econômica que atingiu toda a federação, diminuiu o crescimento econômico – em relação à década anterior – e o estado do Paraná acompanhou esse “esfriamento” da economia nacional.

Contudo, na década de 1990, houve melhor distribuição espacial da produção entre as mesorregiões paranaenses e o estado passou por uma intensa diversificação e modernização de sua base produtiva. Nessa década ocorreram grandes mudanças no cenário econômico brasileiro que refletiram no estado, podendo ser apontadas como principais mudanças: a estabilidade monetária, o aprofundamento da abertura econômica brasileira, a desregulamentação dos mercados, e o início das privatizações (LOURENÇO, 2005). A RMC também recebeu vários projetos estrangeiros, entre eles a indústria automobilística e de componentes eletrônicos, atraídos pelos incentivos fiscais locais, pela amenidade e suporte urbano de Curitiba e por ser próximo da região metropolitana de São Paulo (DINIZ FILHO, 2000).

O marco de mudança da base econômica do Paraná foi a década de 1970. Nessa década se consolida a industrialização contemporânea, com forte dinamismo do crescimento da economia.

A dinâmica da industrialização no Paraná decorreu de dois segmentos. O primeiro, decorrente da vocação agrícola, pautado geograficamente e com a aquisição de insumos modernos, modernizou-se criando relações com o setor industrial adquirindo máquinas e equipamentos agrícolas, além de fornecer matérias-primas à indústria, gerando um efeito dinamizador para outros setores. O segundo efeito da industrialização foi a ação governamental que internalizou os chamados setores modernos (dinâmicos) da indústria como: mecânica, material elétrico, material de transporte e química (MOECKEL, 1998).

No início do século XXI, nova fase iria marcar a economia do Paraná. Essa fase teve como elementos propulsores, evidenciados por Lourenço (2002), a transformação metalmeccânica, o agronegócio (pelo movimento cooperativo), a expansão das indústrias não tradicionais (em especial de celulose e papel), a inserção do Paraná no mercado internacional (por meio de sua base exportadora), e o desenvolvimento e diversificação de novas atividades produtivas nas microrregiões não metropolitanas, favorecidas pela ampliação da infraestrutura (como transportes e telecomunicações).

Objetivo

Após o breve histórico apresentado, o objetivo deste estudo é identificar o impacto do crescimento econômico nas mesorregiões do estado do Paraná. Para tanto, utilizou-se do Método Estrutural-Diferencial para identificar as regiões de menor expressividade econômica do estado. Pretende-se, com esse método, identificar os fatores que contribuíram tanto para a evolução quanto para involução do crescimento econômico nas dez mesorregiões paranaenses. A variável utilizada para analisar os dados da pesquisa foi o emprego formal, disponibilizado pelo Ministério do Trabalho e do Emprego a partir da base de dados da RAIS.

O recorte permite identificar regiões críticas no estado do Paraná, em termos de crescimento econômico, sinalizando às políticas públicas certas ações voltadas para a redução de desigualdades econômicas regionais.

2 Revisão Teórica

2.1 Fundamentação Teórica: teorias do crescimento econômico

O crescimento de uma determinada região acontece com a dinâmica de produção, nos setores agropecuário, industrial e de serviços. É necessário que esses três setores da economia cresçam em harmonia (LIMA, 2009).

A ideia é a de que o crescimento econômico distribua diretamente a renda entre os proprietários dos fatores de produção, engendre a melhoria dos padrões de vida e inicie um processo de desenvolvimento econômico (SOUZA, 1997). Diferentes são as explicações para a origem do crescimento econômico. Destacam-se como relevantes explicações que, apesar de serem dicotômicas, se tornam complementares: Teoria Neoclássica do Crescimento e Teoria do Crescimento Endógeno.

2.1.1 Teoria neoclássica do crescimento

As características dos modelos de crescimento econômico neoclássico são constituídas de uma economia fechada e mercados concorrenciais. A tecnologia de produção exibe retornos decrescentes para os fatores vistos isoladamente e retornos constantes quando vistos em conjunto. O crescimento da população, pelo fator trabalho e pela mudança tecnológica, é dado exogenamente. O capital humano e a política governamental não possuem papel produtivo diferenciado (SILVA FILHO; CARVALHO, 2001).

A estrutura do modelo constitui-se na função de produção agregada em que dois fatores, como o capital físico e o trabalho, se combinam em função da tecnologia empregada dando origem ao fluxo de produção da economia num certo período de tempo. Assim, quanto mais abundante é o capital, menor é a quantidade de capital que se faz necessária para aumentar a produção do bem final (DIAS, 1998).

O capital físico está sujeito a rendimentos marginais decrescentes, isto é, o ritmo de crescimento diminui à medida que o país se torna mais desenvolvido; desse modo, os países mais atrasados crescem num ritmo superior aos mais avançados, podendo se aproximar destes. Por outro lado, como o elemento exógeno responsável pelo crescimento econômico no longo prazo se configura no progresso tecnológico – considerado um bem público – encontra-se disponível para todos, portanto, deveria ser elemento de equalização para o desenvolvimento (DIAS, 1998).

A grande limitação do modelo é o fato do crescimento ser determinado pelo fator exógeno, assim, essa é limitação que as teorias do crescimento econômico endógeno tentam superar. Esses modelos não consideram a importância das políticas públicas específicas para reduzir as desigualdades entre os países e regiões. As próprias forças de mercado conduzem para um processo natural, ou seja, o fator determinante é dado exogenamente (DIAS, 1998).

2.1.2 Teoria do crescimento endógeno

A motivação essencial do crescimento endógeno reside na tentativa de explicar o crescimento de longo prazo com base no comportamento dos agentes e sem forçar aos recorrentes elementos exógenos do sistema econômico.

Nos modelos endógenos, o progresso tecnológico deixa de ser variável aleatória independente das estratégias das empresas, passando a ser entendido como algo necessário de inovações

para captar rendas maiores. O fenômeno do crescimento endógeno constitui-se da presença de um mecanismo impedindo a anulação da produtividade marginal, de um fator acumulável necessário à produção (DIAS, 1998).

A consideração do capital humano como fonte de crescimento não foi uma inovação dos modelos de crescimento endógeno. Esse conceito vai mais longe à medida que faz do capital humano uma variável acumulável e que desempenha o papel de fator motor do crescimento, arrastando a acumulação de capital físico ou o progresso tecnológico. Nesse contexto, capital humano é considerado uma soma de capacidades incorporadas nos indivíduos que permitem uma eficiência produtiva (DIAS, 1998).

No modelo de crescimento endógeno, o crescimento é dado como um produto das forças econômicas endógenas aos sistemas de mercado descentralizados. Essas forças determinam o processo sobre as quais o mercado não tem controle (SILVA FILHO; CARVALHO, 2001). A característica principal dos modelos endógenos é a falta de restrição ao crescimento de longo prazo devido à presença de rendimentos não decrescentes no fator de produção acumulável. Esse fator é fonte de crescimento, vindo da existência de uma externalidade positiva associada à acumulação de capital físico. Assim, ao investir nesse fator, a firma aumenta a sua produtividade e a de todas as outras. Como resultado, pode-se ter, em termos agregados, rendimentos marginais do fator acumulável, e fonte de externalidades positivas, constantes e ou até crescentes (DIAS, 1998).

3 Metodologia de Pesquisa

3.1 Método Estrutural-Diferencial

O Método Estrutural-Diferencial permite identificar os componentes de crescimento regional, podendo ser usado em projeções econômicas. As informações estatísticas que o método necessita consistem na construção de uma matriz de informações sobre uma variável básica – que pode ser emprego, produção, valor adicionado, entre outras – em dois períodos de tempo para que seja possível a ligação para fins descritivos (HADDAD; ANDRADE, 1989).

Para Fochezatto, Souza e Oliveira (2005), o desempenho econômico das regiões está associado a três fatores: inserção da economia regional nos mercados nacional e internacional; perfil da composição da estrutura produtiva regional; e existência de vantagens locacionais, as quais conferem uma maior competitividade à região.

Esse método traz informações relevantes para a organização de pesquisas adicionais de natureza teórica sobre problemas regionais específicos. Assim, o método serve ainda para identificar distintos desempenhos diferenciais regionais (HADDAD; ANDRADE, 1989). Trata-se de uma forma analítica de gerar informações que sejam relevantes para a organização de pesquisas adicionais de natureza teórica sobre problemas regionais específicos. Para tanto, o método divide o crescimento regional em três componentes: o nacional; o estrutural (ou proporcional); e o diferencial (ou competitivo) (LIMA, 2006).

O componente nacional mostra a parte da evolução do emprego de uma região apenas ao crescimento dessa variável no país, no estado ou na economia de referência. Matematicamente, ele pode ser expresso da seguinte maneira:

$$EN = E_{ij}^0 (e - 1) \quad (01)$$

Em que:

EN = componente nacional (no caso, Estadual);

E_{ij}^0 = emprego do setor i na região j no início do período;

$e = E^1 / E^0$ = o emprego total do país, estado, ou economia de referência do ano final sobre a mesma variável no ano inicial.

O componente estrutural ou proporcional representa a parcela do crescimento do produto ou emprego obtido por uma região devido à sua estrutura produtiva. Desse modo, regiões que apresentam em sua estrutura produtiva setores considerados dinâmicos, ou seja, que mostram taxas de crescimento superior às do conjunto de setores na economia de referência, apresentarão um resultado positivo nesse componente. Já as regiões compostas principalmente de setores estagnados, com baixas de crescimento, terão um resultado negativo advindo do componente estrutural. Esse componente pode ser obtido a partir da seguinte equação:

$$EE_{ij} = E_{ij}^0 (e_i - e) \quad (02)$$

Em que:

EE_{ij} = componente estrutural;

E_{ij}^0 = emprego do setor i na região j no início do período;

$e_i = E_i^1 / E_i^0$ = emprego do setor i o ano final sobre a mesma variável no ano inicial da análise.

Por fim, o componente diferencial ou competitivo (EC) indica a parte do crescimento do produto ou emprego regional gerado por vantagens locacionais que fazem com que determinados setores possam crescer mais rapidamente em determinada região do que em nível estadual ou nacional. Um efeito competitivo positivo em determinado setor produtivo de uma região mostra que essa região apresenta um

crescimento superior ao do estado ou País, o que pode estar associado a vantagens locais específicas.

Matematicamente, esse componente pode ser obtido a partir da seguinte equação:

$$EC_{ij} = E_{ij}^0 (e_{ij} - e_i) \quad (03)$$

Em que:

EC_{ij} = componente diferencial (ou competitivo);

E_{ij}^0 = emprego do setor i na região j no início do período;

$e_{ij} = E_{ij}^1 / E_{ij}^0$ = emprego do setor i na região j no ano final sobre a mesma variável no ano inicial.

Somando-se os três componentes obtém-se o efeito total que, quando é superior ao efeito variação nacional, indica que a região é especializada em setores com taxas de crescimento acima da média em nível estadual ou nacional, ou que possui vantagens locais que garantem altas taxas até mesmo a setores que, no conjunto das regiões, encontram-se estagnados.

3.2 Variável Utilizada na Pesquisa e Região de Abrangência

A relevância do tema se justifica pela importância dos determinantes do crescimento econômico das mesorregiões paranaenses. A variável utilizada para a realização da pesquisa é o emprego formal, por ser uma importante variável de indicação do crescimento econômico. Discute-se muito acerca dessa variável no cenário econômico e social, e o método estrutural-diferencial permite sua utilização.

O Ministério do Trabalho e do Emprego (MTE) foi nossa fonte de informações, as quais foram fornecidas a partir do banco de dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS). Nessa relação, todas as empresas brasileiras prestam informações sobre o vínculo de trabalho

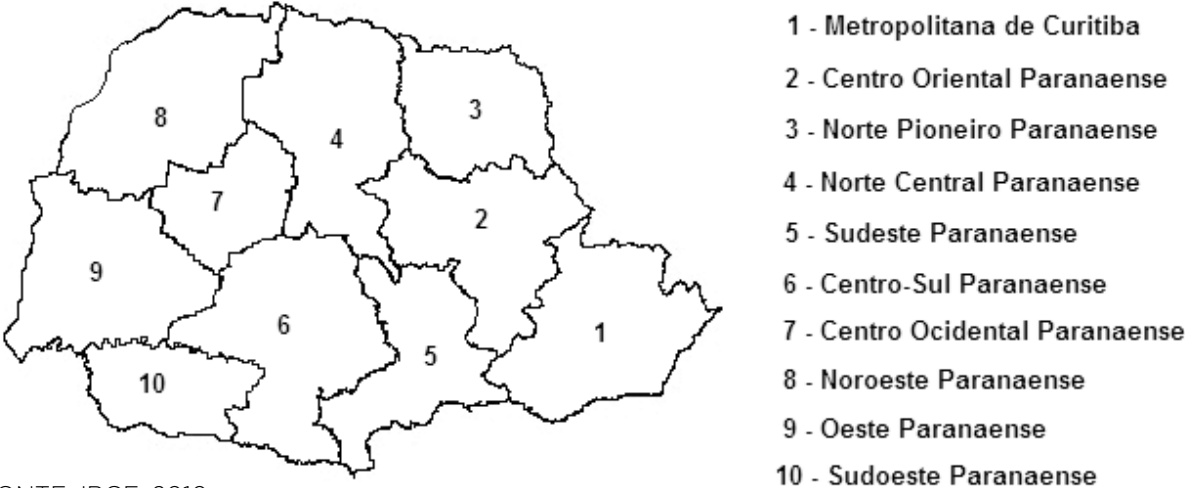
formalizado realizado no ano anterior. Informações sobre características individuais (sexo, idade, grau de educação, ocupação, remuneração e jornada de trabalho) de cada vínculo são fornecidas pelas empresas constituindo, posteriormente, a RAIS. O período de análise está compreendido entre dezembro de 1998 e dezembro de 2008.

O estudo abarca o estado do Paraná, com seus 399 municípios, recortado geograficamente em dez mesorregiões, sendo: Noroeste (incorporando a microrregião geográfica de Paranaíba, Umuarama e Cianorte); Centro Ocidental (abrangendo as microrregiões geográficas de Goioerê e Campo Mourão); Norte Central (compreendendo as microrregiões de Astorga, Porecatu, Flórida, Maringá, Apucarana, Londrina, Faxinal e Ivaiporã); Norte Pioneiro (constituída pelas microrregiões Assaí, Cornélio Procopio, Jacarezinho, Ibaiti e Wenceslau Braz); Centro-Oriental (abarcando as microrregiões de Telêmaco Borba, Jaguariaíva e Ponta Grossa); Oeste (abrangendo as microrregiões de Toledo, Cascavel e Foz do Iguaçu); Sudoeste (constituída pelas microrregiões de Capanema, Francisco Beltrão e Pato Branco); Centro-Sul (que abrange as microrregiões de Pitanga, Guarapuava e Palmas); Sudeste (formada pelas microrregiões de Prudentópolis, Irati, União da Vitória e São Mateus do Sul); e, por fim, a Metropolitana de Curitiba (formada pelas microrregiões de Cerro Azul, Lapa, Curitiba, Paranaguá e Rio Negro (IPARDES, 2010).

A Figura 1, a seguir, apresenta a visualização das regiões supracitadas.

Nota-se que somente na mesorregião Metropolitana de Curitiba concentrava-se, aproximadamente, a metade do emprego formal do estado, ratificando a importância econômica dessa mesorregião.

FIGURA 1: MAPA DAS MESORREGIÕES DO ESTADO DO PARANÁ



FONTE: IBGE, 2010.

Na seção seguinte, apresentam-se os resultados obtidos na pesquisa. Na seção seguinte, apresentam-se os resultados obtidos na pesquisa.

4 Resultados e Discussão

4.1 Caracterização das Mesorregiões Paranaenses

Buscando diferenciar as mesorregiões paranaenses em termos de desempenho econômico, a Tabela 1 evidencia o PIB do Paraná, dividido por mesorregiões. Percebe-se a concentração de riqueza no estado pela representatividade da mesorregião Metropolitana de Curitiba, sendo responsável por aproximadamente 46% do PIB do Paraná.

TABELA 1 – PRODUTO INTERNO BRUTO DO PARANÁ POR MESORREGIÃO (2007)

MESORREGIÃO	PIBPC*	(%)
Metropolitana de Curitiba	73.955,16	45,80
Norte Central Paranaense	26.500,25	16,40
Oeste Paranaense	19.727,84	12,21
Centro-Oriental Paranaense	10.390,44	6,43
Sudoeste Paranaense	6.783,10	4,20
Noroeste Paranaense	6.401,78	3,96
Centro-Sul Paranaense	5.146,17	3,18
Norte Pioneiro Paranaense	5.055,54	3,13
Centro-Ocidental Paranaense	3.902,65	2,41
Sudeste Paranaense	3.718,10	2,30
Estado do Paraná	161.581,85	100,00

FONTE: IPARDES, 2010.

***NOTA:** PIBPC: Produto Interno Bruto a Preços Correntes em 1 milhão de reais.

O Norte Central e o Oeste também contribuem expressivamente para o PIB do Paraná, representando em conjunto aproximadamente 29% do total. As demais mesorregiões do estado apresentam menor participação, mesmo em conjunto, representando menos de 26% do total do PIB. Na extremidade inferior do ranking do Paraná se encontram as mesorregiões do Centro Ocidental e Sudeste responsáveis por 2,41% e 2,30% do PIB, respectivamente.

4.2 A distribuição do emprego formal do Paraná

No ano de 2008, no estado do Paraná, a quantidade de emprego formal estava alocada como mostra a Tabela 2.

TABELA 2 – EMPREGO FORMAL NO PARANÁ EM 2008

MESORREGIÃO	EMPREGO FORMAL	(%)
Metropolitana de Curitiba	1.112.103	44,41
Norte central paranaense	484.784	19,36
Oeste paranaense	257.898	10,30
Centro oriental paranaense	143.509	5,73
Noroeste paranaense	136.959	5,47
Norte pioneiro paranaense	97.152	3,88
Sudoeste paranaense	87.814	3,51
Centro-sul paranaense	75.154	3,00
Sudeste paranaense	54.607	2,19
Centro ocidental paranaense	53.915	2,15
Estado do Paraná	2.503.895	100

FONTE: MTE/RAIS (2010).

A mesorregião Norte Central concentrava, aproximadamente, 20% do emprego formal do estado do Paraná, tendo grande representatividade. A mesorregião Oeste mostrou, no ano de 2008, importante representatividade em termos de postos de trabalho para o estado, sendo responsável por mais de 10% de todo o emprego formal. O Centro Oriental e o Noroeste contribuíram, respectivamente, com 5,73% e 5,47% do emprego formal no estado. As mesorregiões de menor expressividade do emprego formal são: Norte Pioneiro (3,88%), Sudoeste (3,51%), Centro-Sul (3%), Sudoeste (2,19) e Centro Ocidental (2,51%), que, em conjunto, contribuíram na geração de menos de 15% do emprego com carteira assinada no Paraná.

A Tabela 3 evidencia o emprego formal no Paraná subdividido em setores. No setor de indústria, a mesorregião Metropolitana de Curitiba abrange 38,14%, seguida da mesorregião Norte Central paranaense, com 22,07%, sendo que somente essas duas mesorregiões detêm mais da metade do setor industrial do estado do Paraná, ou seja, 60,21%.

TABELA 3 – DISTRIBUIÇÃO DO EMPREGO FORMAL POR SETOR PRODUTIVO NO PARANÁ EM 2008

MESORREGIÃO	Setor agropecuário	(%)	Setor Indústria	(%)	Setor Serviços	(%)
METROP. DE CURITIBA	9.766	9,39	280.567	38,14	821.770	49,38
NORTE CENTRAL	20.700	19,91	162.379	22,07	301.705	18,13
OESTE	10.538	10,14	81.779	11,11	165.581	9,95
CENTRO ORIENTAL	12.199	11,72	42.061	5,71	89.249	5,36
NOROESTE	11.887	11,43	59.081	8,03	65.991	3,97
NORTE PIONEIRO	17.642	16,96	25.584	3,47	53.926	3,24
SUDOESTE	4.202	4,05	32.964	4,48	50.648	3,04
CENTRO-SUL	6.977	6,71	18.775	2,55	49.402	2,97
CENTRO OCIDENTAL	6.440	6,19	12.962	1,76	34.513	2,07
SUDESTE	3.617	3,50	19.556	2,66	31.380	1,98
ESTADO DO PARANÁ	104.022	100	735.708	100	1.664.165	100

FONTE: MTE/RAIS (2010).

No setor de serviços, novamente se destacam as mesorregiões Metropolitana de Curitiba e Norte Central paranaense, com concentração de 49,38% e 18,13%, respectivamente, do total dos postos de trabalho no setor. Em conjunto, essas duas mesorregiões foram responsáveis por 67,51% do emprego formal no setor de serviço do estado do Paraná. Vale destacar que esse setor é o que mais gerou empregos formais no estado, sendo responsável, em 2008, por mais de 1,6 milhões de postos de trabalho.

Analisando o setor agropecuário, a mesorregião Norte Central paranaense, no ano de 2008, seguida pela mesorregião Norte Pioneiro paranaense, concentraram, respectivamente, 19,91% e 16,96% da mão de obra formal utilizada pelo setor. As duas mesorregiões, juntas, abrangeram 36,87% desse setor do estado do Paraná. Ressalta-se que verificou-se menor concentração de emprego formal nesse setor, o que se mostra melhor distribuído pelas mesorregiões do Paraná, diferente do setor de indústria e o de serviços.

No estado do Paraná, em 2008, foram gerados 2.503.895 postos de trabalho. Destes, 29,39% no setor de indústria, 4,15% no setor agropecuário, e 66,46% no setor de serviços. Ressalta-se que o setor que mais gerou empregos formais no ano de 2008, foi o de serviços, de maneira muito expressiva, com quase 70% do total. Somente a mesorregião Metropolitana de Curitiba foi responsável por, aproximadamente, metade dos empregos formais desse setor, com 49,38%. Contudo, a mesorregião com o pior desempenho nesse setor foi a mesorregião Sudeste paranaense, com 1,98%, sendo também a mesorregião com o menor desempenho no setor agropecuário, com 3,50%.

4.2.1 A Qualificação do Emprego Formal no Paraná

É possível de se verificar regiões de maior crescimento econômico a partir dos números do emprego e da qualificação estudantil da mão de obra. Quando determinada região apresenta expressiva demanda por trabalhadores de elevado grau de escolaridade, significa que a região

é composta por setores tecnologicamente avançados e, conseqüentemente, dinâmicos. Regiões que fazem uso de mão de obra com elevado capital humano tendem a remunerar o fator trabalho de forma diferenciada.

A Tabela 4 mostra a quantidade de trabalhadores com Ensino Superior completo no estado do Paraná, separado pelas mesorregiões no ano de 2008.

TABELA 4 – EMPREGOS FORMAIS COM ENSINO SUPERIOR COMPLETO NO PARANÁ EM 2008

MESORREGIÕES	EMPREGOS FORMAIS	(%)
Metropolitana de Curitiba	230.078	59,52
Norte Central Paranaense	56.403	14,59
Oeste Paranaense	32.031	8,29
Centro Oriental Paranaense	14.045	3,63
Noroeste Paranaense	13.138	3,40
Norte Pioneiro Paranaense	9.969	2,58
Sudoeste Paranaense	9.439	2,44
Centro-Sul Paranaense	9.151	2,36
Centro Ocidental Paranaense	6.271	1,62
Sudeste Paranaense	6.061	1,57
Estado do Paraná	386.586	100

FONTE: MTE/RAIS (2010).

Na mesorregião Metropolitana de Curitiba nota-se maior atração por mão de obra mais qualificada, em termos de anos de estudo, em que, aproximadamente, 60% de toda a mão de obra formal do Paraná está empregada nessa mesorregião. Enquanto o Norte Central paranaense apresenta valor próximo a 15% de toda a mão de obra formal com curso superior no estado; o Oeste paranaense demanda 8,29% de toda a mão de obra com carteira assinada. As regiões do estado que demandam menor número de trabalhadores com carteira assinada e portadores de curso superior são as do Centro Oriental, Noroeste, Norte Pioneiro, Sudoeste, Centro-Sul, Centro Ocidental e Sudeste.

4.2.2 A remuneração da mão de obra formal no Paraná

Para fazer a análise de como está distribuída a remuneração da mão de obra formal no Paraná, a Tabela 5 mostra a quantidade de trabalhadores por mesorregiões que receberam de 1 a 2 salários, de 5 a 7 salários e de 15 a 20 salários mínimos no ano de 2008.

TABELA 5 – REMUNERAÇÃO DA MÃO DE OBRA FORMAL NAS MESORREGIÕES DO PR EM 2008

MESORREGIÕES	1-2 SALÁRIOS	(%)	5-7 SALÁRIOS	(%)	15-20 SALÁRIOS	(%)
Metrop. De Curitiba	197.588	38,22	78.442	66,95	15.837	74,75
Norte Central	113.840	22,02	14.952	12,76	2.411	11,38
Oeste	60.427	11,70	7.760	6,62	1.037	4,89
Noroeste	32.983	6,38	2.394	2,04	262	1,24
Centro Oriental	30.079	5,82	5.539	4,72	725	3,42
Norte Pioneiro	21.751	4,21	1.691	1,44	138	0,65
Sudoeste	19.046	3,69	1.979	1,68	183	0,87
Centro-Sul	16.226	3,14	1.944	1,65	274	1,29
Sudeste	12.564	2,43	1.174	1,05	199	0,94
Centro Ocidental	12.367	2,39	1.284	1,04	121	0,57
Paraná	516.871	100	117.159	100	21.187	100

FONTE: MTE/RAIS (2010).

A Tabela acima mostra como está a concentração de renda entre as mesorregiões no estado do Paraná no ano de 2008. Dos 516.871 trabalhadores formais que ganham de 1 a 2 salários mínimos, a mesorregião Metropolitana de Curitiba e Norte Central abrangeram mais de 60%. A menor taxa foi registrada pela mesorregião Centro Ocidental, com 2,39%; as demais mesorregiões abrangeram 37,37% do emprego formal de 1 a 2 salários mínimos no mesmo ano.

Entre os trabalhadores que recebiam de 5 a 7 salários mínimos, as mesorregiões Metropolitana de Curitiba e Norte Central detiveram em torno de 80% do emprego formal. O menor índice ficou com a mesorregião Centro Ocidental, com 1,04%.

De 15 a 20 salários mínimos, a mesorregião Metropolitana de Curitiba concentrou 74,75% do emprego formal, ou seja, 15.837 trabalhadores, seguida do Norte Central, com 11,38%. As mesorregiões Norte Pioneiro, Sudoeste, Sudeste, Centro-Sul e o Centro Ocidental, quando analisadas individualmente, não alcançaram 1% do grupo de trabalhadores de maior renda. Tal fato está associado ao baixo índice de emprego formal e de mão de obra qualificada (escolaridade). A expressiva concentração de renda na mesorregião Metropolitana de Curitiba se justifica pelo fato de empregar, aproximadamente, 60% da mão de obra com Ensino Superior completo.

4.3 O Crescimento Econômico das Mesorregiões Paranaenses pelo Método Estrutural-Diferencial

A Tabela 6 mostra o percentual médio de crescimento anual do emprego formal, analisado no período de 1998 e 2008, por mesorregião.

TABELA 6 – TAXA DE CRESCIMENTO MÉDIO ANUAL DO EMPREGO FORMAL 1998-2008

MESORREGIÃO	(%)
Sudoeste Paranaense	9,23
Noroeste Paranaense	8,53
Oeste Paranaense	8,23
Norte Central Paranaense	6,58
Centro Oriental Paranaense	6,05
Norte Pioneiro Paranaense	5,91
Sudeste Paranaense	5,70
Centro-Sul Paranaense	5,50
Metropolitana De Curitiba	5,13
Centro Ocidental Paranaense	4,21
Paraná	6,05

FONTE: Elaborado pelos autores a partir da base de dados do MTE/RAIS (2010).

O crescimento anual médio do emprego nas mesorregiões do Sudeste, Noroeste, Oeste e Norte Central superaram a média paranaense, que correspondeu a 6,05%, apresentando índices de crescimento médio anual, respectivamente, correspondente a 9,23%, 8,53%, 8,23% e 6,58%. A mesorregião Centro Oriental paranaense apresentou, para o período, índice semelhante ao do estado, que foi de 6,05%.

O crescimento anual médio do emprego formal nas mesorregiões Norte Pioneiro, Sudeste, Centro-Sul, Metropolitana de Curitiba e Centro Ocidental ficaram abaixo da média do estado, que correspondeu a 6,05%, apresentando índices correspondentes a 5,91%, 5,70%, 5,50%, 5,13 e 4,21%, respectivamente.

A Tabela 7 mostra o crescimento do emprego formal verificado no Paraná, dentro do período de 1998 a 2008 e, principalmente, qual fator contribuiu efetivamente para o referido desempenho, possibilitando verificar se ele realmente ocorreu e qual elemento da decomposição mais contribuiu para tal fato.

TABELA 7 – CRESCIMENTO ECONÔMICO DAS MESORREGIÕES PARANAENSES (1998-2008)

MESORREGIÃO	EN*	EE	EC	ET
Sudoeste Paranaense	60,52	1,19	30,60	92,31
Noroeste Paranaense	60,52	-5,85	30,67	85,35
Oeste Paranaense	60,52	-0,18	21,96	82,30
Norte Central Paranaense	60,52	-0,16	5,48	65,84
Centro Oriental Paranaense	60,52	-0,05	0,03	60,50
Norte Pioneiro Paranaense	60,52	-11,21	9,82	59,13
Sudeste Paranaense	60,52	3,91	-7,45	56,98
Centro-Sul Paranaense	60,52	-0,71	-4,77	55,05
Metropolitana De Curitiba	60,52	1,83	-11,01	51,34
Centro Ocidental Paranaense	60,52	-8,17	-10,28	42,07

FONTE: Elaborado pelos autores a partir da base de dados do MTE/RAIS (2010).

*Nota: EN (componente nacional); EE (componente estrutural); EC (componente diferencial); ET (efeito total).

A mesorregião Sudoeste paranaense apresentou, nesse período, o maior aumento do emprego formal, sendo equivalente a 92,31%. Desse total, 60,52% se deram por questões do aumento do emprego formal na economia estadual, que refletiram positivamente na região; 1,19%, por apresentar setores dinâmicos na região; e 30,60%, por questões locacionais, ou seja, pelo fato de a região apresentar vantagens locacionais que fazem com que o número de postos de trabalho formal aumente de forma mais expressiva do que em outras regiões.

No período considerado, as mesorregiões Noroeste e Oeste paranaense, houve aumento do emprego formal correspondente a 85,35% e 82,30%, respectivamente. Desse aumento gerado no emprego formal, 60,52% se deram por influência

da economia do estado do Paraná, como os 30,67% e 21,96%, respectivamente, por fatores locacionais dessas duas regiões.

Porém, as mesorregiões Noroeste e Oeste paranaense não tiveram crescimento estrutural positivo, com índices negativos a 5,85% e 0,18%, respectivamente, revelando que essas mesorregiões não apresentaram setores dinâmicos.

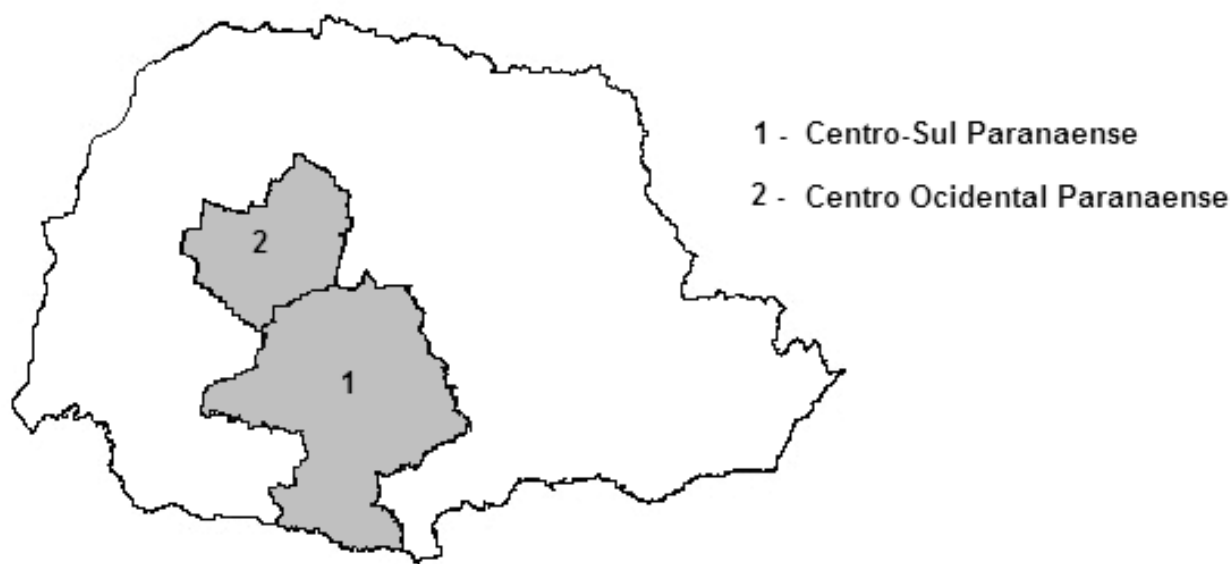
As mesorregiões Norte Central e Centro Oriental paranaense tiveram aumento do emprego formal, sendo a primeira equivalente a 65,84% e a segunda de 60,50%, como também apresentaram crescimento competitivo de 5,48% e 0,03%, respectivamente. Ressalva-se que as mesorregiões Norte Central e Centro Oriental não apresentaram o componente estrutural positivo, isto é, setores dinâmicos na economia regional.

As mesorregiões Norte Pioneiro, Sudeste, Centro-Sul, Metropolitana de Curitiba e Centro Ocidental paranaense tiveram no período considerado aumento do emprego formal. Porém, tal aumento ficou inferior em relação ao aumento estadual (60,52%), apresentando, respectivamente, os valores de 59,13%, 56,98%, 55,05%, 51,34% e 42,07%. Dessas mesorregiões, somente o Norte Pioneiro apresentou aumento do emprego formal pelo componente diferencial, isto é, por vantagens locacionais, impactando em 9,82% do total do emprego na região. Dessas regiões, somente as mesorregiões Sudeste e Metropolitana de Curitiba apresentaram aumento do emprego formal no componente estrutural, que por apresentarem setores dinâmicos na região, tal aumento representou, respectivamente, 3,91% e 1,18%.

Nota-se que as mesorregiões Centro-Sul e Centro Ocidental não apresentaram aumento de emprego pelo componente estrutural e diferencial, isto é, setores produtivos dinâmicos, e por não apresentar vantagens locacionais foram capazes de impulsionar o aumento do emprego formal. O aumento do emprego nessas regiões se deu, exclusivamente, pelo aumento do emprego formal impulsionado pela economia estadual. Ressalta-se que o desempenho menos expressivo do aumento formal de emprego, no período considerado, foi o da mesorregião Centro Ocidental, com 42,07%, muito inferior ao crescimento do emprego no estado (60,52%).

A Figura 2 evidencia as mesorregiões que apresentaram desempenho insatisfatório nos componentes estrutural e diferencial do estado.

FIGURA 2: MAPA DAS MESORREGIÕES PARANAENSES DE DESEMPENHO ECONÔMICO INSATISFATÓRIO



FONTE: Os autores.

Por não apresentarem setores produtivos dinâmicos, nem mesmo vantagens locacionais que impulsionariam o crescimento econômico e, conseqüentemente, terem apresentado crescimento médio anual do PIB abaixo da média estadual, no período, destacam-se como regiões críticas do Paraná as Mesorregiões Centro-Sul e o Centro Ocidental.

5 Considerações Finais

Esta pesquisa teve como objetivo identificar o impacto, por meio da variável emprego, do crescimento econômico das mesorregiões paranaenses, no período 1998 a 2008. Utilizou-se do Método Estrutural-Diferencial para apontar as regiões mais críticas do estado. Identificou-se, a partir das inferências teóricas e informações econômicas, que cada mesorregião possui uma dinâmica própria de crescimento econômico.

Associada ao seu dinamismo econômico, a Região Metropolitana de Curitiba evidencia crescente processo de urbanização. Essa mesorregião é um território fortemente constituído e detém, até então, as principais transformações industriais do estado. Gradativamente a RMC desligou-se da base agroindustrial para concentrar-se em setores modernos, com foco para o mercado nacional e internacional.

O presente estudo mostrou que a mesorregião Metropolitana de Curitiba, no ano de 2008, abrangia 44,41% do emprego formal no estado do Paraná, como também detinha quase 60% da mão de obra mais qualificada. Ao analisar-se a remuneração da mão de obra formal, percebeu-se que a mesorregião Metropolitana de Curitiba detém o maior índice de remuneração salarial do estado do Paraná.

Dos assalariados com renda de 5 a 7 salários mínimos, a RMC detinha aproximadamente 67% dos trabalhadores formais; e na faixa de 15 a 20 salários, apreendia torno de 75% dos trabalhadores do estado, ratificando que a região com maior índice de escolaridade, tende a remunerar de forma diferenciada.

O método estrutural-diferencial evidenciou que houve crescimento econômico no estado do Paraná, entre 1998 e 2008, sendo equivalente a 60,52%. A mesorregião de maior expansão do emprego formal foi o Sudoeste paranaense, com uma taxa de 92,31% de crescimento do emprego formal no período. As mesorregiões Noroeste, Oeste e Norte Central também cresceram expres-

sivamente no número de postos de trabalho com carteira assinada, apresentando índices correspondentes a 85,35%, 82,30% e 65,84%, respectivamente. As mesorregiões Centro Oriental, Norte Pioneiro, Sudeste, Centro-Sul, Metropolitana de Curitiba e Centro Ocidental também cresceram no período considerado, porém, a taxas inferiores em relação ao estado do Paraná (60,52%).

O componente estrutural que evidenciou as regiões que apresentaram setores dinâmicos na economia destacou as mesorregiões do Sudoeste, Sudeste e Metropolitana de Curitiba, por alcançarem índices positivos e equivalentes a 1,19%, 3,91% e 1,83%, respectivamente. As mesorregiões que apresentaram o componente diferencial positivo, e apresentaram, portanto, vantagens locais foram: Sudoeste, Noroeste, Oeste, Norte Central, Centro Oriental e Norte Pioneiro, com índices de crescimento correspondentes a 30,60%, 30,67%, 21,96%, 5,48%, 0,03% e 9,82%, respectivamente.

A mesorregião que menos cresceu no período considerado, de acordo com o método, foi Centro Ocidental paranaense, com 42,07%. O crescimento econômico verificado nessa mesorregião se deu exclusivamente pelo crescimento econômico do Paraná. Ressalva-se que a mesorregião Centro-Sul também cresceu economicamente, exclusivamente pelo fator crescimento da unidade federativa.

Os dados demonstram que, embora as mesorregiões analisadas estejam crescendo economicamente, ainda faltam políticas mais eficazes de crescimento que fomentem a expansão de novos postos de trabalho, de forma menos destoante. Incorpora-se no campo de discussão a responsabilidade do estado, enquanto indutor do crescimento econômico. Sugere-se, de posse dos resultados, a adoção de políticas públicas eficazes na direção de maior empregabilidade com geração e distribuição de renda, principalmente entre as regiões com menor desempenho em termos de emprego. Os governos locais (municipais), em conjunto com os governos Estadual e Federal, precisam, urgentemente, direcionar políticas de

estímulo ao crescimento econômico, principalmente para a mesorregião do Centro Ocidental e Centro-Sul do Paraná.

Sugere-se que se façam mais e novas pesquisas, com foco voltado às regiões identificadas como críticas, com o intuito de minimizar as disparidades econômicas verificadas. A interação de diferentes agentes econômicos – como universidades, governos municipal, estadual e federal, agências de fomento do desenvolvimento, federação das indústrias e Associações Comerciais e Industriais – são imprescindíveis para minimizar as disparidades econômicas apontadas. Tais políticas, por fim, requerem ações práticas. A responsabilidade da cobrança dessas ações fica a cargo da sociedade, maior interessada na situação.

- Recebido em: 21/07/2011
- Aprovado em: 12/09/2011

Referências

- BRUM, A. J. **O desenvolvimento econômico brasileiro**. Petrópolis: Vozes, 1996.
- CANO, W. **Raízes da concentração industrial em São Paulo**. São Paulo: Difel, 1977.
- DIAS, S. J. **Progresso técnico e crescimento econômico**: algumas considerações teóricas. Lisboa: Departamento de Prospectiva e Planejamento, 1998.
- DINIZ FILHO, L. L. **A dinâmica regional recente no Brasil**: desconcentração seletiva com “internacionalização” da economia nacional. São Paulo, 2000. 254 f. Tese (Doutorado em Geografia Humana) – USP. Departamento de Geografia, São Paulo, 2000..
- FOCHEZATTO, A; SOUZA, F. L. de; OLIVEIRA, A. L de. Crescimento regional no Rio Grande do Sul: uma análise estrutural-diferencial, 1999/2000. **Estudos do CEPE**, Santa Cruz do Sul, n. 21, p. 07-30, jan./jun. 2005.
- FORTES JUNIOR, P. de O. **A Emergência de arranjos produtivos locais (APLS) e o padrão de especialização da indústria na região de Pato Branco e Francisco Beltrão/Paraná**: uma análise a partir do desenvolvimento industrial do Paraná. 2009. 146 p. Dissertação (Mestrado em Geografia) Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2009.
- FURTADO, C. **Formação econômica do Brasil**. 32. ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2003.
- HADDAD, P. R.; ANDRADE, T. A. Método de análise diferencial estrutural. In: HADDAD, P.R. et al. **Economia regional**: teorias e métodos de análise. Fortaleza: Banco Nordeste do Brasil, 1969. p. 249- 286.
- IBGE. **Divisão regional do Brasil em Meso e Microrregiões**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 01 jun. 2010.
- INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (IPARDES). **Base de dados do Estado**. Disponível em: <<http://www.ipardes.gov.br>>. Acesso em: 24 maio 2010.
- LIMA, C. **Crescimento econômico de Guarapuava através do método estrutural-diferencial**. 2009. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Estadual do Centro-Oeste, 2009 .

LIMA, J. Ferreira de. **Méthode d'analyse régionale**: indicateurs de localisation, de structuration et de changement spatial. Québec: Université du Québec à Chicoutimi, 2006.

LINHARES, T. **Paraná vivo**: um retrato sem retoques. Curitiba: Imprensa Oficial, 2000.

LOURENÇO, G. M. Cenários de compreensão da dinâmica econômica paranaense. In: _____. **Economia paranaense**: estudo de setores selecionados. Florianópolis: Fundação Boiteux, UFSC. Programa de Pós-Graduação em Economia, 2002.

_____. Economia paranaense: rótulos históricos e encaixe recente na dinâmica brasileira. **Análise Conjuntural**, Curitiba, v. 27, n. 11-12, p.08, nov./dez. 2005.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E DO EMPREGO (MTE). **Relação anual de informações sociais** (RAIS). Disponível em: <<http://www.mte.gov.br>>. Acesso em: 16 jun. 2010.

MOECKEL, A. **estágio atual de desenvolvimento e tendência de cinco segmentos da Região Metropolitana de Curitiba**. Curitiba: Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Tecnologia, 1998. Relatório de Pesquisa

OLIVEIRA, D. **Urbanização e industrialização no Paraná**. Curitiba: SEED, 2001.

PALUDO G. B.; BARROS, D. A. **Síntese da história do Paraná**. Cascavel: Associação Educacional do Oeste do Paraná, 1995.

PRADO JUNIOR, C. **História econômica do Brasil**. São Paulo: Brasiliense, 2004.

ROLIM, C. F. C. O Paraná urbano e o Paraná do agrobusiness: as dificuldades de formulação de um projeto político. **Revista Paranaense de Desenvolvimento**, Curitiba, n. 86, p. 31-51. set./dez. 1995.

SILVA FILHO, G. E. da; CARVALHO, E. B. S. A Teoria do crescimento econômico endógeno e o desenvolvimento endógeno regional: investigação das convergências em um cenário pós-cepalino. **Revista Econômica do Nordeste**, Fortaleza, v. 32, n. Especial p. 467-482, nov. 2001.

SOUZA, N. de J. **Desenvolvimento econômico**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

Balanço Social: um estudo comparativo de duas instituições bancárias brasileiras

Social Report: a comparative study of two brazilian banking institutions



Gustavo Rugoni de Sousa¹
Jovani Lanzarin²
José Meirelles Neto³
Sandro Vieira Soares⁴
Elisete Dahmer Pfitscher⁵

Resumo

O Balanço Social é umas das formas que as empresas podem utilizar para divulgar informações de cunho econômico e acerca de suas ações de responsabilidade social ligadas, principalmente, às pessoas e ao meio ambiente. Diante disso, coloca-se como objetivo desta pesquisa identificar a correlação existente entre a variável Receita Líquida e as variáveis Investimentos Sociais Internos, Externos e Ambientais de duas instituições financeiras. Para isso, foram analisados os Balanços Sociais de modelo do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Estatísticas (Ibase), nos anos de 2000 a 2007. Os dados foram coletados nas *home pages* das duas instituições. A pesquisa é classificada como descritiva, com abordagem quantitativa, e o procedimento utilizado foi o estudo comparativo das duas instituições. Os resultados apontam que os Investimentos Sociais Internos (ISI) e Externos (ISE) das empresas também foram crescentes. No Itaú foram registrados aumentos de aproximadamente 2 bilhões para o ISI e 6 bilhões para o ISE. Enquanto no Unibanco, os aumentos foram de aproximadamente 950 milhões em ISI e 1,6 bilhões em ISE. Em ambas as empresas, foi registrado um decréscimo dos investimentos em meio ambiente. A análise de correlação indicou relações positivas fortes entre a Receita Líquida e o ISI e correlação forte entre a Receita e o ISE (acima de 0,90 em todos os casos).

Palavras-chave: Balanço Social. Bancos. Estudo Comparativo.

Abstract

The Social Report is one of the ways that companies can use to disseminate economical information and social responsibility activities related primarily to the people and the environment. At this place as objective of this research to identify the correlation between the net revenues and the variables in internal, external and environmental social investments of two financial institutions. For this purpose, the Social Reports of the model Brazilian Institute for Social and Economic Statistics – IBASE in the years 2000 to 2007 were analysed. Data was collected in the home pages of the two institutions. Research is classified as descriptive, with a quantitative approach and the procedure used was the comparative study of the two institutions. The results show that the Internal and External Social Investments - ISI and ESI – firms showed an increase. Itaú showed increases of approximately 2 billion to ISI and 6 billion to ESI. In Unibanco increases were approximately 950 million to ISI and 1.6 billion to ESI. In both companies a decrease of environmental investments was registered. The correlation analysis indicated strong positive relationships between the revenues and ISI and strong correlation between revenues and ESI (above 0.90 in all cases).

Keywords: Social Report. Banks. Comparative Study. Social Accounting.

¹ Acadêmico do Curso de Ciências Econômicas pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). E-mail: rugoni@hotmail.com

² Acadêmico do Curso de Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). E-mail: jovani87@gmail.com

³ Acadêmico do Curso de Ciências Econômicas pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). E-mail: netomeirelles@hotmail.com

⁴ Mestrando em Contabilidade pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). E-mail: sandrovieirassoares@hotmail.com

⁵ Doutora em Engenharia de Produção. Docente de Graduação e Mestrado em Contabilidade na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). E-mail: elisete@cse.ufsc.br

1 Introdução

As tradicionais formas de gestão de empresas que predominaram na primeira metade do século XX passaram a não responder de forma eficaz a todas as alterações que ocorreram na economia, principalmente no período Pós-Segunda Guerra. O aperfeiçoamento ocorrido no modelo moderno de gestão na segunda metade do século XX teve incorporado em suas premissas algumas variáveis, tais como o desenvolvimento sustentável e a responsabilidade social.

O novo modelo de gestão tem como diretrizes básicas a prática de responsabilidade social, a competitividade nos mercados modernos, a sustentabilidade ambiental da produção e prestação de serviços, o bem-estar dos funcionários e a boa imagem da empresa perante a comunidade. As empresas têm atingido esses objetivos a partir de: investimentos em programas de saúde, educação, cultura, esporte, lazer, alimentação ou transporte que beneficiem seus funcionários e a comunidade; investimentos na preservação e recuperação do meio ambiente, principalmente quando as atividades econômicas da empresa são potencialmente poluidoras; divulgação de sua marca em meio a ações entre os *stakeholders*⁶.

O setor bancário é vital para qualquer economia, pois faz a intermediação entre os poupadores que dispõem de recursos financeiros e os tomadores de empréstimos, que precisam desses recursos para operacionalizar seus planos de expansão gerando empregos, aumentando a renda e solidificando sua presença no mercado, de modo que os bancos são responsáveis diretamente pelo o crescimento econômico do País.

Tendo em vista a grande importância do setor bancário para a economia, faz-se necessário analisar o quanto as instituições desse setor têm praticado de responsabilidade social e mensurar

o quanto isso tem custado a elas. Para isso, as empresas têm usado o Balanço Social como meio de divulgar os valores de seus investimentos sociais.

Dessa forma, a pergunta que esta pesquisa busca responder é: qual a correlação existente entre as receitas líquidas dos dois bancos analisados com seus investimentos sociais internos, investimentos sociais externos e investimentos ambientais?

O objetivo deste trabalho é analisar os investimentos que constam no Balanço Social dos bancos Itaú e Unibanco entre os anos de 2000 a 2007, e verificar a existência de correlação entre a variável Receita Líquida e as variáveis Indicadores Sociais Internos, Externos e Ambientais.

A justificativa desta pesquisa se baseia em duas premissas: i. os dois bancos se encontram entre as maiores empresas brasileiras; e ii. o setor bancário brasileiro é o segundo mais rentável do mundo, perdendo apenas para as instituições financeiras do Paquistão (FUCS, 2011).

2 Metodologia

Este trabalho pode ser classificado, quanto aos objetivos, como uma pesquisa descritiva; quanto à abordagem, como quantitativa; e o método de análise utilizada para sua operacionalização foi um estudo comparativo.

As pesquisas descritivas, segundo Gil (2002, p. 42), são “aquelas que visam descobrir a existência de associações entre variáveis” e que têm como objetivo “buscar, além da análise ou da base para tanto, a totalidade do objeto estudado, sem a preocupação com detalhes que a investigação não persiga, assumindo a forma de síntese.” (RODRIGUES, 2007, p. 29)

A análise feita utilizou como base dados numéricos, e as ferramentas utilizadas para essa

⁶ São considerados *stakeholders* de uma empresa todos os grupos de pessoas interessados na atividade por ela desenvolvida, tais como: colaboradores, investidores, órgãos governamentais, clientes, fornecedores.

A Contabilidade surgiu da necessidade do homem em quantificar sua produção para, assim, melhorar a administração dos recursos e obter maiores produções para a manutenção da vida.

análise foram os percentuais da análise vertical e horizontal, e a correlação, de modo que esta pesquisa tem abordagem quantitativa, que, segundo Richardson (1999, p. 70),

[...] caracteriza-se pelo emprego de quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, média, desvio-padrão às mais complexas como coeficiente de correlação, análise de regressão etc.

Já o método comparativo é o que “estabelece procedimentos de comparação entre elementos, para evidenciar-lhes as semelhanças e/ou diferenças.” (OLIVEIRA NETTO, 2006, p. 17).

A trajetória metodológica desta pesquisa foi dividida em três etapas: i. levantamento bibliográfico; ii. delimitação da pesquisa e coleta de dados; e iii. análise comparativa dos dados.

A primeira etapa, o levantamento bibliográfico, procurou os conceitos de Responsabilidade Social, Gestão Ambiental, Instituições Financeiras e Balanço Social para que se pudesse ter uma ideia da perspectiva da área estudada, bem como os conceitos envolvidos e os trabalhos anteriores relacionados.

Na segunda etapa, foi feita a delimitação da pesquisa e a coleta dos dados. O foco da pesquisa foi duas das maiores instituições do setor bancário do país que realizaram uma fusão no ano de 2008, e o período escolhido para análise foi entre 2000

a 2007. A limitação é que o resultado do estudo proposto não se aplica a outras instituições devido às características peculiares inerentes às empresas, ao período e às ferramentas de análise.

A terceira etapa, análise dos dados, se deu sobre quatro aspectos: a análise horizontal, vertical, comparativa e estatística. Esta última foi composta principalmente pelo uso do coeficiente de correlação linear de Pearson.

3 Revisão de Literatura

A Contabilidade, certamente, surgiu da necessidade do homem em quantificar sua produção para, assim, melhorar a administração dos recursos e obter maiores produções para a manutenção da vida. Essa ciência teve sua origem, segundo Ludícibus (1997, p. 30) quando o “homem primitivo, ao inventariar o número de instrumentos de caça e pesca disponíveis, ao contar seus rebanhos, ao contar suas ânforas de bebidas, já estava praticando uma forma rudimentar de contabilidade.” Além disso, o desenvolvimento dessa ciência está diretamente ligado ao surgimento das civilizações, caracterizado por Sá (1997, p. 15) como

[...] a contabilidade nasceu com a civilização e jamais deixará de existir em decorrência dela; talvez, por isso, seus progressos quase sempre tenham coincidido com aqueles que caracterizaram os da própria evolução do ser humano.

Com o fim do nomadismo, o homem, para sobreviver, passou a desenvolver a agricultura e os meios de produção, gerando riquezas. Dessa forma, a Contabilidade teve papel principal para o desenvolvimento desses recursos, uma vez que ela quantifica, aperfeiçoa funções, registra, controla e demonstra as atividades dos patrimônios. Conforme Ludícibus e Marion (1999, p. 23), a “Contabilidade surgiu para atender à necessidade de avaliar a riqueza do homem, bem como os acréscimos e decréscimos dessa riqueza em uma época em que ainda não existiam números, escrita ou moeda.” Assim sendo, essa ciência fornece uma

A responsabilidade social é um conceito discutido desde os anos 1960 que se iniciou a partir do crescente interesse da opinião pública em discutir os efeitos das ações humanas no meio ambiente.

melhor qualidade de vida para os trabalhadores, melhora e busca soluções para as inúmeras relações do homem com o meio ambiente e aumenta o lucro.

Portanto, a Contabilidade tem como objetivo “permitir a cada grupo de usuários a avaliação da situação econômica e financeira da entidade [...] bem como fazer inferências sobre suas tendências futuras.” (MARION, 2007, p. 26), mostrando-se ser vital para qualquer instituição que queira se firmar no mercado.

3.1 Responsabilidade Social

A responsabilidade social é um conceito discutido desde os anos 1960 que se iniciou a partir do crescente interesse da opinião pública em discutir os efeitos das ações humanas no meio ambiente. Esse fenômeno foi causado pelo crescimento desorganizado das cidades, pelo aumento da população, indústrias, consumo e economia. Desse modo, iniciaram-se inúmeros estudos que pudessem amenizar essas ações, buscando, assim, um desenvolvimento sustentável que pudesse se contrapor à ideologia do consumo sem limites e que visava apenas o lucro.

O início desse exercício se deu nos EUA e está relacionado com o poder das grandes empresas que visavam apenas o lucro, pois respondiam

aos interesses de seus acionistas. Contudo, com as crescentes críticas sociais que vinham surgindo em detrimento dos centros urbanos e sociais, buscaram-se alternativas e houve a inclusão das instituições privadas no processo de se investir em práticas sustentáveis que gerassem o desenvolvimento dos funcionários e comunidade. Assim, em virtude dessa pressão social, a Corte Americana deixou de ser contrária à doação de recursos por parte das empresas para a sociedade. (REIS; MEDEIROS, 2007, p. 06-08).

Então, a responsabilidade social

[...] pressupõe o reconhecimento da comunidade e da sociedade como partes integrantes da organização, com necessidades que precisam ser atendidas. Significa ainda a responsabilidade pública, ou seja, o cumprimento e a superação das obrigações legais decorrentes das próprias atividades e produtos da organização. É também o exercício de sua consciência moral e cívica, advinda da ampla compreensão de seu papel no desenvolvimento da sociedade. (TINOCO, 2008, p. 116)

Também pode ser classificado como o papel das empresas agir como agentes sociais proativos no processo de desenvolvimento social, econômico e ambiental, sendo essas empresas responsáveis pelo bem-estar de seus colaboradores, do meio ambiente, do homem e da valorização de sua cultura (MELO NETO; FROES, 1999).

A responsabilidade social é um conceito discutido desde os anos 1960 que se iniciou a partir do crescente interesse da opinião pública em discutir os efeitos das ações humanas no meio ambiente.

Existem três principais modelos de Balanço Social usados pelas instituições brasileiras para divulgar seus investimentos sociais: o do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas, do Instituto *Ethos*, e do *Global Reporting Initiative*.

Como resultados desses processos sociais, surgiram novos estudos de modelos de relações entre mercados, instituições e sociedade que disseminaram o conceito de Responsabilidade Social.

3.2 Balanço Social

Para demonstrar os resultados de investimentos socioambientais por parte das organizações que buscam um desenvolvimento social, foi criado o Balanço Social. Este foi o resultado de inúmeros movimentos sociais que passaram a discutir os impactos do homem sobre o meio ambiente, além do próprio avanço do capitalismo, que passou a divulgar informações para ampliar lucros e destacar avanços de produtividade e de domínios de mercado.

Balanço Social é um instrumento de gestão e informação que visa evidenciar, da forma mais transparente possível, informações contábeis, econômicas, ambientais e sociais do desempenho das entidades aos mais diferenciados usuários. (TINOCO; KRAEMER, 2004).

Na legislação brasileira, o Balanço Social não é obrigatório, porém ele tem sido adotado por diversas instituições, uma vez que agrega valor com a anexação da marca da empresa com valores éticos e responsáveis, sendo, assim, um diferencial num mercado tão competitivo quanto o atual.

Existem três principais modelos de Balanço Social usados pelas instituições brasileiras para divulgar seus investimentos sociais: o modelo do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase), do Instituto *Ethos*, e do *Global Reporting Initiative* (GRI) (GODOY, 2007).

O Quadro 1 evidencia quais são as seções em que se divide o modelo Ibase de Balanço Social e explica quais informações devem ser evidenciadas em cada seção.

QUADRO 1 – DIVISÕES DO MODELO IBASE

Seção	Componentes
Base de Cálculo	Receita líquida, Resultado operacional e Folha de pagamento bruta.
Indicadores Sociais Internos	Alimentação, Saúde, Previdência privada, Educação, Cultura, Auxílios-creche, Saúde e Segurança do trabalho.
Indicadores Sociais Externos	Educação, Cultura, Saúde, Saneamento, Esporte, Combate à fome na comunidade, Subsídios e patrocínios a programas de inclusão social.
Indicadores Ambientais	Investimentos de preservação e recuperação do meio ambiente, ligados ou não às atividades da empresa.
Indicadores do Corpo Funcional	Nº total de empregados, de admissões, de empregados terceirizados, de estagiários, de empregados com mais de 45 anos, de mulheres e de negros, bem como os percentuais de cargos de chefia ocupados por mulheres e negros.
Exercício da Cidadania Empresarial	Comparativo da gestão cidadã ocorrida e estimativas para o exercício seguinte.
Outras Informações	Todas as outras informações relevantes.

FONTE: Adaptado de Soares *et al.* (2010)

Os Balanços Sociais divulgados a partir do modelo Ibase, desenvolvido pelo próprio Ibase, é um modelo padronizado, de fácil preenchimento e leitura, de tal forma que é o mais utilizado pelas instituições.

O Ibase desenvolveu três modelos de Balanços Sociais para que houvesse uma melhor aderência ao ramo de atividade das companhias: para micro e pequena empresas; cooperativas; instituições de ensino; fundações e organizações sociais.

No entanto, outros autores têm trabalhado com o objetivo de criar propostas de modelos que se apliquem a outros tipos de organizações. Frey, Marcuzzo e Oliveira (2008); Correa, Carvalho e Alves (2009); Cunha *et al.* (2010); e Pfitscher e Maria (2011) construíram modelos de Balanço Social para um município, para a Marinha do Brasil, para um hospital e para uma cooperativa de crédito.

3.3 Instituições Financeiras

Ainda no século XV, com as grandes navegações, os bancos se formaram a partir do fortalecimento econômico de famílias e grupos de pessoas que, ao se associarem, criaram as primeiras instituições financeiras que possuíam poupanças líquidas com a finalidade de financiamento, para

Com a implementação do Plano Real, alcançou-se a estabilidade econômica e houve um crescimento da renda, gerando assim um grande aumento de abertura de contas e da utilização de serviços de crédito.

assim gerar lucros por meio dos juros. Com o avanço das sociedades, essas instituições se tornaram vitais, pois são fundamentais para qualquer economia por oferecerem serviços financeiros, de crédito, facilitarem transações de pagamento e gerenciarem o dinheiro, beneficiando, desse modo, o comércio e a indústria.

Com a implementação do Plano Real, desde 1994, alcançou-se a estabilidade econômica e houve um crescimento da renda, gerando, assim, um grande aumento de abertura de contas e da utilização de serviços de crédito fornecidos por essas instituições financeiras, conforme mostra o Quadro 2.

QUADRO 2 – NÚMERO DE CONTAS CORRENTES ABERTAS NO BRASIL PELOS BANCOS (EM MILHÕES)

Período	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Contas Correntes	63,7	71,5	77,3	87,0	90,2	95,1	102,6	112,1

FONTE: Adaptado de Febraban (2009)

Essa grande procura pelos serviços bancários faz com que essas instituições sejam fundamentais no desenvolvimento sustentável do País. Para atender a essa exigência de mercado, o setor financeiro brasileiro destaca-se no contexto da sustentabilidade, assumindo, uma atitude crescente na análise e financiamento de projetos socioambientais. Isso explica o grande número de instituições adeptas ao “Princípio do Equador”, que são diretrizes comuns para a área financeira sobre temas socioambientais desenvolvido em 2003 pela *Internacional Finance Corporation* (IFC) e outras instituições (FERREIRA, 2008).

Devido à alta demanda pelos serviços oferecidos pelas instituições, analisadas neste trabalho e que acabam de se fundir, bem como o papel fundamental que elas possuem no cenário nacional, torna-se necessário um estudo sobre essas empresas e suas atribuições ambientais e sociais – tendência que deve ser estimulada para buscar transparência e ações afirmativas que possam contribuir para uma sociedade mais sustentável.

3.4 Pesquisas Anteriores

Na primeira década do século XXI, vários estudos analisaram a questão da responsabilidade social corporativa sob o foco do Balanço Social. Muitos desses estudos focaram principalmente o modelo do Ibase.

Kitahara (2007) analisou 897 balanços sociais do modelo Ibase de 298 empresas correlacionando o desempenho financeiro com as ações de responsabilidade social e chegou à conclusão de que há uma relação estatística positiva entre essas duas variáveis. Já na pesquisa de Ceretta et al. (2009), os balanços sociais de 59 empresas, referentes aos anos de 2005 a 2008, foram analisados e concluiu-se que há uma correlação positiva entre o faturamento e os indicadores sociais internos e externos. A pesquisa de Soares, Lanzarin e Casagrande (2010) também converge com as pesquisas de Kitahara (2007) e Ceretta et al. (2009). Nas pesquisas de Frey e Silveira Filho (2003); Oliveira (2005); Oliveira, Silva Júnior e Silva (2010) apontam que há uma correlação positiva entre o porte das empresas e o valor dos investimentos sociais corporativos.

A questão do uso do Balanço Social como ferramenta de marketing é analisada nas pesquisas de Trevisan (2002); Levek *et al.* (2002); Santolin e Frey (2005); e Milani Filho (2008). Soares *et al.* (2010) utilizam o Balanço Social de modelo Ibase para verificar se as instituições bancárias brasileiras cumprem o determinado na Lei nº 8.213/91, que diz respeito à reserva de vagas de emprego para portadores de necessidades especiais, e concluem que as instituições bancárias não atingem os percentuais determinados em Lei.

A multiplicação do número de pesquisas relacionadas ao tema, no Brasil, principalmente no final do século XX e início do século XXI, se deu, em parte, devido à popularização das questões ambientais e discussão de direitos humanos, ocorrida na mídia impressa e digital, apoiada por iniciativas de órgãos governamentais, instituições privadas, organizações internacionais.

Nas áreas de Administração, Contabilidade e Economia, vários eventos acadêmicos, tais

como simpósios, congressos, encontros, colóquios, conferências e seminários, foram organizados abordando essa temática e as próprias revistas científicas de cada área se tornaram veículos de divulgação dos resultados das pesquisas desenvolvidas sobre o tema.

4 Análise Comparativa

Este item está dividido em duas partes: a primeira trata de um breve histórico das empresas analisadas para esclarecer qual foi a trajetória que as empresas percorreram até a fusão, que ocorreu no ano de 2008. Todos os dados foram coletados nas *home pages* institucionais das empresas Itaú (2011) e Unibanco (2011). A segunda etapa consiste na análise dos dados apresentados nos Balanços Sociais publicados pelas empresas entre os anos de 2000 e 2007.

4.1 Histórico do banco Itaú

Em 1943, foi constituído Itaú, por obra de Alfredo Egydio de Souza Aranha, advogado e empresário empreendedor. Inicialmente, a empresa contava com apenas 22 funcionários, distribuídos em três agências no interior de São Paulo. Com o desenvolvimento de suas operações, a instituição realizou fusões com vários bancos, e, em 1964, a instituição já era o 16º maior banco brasileiro (ITAÚ, 2011).

Em 1966, ocorre uma nova fusão e, com essa operação, houve a adoção de uma nova razão social já contando com 184 agências no País. Com a aquisição das obras de artes do holandês Frans Post, e com o patrimônio artístico que a instituição já possuía, em 1969, inicia-se uma coleção de artes e, conseqüentemente, se principia um processo de apoio à cultura e aos esportes nos anos seguintes.

Em 1973, a empresa assume a liderança no número de agências no Brasil, com 468 unidades quando incorpora um quarto banco, originando o nome da instituição utilizada atualmente. Assim,

em 1980, o Itaú, visando possibilidades de afirmação internacional, inaugura a primeira agência de Nova York e Buenos Aires.

Visando às tendências de Responsabilidade Social, a instituição cria um instituto cultural que tem como objetivo implantar um amplo banco informatizado de dados sobre a cultura brasileira, a fim de incentivar a pesquisa. Seguindo uma política brasileira de privatização, o banco adquiriu vários bancos públicos, aumentando seu patrimônio, estrutura e marca.

Em 2005, esse banco, para definir sua política de Responsabilidade Socioambiental, cria o comitê executivo de Responsabilidade Social, havendo uma renovação da visão da empresa, que passa a buscar uma visão sustentável para construir uma empresa cada vez melhor.

Por sua preocupação socioambiental e com as mudanças realizadas na empresa, o banco é citado mais de uma vez no Índice *Dow Jones Sustainability World Index* (DJSI), criado desde 1999, sendo o índice global mais respeitado sobre a sustentabilidade corporativa.

O Quadro 3 mostra os dados referentes ao Itaú nos anos de 2000 a 2007.

QUADRO 3 – INDICADORES FINANCEIROS DO ITAÚ (EM MILHARES DE REAIS)

Indicadores do Itaú				
Ano	RL	ISI	ISE	IA
2000	4.541.118	953.052	1.038.872	8.325
2001	5.892.193	1.211.345	1.172.796	37.631
2002	7.182.542	1.203.043	1.461.163	20.200
2003	9.223.637	1.368.146	2.673.058	0
2004	10.200.105	1.720.142	3.625.096	4.950
2005	11.156.714	2.101.618	4.771.798	2.985
2006	12.529.696	2.610.932	5.649.342	2.655
2007	15.476.489	2.971.325	7.138.077	4.072

FONTE: Adaptado dos Balanços Sociais.

Como se pode ver no Quadro 3, a Receita Líquida (RL) da instituição sofreu um aumento significativo entre os anos de 2000 e 2007.

4.2 Histórico do Banco Unibanco

O Unibanco foi fundado em 27 de setembro de 1924, a partir da criação de uma sessão bancária de uma loja de comércio de Poços de Caldas, Minas Gerais, fundada por João Moreira, em 1918. Portanto, em 1931, a sessão bancária é transformada em uma instituição independente, a partir daí, torna-se agente financiador de empreendimentos na região (UNIBANCO, 2011).

Com o desenvolvimento dos negócios, em julho de 1940, o Unibanco fundiu-se com outros dois bancos, deixando de ser uma sessão bancária. Dessa forma, com o passar dos anos e seu contínuo desenvolvimento, ele deixa de atuar apenas na região de Minas Gerais e inaugura agências no Rio de Janeiro e São Paulo, totalizando 34 unidades entre matriz, sucursais e agências.

Acompanhando o desenvolvimento econômico brasileiro da década de 1960, o Unibanco já totalizava 194 agências espalhadas pelo Brasil, em 1964. Em 1966, cria-se um banco de investimentos, após a absorção de duas organizações do mercado de ações.

Em maio de 1967, o Unibanco funde-se a outro banco, recebendo uma nova denominação e tornando-se a maior rede da época, com mais de 1 milhão de correntistas. Pouco depois, em 1970, ocorre uma segunda grande aquisição, com a absorção de um banco estatal do Rio de Janeiro, com isso, a instituição passa a se popularizar como banco de varejo.

Assim, em 1972, o Unibanco assume o controle do banco de investimentos ao comprar ações de duas instituições. Forma-se, então, uma única diretoria para administrar o grupo, e, em 1975, o Unibanco passa a ter a denominação usada até hoje. Com o crescimento desse banco e de sua marca, em 1991, é criado um instituto destinado à promoção do desenvolvimento e de programas culturais ao grande público.

Em 1995, adquire parte dos ativos de outro banco, aumentando em muito suas operações pelo aumento de sua rede. Sendo assim, em 1996, ocorre a incorporação de 50% de um banco de crédito, fortalecendo-se para que, no ano seguinte, ele possa lançar suas ações na Bolsa de Nova York (NYSE) e se associar a dois grupos financeiros internacionais.

Em 2001, com o forte crescimento alcançado na última década, a estratégia desse banco passa a ser priorizar o crescimento orgânico, ganhos de escala e otimização da base de clientes. O Unibanco foi o primeiro banco brasileiro a aderir aos Princípios do Equador, conjunto de medidas socioambientais utilizadas na avaliação e na concessão de crédito a projetos de infraestrutura.

O Quadro 4 mostra os dados referentes ao Unibanco que foram utilizados para análise e que foram extraídos dos balanços sociais entre 2000 e 2007.

QUADRO 4 – INDICADORES FINANCEIROS DO UNIBANCO (EM MILHARES DE REAIS)

Indicadores do Unibanco				
Ano	RL	ISI	ISE	IA
2000	2.641.969	551.356	734.577	Nd*
2001	3.736.283	735.168	614.814	1.028
2002	2.672.364	761.418	408.379	868
2003	5.197.999	862.293	1.151.620	656
2004	5.169.116	1.002.578	1.122.104	251
2005	6.493.283	1.093.607	1.615.097	191
2006	7.297.000	1.314.823	1.454.950	195
2007	8.353.711	1.502.108	2.352.096	724

Nd* - Não disponível

FONTE: Adaptado dos Balanços Sociais.

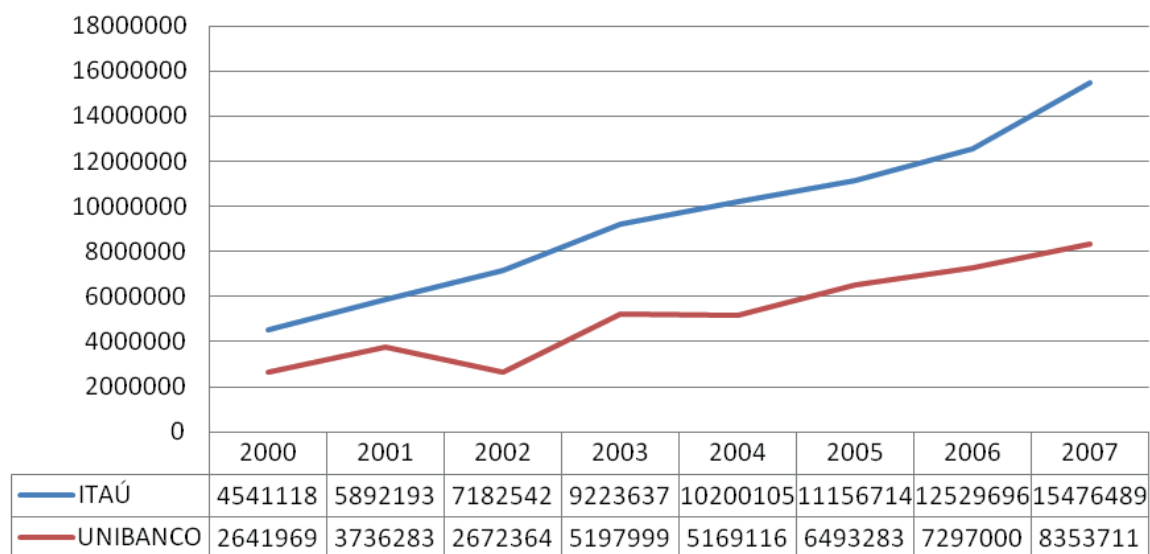
Assim como o Itaú, a Receita Líquida do Unibanco também sofreu um aumento considerável do mesmo período.

4.3 Base de Cálculo

A Base de Cálculo é a parte correspondente do Balanço Social que evidencia a Receita Líquida, Receita Operacional e a Folha de Pagamento. Ambas as empresas apresentaram uma Receita Líquida crescente ao longo do período estudado: o Itaú apresentou um crescimento em todos os períodos analisados, sendo que, no total, o crescimento relativo de 240% foi maior em termos percentuais em relação ao crescimento relativo do Unibanco, que foi de 216,19 %.

O Gráfico 1 mostra o desempenho apresentado pela Receita Líquida das empresas entre os anos de 2000 a 2007.

GRÁFICO 1 – RECEITA LÍQUIDA DAS EMPRESAS ENTRE 2000 E 2007 (EM MILHARES DE REAIS)



FONTE: Adaptado dos Balanços Sociais do Itaú e Unibanco

Com a análise do Gráfico 1, pode-se notar o crescimento das empresas no período estudado: o Itaú apresentou um crescimento percentual positivo em todos os períodos, em que é possível identificar que nos anos de 2001, 2002 e 2003 houve aumentos relativos ao ano anterior entre 22% e 30%. Já em 2004, 2005 e 2006, os aumentos foram entre 9% e 12%, e em 2007, aumentando em 24%. No entanto, a Receita Líquida referente ao Unibanco apresentou um comportamento instável entre 2000 e 2004, as variações em relação ao ano anterior variaram de -28% a 95%, porém, de 2005 em diante, houve somente aumentos, que variaram entre 12% e 26%.

Em termos absolutos, o Itaú apresentou um crescimento de aproximadamente 11 bilhões reais a mais em relação ao primeiro ano estudado, e o Unibanco, um crescimento de 5,7 bilhões de reais a mais em relação ao primeiro ano estudado.

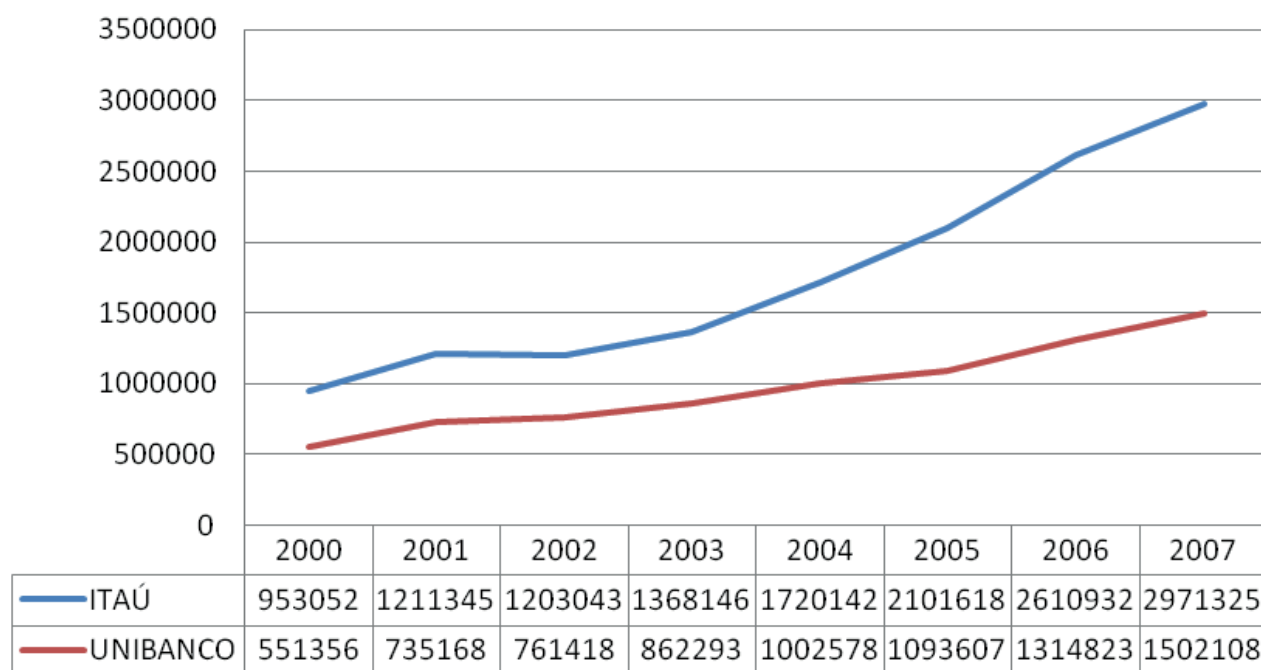
4.4 Indicadores Sociais Internos

Os Indicadores Sociais Internos informam o valor investido pelas empresas em relação a seus funcionários. Nesse indicador são somados os valores investidos em alimentação, encargos compulsórios, previdência privada, saúde, segurança e medicina no trabalho, educação, cultura, capacitação e desenvolvimento profissional, creches e auxílio-creche, participação nos lucros ou resultados, entre outros.

Os ISI de ambas as empresas mantiveram uma tendência positiva ao longo do período, com exceção do Itaú, que no ano de 2002 qual apresentou uma redução de 0,69%.

O Gráfico a seguir mostra a evolução dos ISI pelas empresas entre os anos de 2000 a 2007:

GRÁFICO 2 – INDICADORES SOCIAIS INTERNOS DAS EMPRESAS ENTRE 2000 E 2007 (EM MILHARES DE REAIS)



FONTE: Adaptado dos Balanços Sociais do Itaú e Unibanco

Para análise, utilizou-se o método estatístico de Correlação Linear de Pearson, empregado para apresentar a correlação linear de duas variáveis quantitativas; o coeficiente de correlação de Pearson estará no intervalo de -1 a 1. Quanto mais próximo de 1 ou -1 mais forte é a correlação dos dados, e quanto mais próximo de 0 (zero), mais fraca é a correlação. Dessa forma, 1 é a correlação positiva perfeita, e -1 correlação negativa perfeita.

Ao realizar os cálculos do coeficiente de correlação de Pearson, foi encontrado o valor de 0,96224 para o Itaú e 0,96278 para o Unibanco, evidenciando que ambas as empresas mostraram uma forte correlação positiva entre a Receita Líquida e os Indicadores Sociais Internos.

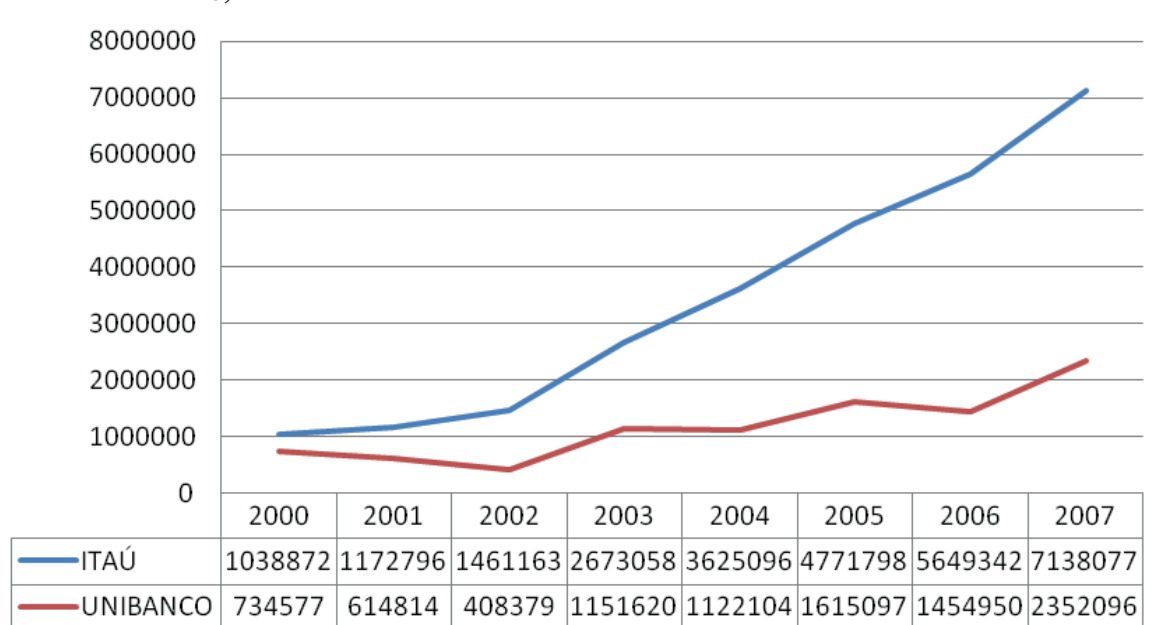
No período estudado, os ISI do Itaú aumentaram 211,7%, e do Unibanco aumentaram 172%, em termos absolutos, esses aumentos foram de aproximadamente 2 bilhões e 950 milhões de reais, respectivamente.

4.5 Indicadores Sociais Externos

Indicadores Sociais Externos apresentados no Balanço Social informam os investimentos sociais realizados pela empresa em função da sociedade, como educação, cultura, saúde e saneamento, habitação, esporte, lazer e diversão, creches, alimentação, combate à fome e segurança alimentar, entre outros.

O Gráfico 3 mostra o valores investidos pelas empresa de 2000 a 2007.

GRÁFICO 3 – INDICADORES SOCIAIS EXTERNOS DAS EMPRESAS ENTRE 2000 E 2007 (EM MILHARES DE REAIS)



FONTE: Adaptado dos Balanços Sociais do Itaú e Unibanco

Analisando os dados, pode-se notar que o Itaú manteve uma tendência positiva dos Indicadores Sociais Externos, com um de crescimento total de 587%, o que representa 83% ao ano, revelando, no final do período e em valores absolutos, um aumento de aproximadamente 6 bilhões de reais.

Com essa análise, pode-se notar a instável quantidade de investimentos realizados pelo Unibanco em Indicadores Sociais Externos. Em 2001 e 2002, sofreu as duas primeiras reduções no período, apresentando uma diminuição de 16,30% e 33,58%, respectivamente. No ano de 2003, o primeiro e maior aumento do período analisado foi de 181% a mais que no ano anterior. Em 2004, uma redução de 2,5%; em 2005, o segundo crescimento representou um aumento de 43,93% em relação ao ano anterior; e no último ano, um aumento de 61,6%.

Os Indicadores Sociais Externos do Unibanco não seguiram a mesma tendência crescente ano a ano dos Indicadores Sociais Internos; porém, nos dois anos em que os investimentos cresceram compensaram as quatro reduções, totalizando, assim,

um aumento no final do período de 220%, aproximadamente R\$ 1,6 bilhão, dessa forma seguindo a tendência crescente do período da Receita Líquida.

Com o coeficiente de correlação de Pearson foi encontrado os seguintes valores: 0,98077 para o Itaú e 0,94574 para o Unibanco, evidenciando que ambas as empresas possuem uma forte correlação positiva entre Receita Líquida e Investimentos Sociais Externos.

4.6 Indicadores Ambientais

Os Indicadores Ambientais indicados no Balanço Social remetem a quantidade investida pela empresa em políticas públicas de meio ambiente. Os componentes que integram esse indicador são os investimentos relacionados com a produção/operação da empresa e os investimentos em programas e/ou projetos externos.

O Itaú apresentou uma redução nos Investimentos Ambientais ao longo do período analisado

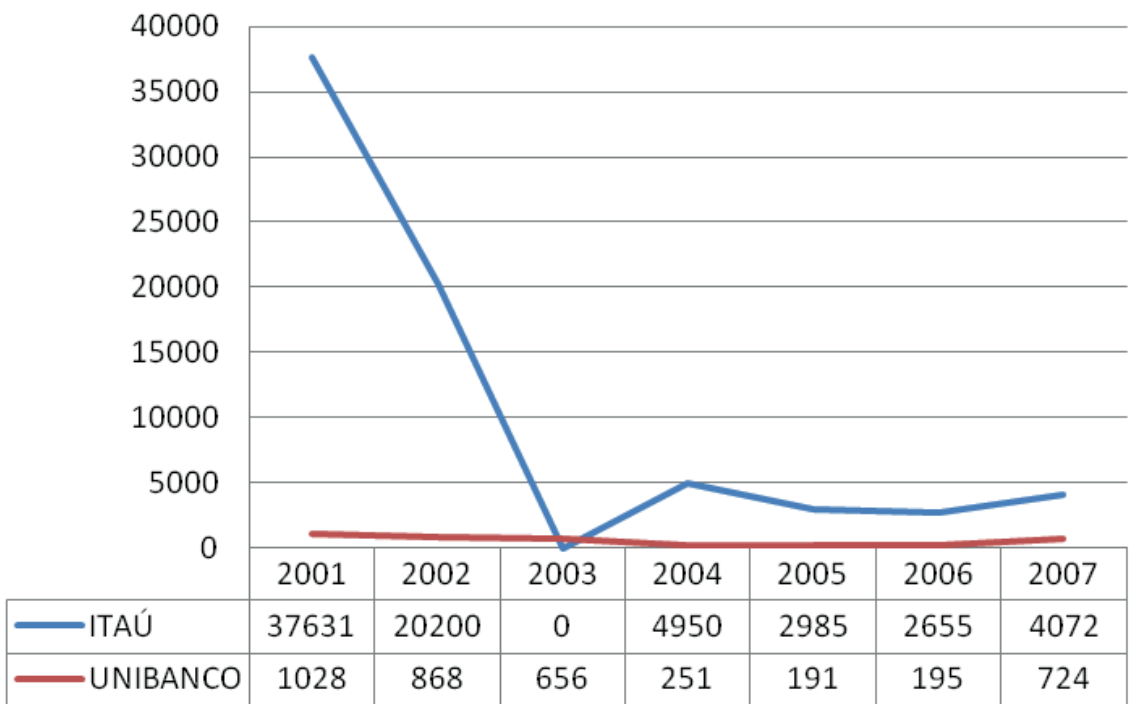
nesta pesquisa, apresentando crescimentos em 2004 e 2007, e em todos os demais apresentou cinco reduções. Ao final do período, o Itaú reduziu 89,17% dos Investimentos Ambientais, cerca de 33,5 milhões de reais.

No Unibanco, nos anos de 2002, 2003, 2004 e 2005, os investimentos sofreram reduções, apresentando 15,5%, 24,4%, 61,7% e 23,9%, respectivamente. O crescimento de apenas 2% constado em 2006, e 271,28%, em 2007, não foi suficiente para compensar as reduções apresentadas entre 2002 e 2005. Ao final do período, o Unibanco apresentou uma redução de 29% nos Investimentos Ambientais, ou seja, cerca de 300 mil reais.

Utilizando a Correlação Linear de Pearson, foram encontrados os coeficientes de correlação entre os Investimentos Ambientais e da Receita Líquida, -0,57 para o Itaú, e -0,52 para o Unibanco. Os coeficientes mostram que a correlação entre os Investimentos Ambientais e a Receita Líquida de ambas as empresas se dá de forma moderada negativa.

O Gráfico 4 apresenta a variação percentual dos indicadores no período estudado.

GRÁFICO 4 – INDICADORES EM MEIO AMBIENTE DAS EMPRESAS ENTRE 2001 E 2007 (EM MILHARES DE REAIS)



FONTE: Adaptado dos Balanços Sociais do Itaú e Unibanco

Pode-se concluir com a análise das três correlações calculadas que os investimentos sociais internos e externos guardam uma relação mais próxima com a Receita Líquida das instituições, fato que não ocorre com os investimentos ambientais, cuja correlação parece indicar uma dissociação da Receita Líquida.

Os resultados encontrados nesta pesquisa acerca da correlação existente entre a Receita Líquida e os Investimentos Sociais Internos, Externos e Ambientais convergem com os resultados das pesquisas anteriores, como a de Soares, Lanzarin e Casagrande (2010).

5 Conclusões

Este trabalho objetivou analisar e comparar a correlação existente entre a Receita Líquida e os Investimentos Sociais Internos, Externos e Ambientais realizados pelas empresas no período de 2000 a 2007, atingindo seu objetivo ao final da investigação.

A análise mostrou que os ISI e ISE de ambas as empresas seguiram a tendência crescente da Receita Líquida comprovado, principalmente, pelo coeficiente de correlação que se mostrou positivamente forte.

A Receita Líquida do Itaú aumentou 240,81%, aproximadamente 11 bilhões de reais no período analisado; enquanto os ISI aumentaram 211%, aproximadamente 2 bilhões de reais; e os ISE aumentaram em 587%, aproximadamente 6 bilhões de reais.

Comparativamente, o Unibanco aumentou em 216% sua Receita Líquida, aproximadamente

6 bilhões de reais; os ISI aumentaram em 172%, ou seja, cerca de 950 milhões de reais; e os ISE aumentaram 220%, aproximadamente 1,6 bilhões.

Os Investimentos Ambientais das empresas não seguiram a tendência positiva da Receita Líquida, uma vez que houve uma redução de 89,18% pelo Itaú, e 29,57% dos valores investidos em meio ambiente pelo Unibanco. O coeficiente de correlação de Pearson mostrou um valor negativo moderado, ou seja, uma relação negativa entre a Receita Líquida e os Investimentos Ambientais.

Os resultados desta pesquisa mostraram convergentes aos resultados de pesquisas similares realizadas anteriormente. Como sugestões para trabalhos futuros, sugere-se a análise de instituições que atuam em diferentes segmentos da economia, para verificar que há relação entre o setor de atuação e as políticas de investimento social interno, externo e ambiental.

- Recebido em: 25/07/2011
- Aprovado em 09/12/2011

Referências

- CERETTA, P. S. *et al.* Desempenho Financeiro e a Questão dos Investimentos Sócio-Ambientais. **RGSA - Revista de Gestão Social e Ambiental**, Salvador, v. 3, n. 3, p.72-84, dez. 2009.
- CORREA, P. A. de B.; CARVALHO, F. A. A. de; ALVES, F. J. dos S. Gestão da Responsabilidade Social na Marinha do Brasil: Uma Proposta de Balanço Social a partir da Versão do IBASE. **RIC - Revista da Informação Contábil**, Recife, v. 3, n. 3, p.43-70, set. 2009.
- CUNHA, P. R. *et al.* Balanço social no terceiro setor: análise do nível de adesão ao modelo IBASE de uma organização hospitalar. **Enfoque: Reflexão Contábil**, Maringá, v. 29, n. 3, p. 76-93, set./dez. 2010.
- FEBRABAN - FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS. **O setor bancário em números**. Disponível em: <www.febraban.org.br>. Acesso em 28 abr. 2009.
- FERREIRA, S. P. N. **Responsabilidade Social: Comparativo entre o Banco do Estado de Santa Catarina e o Banco do Brasil**. 2008. Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) – Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.
- FREY, M. R.; MARCUZZO, J. L.; OLIVEIRA, C. de. O Balanço Social como Ferramenta de Transparência para o Setor Público Municipal. **Revista Universo Contábil**, Blumenau, v. 4, n. 2, p.75-92, jun. 2008.
- FREY, M. R.; SILVEIRA FILHO, U. Análise das ações sociais das empresas detentoras do selo IBASE/Betinho - 2000. **Contabilidade Vista e Revista**, Belo Horizonte, v. 14, n. 2, p.9-28, ago. 2003.
- FUCS, J. Rentabilidade dos bancos no Brasil é a segunda maior no mundo. **Revista Época**. 01 jul. 2011. Disponível em: < http://revistaepoca.globo.com/Revista/Epoca/0,,EMI245450-15259,00.html>. Acesso em: 15 dez. 2011.
- GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GODOY, M. **As divergências e convergências nas informações disponibilizadas no balanço social entre os três modelos utilizados no Brasil**. 2007. 103 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) – Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.
- IBASE - INSTITUTO BRASILEIRO DE ANÁLISES SOCIAIS E ECONÔMICAS. **Modelo e Selo**. Disponível em: <www.balancosocial.org.br>. Acesso em 9 abril 2009.
- ITAÚ. **História do Itaú**. Disponível em: <http://www.itaui.com.br/bem_vindo/conheca_emp_historiaitaui.htm>. Acesso em 15 dez. 2011.
- IUDÍCIBUS, S. **Teoria da Contabilidade**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- _____; MARION, J. C. **Curso de contabilidade para não contadores**: para as áreas de administração, economia, direito, engenharia. 2. ed São Paulo (SP): Atlas, 1999.
- KITAHARA, J. R. **Responsabilidade Social e desempenho financeiro de empresas: Um estudo empírico utilizando o Balanço Social padrão Ibase**. Dissertação. (Mestrado em Administração.) São Paulo: Universidade de São Paulo, 2007.
- LEVEK, A. R. H. C. *et al.* A Responsabilidade Social e sua interface com o Marketing Social. **Revista da FAE**, Curitiba, v.5, n.2, p.15-25, maio/ago. 2002.
- MARION, J. C. **Contabilidade Empresarial**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MELO NETO, F. P. de; FROES, C. **Responsabilidade Social e Cidadania Empresarial**: a Administração do Terceiro Setor. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- MILANI FILHO, M. A. F. Responsabilidade social e investimento social privado: entre o discurso e a evidenciação.

Revista Contabilidade e Finanças, São Paulo, v. 19, n. 47, ago. 2008.

OLIVEIRA NETTO, A. A. **Metodologia da Pesquisa Científica**: Guia Prático para Apresentação de Trabalhos Acadêmicos. 2. ed. Florianópolis: Visual Brooks, 2006.

OLIVEIRA, J. A. P. Uma avaliação dos balanços sociais das 500 maiores. **Revista de Administração de Empresas**, v. 4, n. 1, art. 2, jan./jul. 2005.

OLIVEIRA, R. M. de; SILVA JUNIOR, A. da; SILVA, A. R. L. da. Relação entre o Investimento Social Corporativo e o Valor das Empresas Brasileiras. **REPEC – Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, Brasília, v. 4, n. 2, art. 4, p. 62-80, maio/ago. 2010.

PFITSCHER, E. D.; MARIA, G. C. M. Balanço Social: estudo da cooperativa de crédito Sicoob Credisc. In: CONGRESSO UFSC DE CONTROLADORIA E FINANÇAS, 4, Florianópolis. **Anais...** Congresso UFSC de Controladoria e Finanças, IV. Florianópolis: UFSC, 2011.

REIS, C. N; MEDEIROS, L. E. **Responsabilidade Social das Empresas e Balanço Social**: meios propulsores do desenvolvimento econômico e social. São Paulo: Atlas, 2007.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social**: Métodos e Técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, R. M. **Pesquisa Acadêmica**: como facilitar o processo de elaboração de suas etapas. São Paulo: Atlas, 2007.

SÁ, A. L. **História Geral e das Doutrinas da Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1997.

SANTOLIN, A. D.; FREY, M. R. O papel do Balanço Social na gestão empresarial. **Contabilidade Vista e Revista**, Belo Horizonte, v. 16, n. 2, p.61-81, ago. 2005.

SOARES, S. V. et al. A utilização do balanço social como ferramenta de verificação da aplicação da Lei nº 8.213/91: Um estudo multi-caso das instituições financeiras brasileiras com ações negociadas na Bovespa. **RGSA – Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 4., n. 3, p. 3-17, dez. 2010.

SOARES, S. V.; LANZARIN, J.; CASAGRANDE, M. D. H. Análise estatística do modelo IBASE de balanço social de uma empresa do setor de siderurgia. **Enfoque: Reflexão Contábil**, Maringá, v. 29, n. 2, p. 27-39, maio/ago. 2010.

TINOCO, J, E. P. **Balanço Social**: uma abordagem da transparência e da responsabilidade pública das organizações. São Paulo: Atlas, 2008.

_____; KRAEMER, E. P. **Contabilidade e Gestão Ambiental**. São Paulo: Atlas, 2004.

TREVISAN, F. A. Balanço social como instrumento de marketing. **RAE Eletrônica**, v. 1, n. 2, jul./dez., 2002.

UNIBANCO. **História do Unibanco**. Disponível em: <http://www.italu.com.br/bem_vindo/conheca_emp_unianos2000.htm>. Acesso em 15 dez. 2011.

Integração da atividade logística e desempenho: uma proposta de análise sob cinco enfoques teóricos

Logistic integration and performance: an analytical proposal under five theoretical approaches





Resumo

Neste estudo, a logística e as fronteiras da organização são vistas sob o enfoque de algumas correntes teóricas cujo domínio envolve tanto o campo da Administração quanto o da Economia. As evidências quanto à importância da temática para a gestão nas organizações, bem como a dos fatores de integração ou terceirização das práticas logísticas, em particular, justificaram sua elaboração. A decisão quanto à integração da atividade logística, nesse sentido, é considerada, sob estímulos diversos, como: redução de custos de produção; redução de custos de transação; garantias de direitos relacionados às práticas de mensuração; sustentação de vantagem competitiva baseada em recursos e capacidades diferenciados; e busca de benefícios monopolistas. Envolvendo pressupostos metodológicos de natureza qualitativa, o estudo enfoca as teorias relacionadas a esses estímulos, em termos de unidade de análise e pressupostos, identifica os fatores que estimulam sua execução no interior das organizações, e as justificativas para sua transferência para o mercado. Como resultado, verificou-se que as teorias discutidas são capazes de explicar, de forma isolada ou integrada, os motivos que estimulam o gestor nessa decisão, o que estabelece perspectivas de predição e contribuição para formatação de instrumentos de decisão no contexto da logística. Por outro lado, verifica-se que a eficiência se coloca como balizamento frente aos objetivos identificados, em que o mercado se apresenta como alternativa factível para execução da atividade.

Palavras-chave: Integração vertical. Logística. Terceirização da atividade logística.

Abstract

In this study, logistics and organizational borders are seen under some theoretical approaches, involving Management and Economics fields. Evidence on the relevance of such discussion to organizational management, especially on logistic integration or outsourcing decision, justify its conduction. Decision concerning logistic activity integration, in this case, is considered under several aspects as: production cost reduction; transaction cost reduction; property rights related to measurement practices; differentiated resources and capabilities to support competitive advantages; search for monopolistic benefits. Focusing on theories related to those aspects, in terms of analytical units and assumptions, factors stimulating logistic activities inside the organization have been pointed out, as well as reasons to transfer those activities to market. As a result it has been confirmed that theories discussed stimulate the understanding, in a separate or integrated way, of the reasons that encourage the manager in his decision, factors guiding logistic integration decision making, establishing perspectives to prediction and contribution to the construction of a logistic integration in the logistics context. On the other hand, it has been observed that efficiency is taken as pondering factor facing identified objectives, placing market as reasonable alternative to logistic activity execution.

Keywords: Vertical integration. Logistics. Logistic outsourcing.

¹ Pós-doutor em Administração pela Universidade de São Paulo. Professor Associado da Universidade Estadual de Maringá. E-mail: jpsouza@uem.br.

² Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de São Carlos. Professora Adjunta da Universidade Estadual de Maringá. E-mail: smsbankuti@uem.br.

1 Introdução

A importância da logística como atividade primária na organização já era defendida por Michael Porter, em sua obra de 1990. A intensificação da consideração da atividade logística pelas organizações pode ser creditada tanto ao advento do *e-commerce* e a presença de empresas virtuais no mercado quando pela globalização dos mercados e a consequente pressão competitiva resultante. A empresa virtual ampliou a demanda pelo serviço logístico, elevando a função da empresa transportadora na cadeia produtiva, bem como ampliou as demandas de serviços relacionados à atividade.

Da mesma forma, a intensificação da competição exigiu a consideração de todos os fatores intervenientes na performance da empresa, com destaque para a atividade logística. Na era pós-industrial, a disponibilidade e o acesso à informação em tempo real (prestadores logísticos disponíveis e serviços oferecidos por cada empresa, custos de serviços logísticos, possibilidade de parcerias, gestão logística integrada e consequente acesso aos relatórios de desempenho, entre outros) implicam a ponderação de diversos fatores para alcance de vantagem competitiva. A decisão de executar internamente a atividade (aquí denominado integração vertical) passa a definir mecanismos para ampliar a função de critérios competitivos relevantes para as organizações. Os fatores motivadores ou condições que podem influenciar essa decisão são discutidos neste estudo.

As decisões direcionadas, a definir o que será realizado ou produzido internamente e o que será comprado no mercado, tomam espaço na agenda tanto daqueles que já estão no mercado quanto daqueles que pretendem entrar. Identificar as atividades cuja responsabilidade pode ser transferida para outros pode resultar em uma maior eficiência operacional ou obtenção de melhores resultados competitivos. Entretanto, essa decisão também pode gerar perda de eficiência e resultados, ou, ainda pior, perdas estratégicas

consideráveis e difíceis de serem recuperadas. Tratadas na literatura como alternativas de integração vertical, considera-se a decisão de internalizar ou não as atividades presentes na cadeia produtiva. Nas palavras de Williamson (1985), isso significa *make or buy decision*.

Na literatura, trabalhos como de Bandeira (2009), Rao, Goldsby e Iyengar (2009) e Parashkevova (2007) discutem aspectos relacionados à terceirização da atividade logística pela organização. Na posição do último autor, a opção pela terceirização é determinada a partir da análise de quatro pontos fundamentais: o foco estratégico da organização; a habilidade operativa do fornecedor; os benefícios financeiros; e a possibilidade de melhorar essas atividades na organização. O que se pretende, nessa discussão, é oferecer um tratamento teórico que permita oferecer não só fundamentos explicativos, como também alguns aspectos preditivos para essa decisão.

Percebe-se que ao decidir executar toda a atividade logística no interior da empresa ou escolher outras empresas para realizarem essa função, o gestor pode considerar diferentes fatores. Embora a redução dos custos operacionais possa ser um grande motivador, compreender as diversas forças presentes e as consequências advindas de decidir internalizar essa atividade ajuda o gestor a obter um melhor encaminhamento para seu negócio.

Nota-se, dessa forma, que o desempenho das firmas está condicionado, em primeira análise, a mecanismos internos e externos que se revezam ou se completam, limitando ou possibilitando movimentos no ambiente competitivo. Sendo assim, a presença da organização no sistema produtivo e competitivo resulta de sua capacidade de adequação, resposta e reação aos fatores influenciadores, que se manifestam nas decisões de tamanho e escopo, bem como dos arranjos adequados à sua existência. O entendimento das decisões estratégicas, quanto às escolhas de como se organizar para produzir, recebe contribuições das diversas áreas de estudo das ciências sociais. Nesse aspecto, ao se discutir a decisão de terceirização, sua compreensão avança no entendimento não apenas das relevantes

contribuições da teoria neoclássica, mas considera os determinantes comportamentais, estruturais e institucionais. Diante disso, neste artigo apresentam-se algumas considerações teóricas que podem ajudar a compreender a decisão na empresa em internalizar ou não as atividades logísticas.

De forma pontual, seu objetivo se consolida na apresentação de abordagens teóricas que podem ser utilizadas para explicar ou orientar a decisão de terceirização nas empresas. De natureza qualitativa, o presente estudo se orienta a partir dos pressupostos da pesquisa denominada *Grounded Theory*.

Conforme discutido em Merriam (1998), a ênfase desse tipo de metodologia está no desenvolvimento de teorias. O trabalho se estabelece a partir do estudo dos pressupostos teóricos presentes na literatura de forma a definir orientações que possam contribuir para que trabalhos empíricos possam emergir e consolidar teorias no campo da atividade logística.

Diante dessas considerações, o estudo apresenta, além dessa introdução, a seguinte estrutura, que se organiza a partir da discussão da terceirização na logística sob a consideração de diferentes correntes teóricas, de forma a atender o objetivo estabelecido: a percepção da integração como resultante da análise dos custos produtivos; o custo de transação como fator de decisão, dados os atributos presentes na relação intersegmento; a necessidade de mensurar e garantir direitos de propriedade, justificando a integração; o interesse em obter vantagens sustentáveis a partir de recursos e capacidades não disponíveis no mercado; o interesse monopolista como fator motivador; as conclusões e as referências utilizadas.

2 Reduzindo os Custos Logísticos

Ao se considerar os custos de produção, a não realização da atividade logística pela empresa identifica uma forma de transformar custos fixos em custos variáveis. Ballou (2001) já observava que

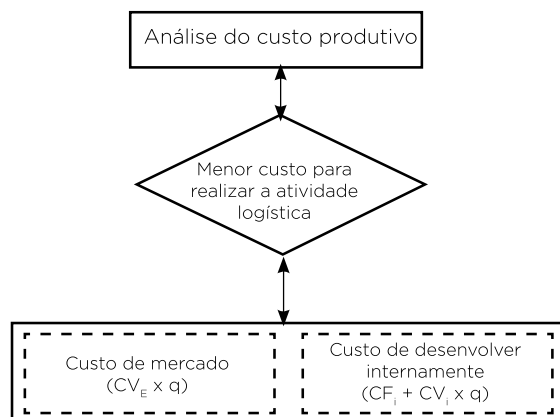
no projeto logístico a decisão baseada em custos envolve um sistema de compensação (*trade-off*). Conforme o autor, tendo em vista que o transporte se apresenta como componente principal desses custos, existe um conflito resultante da busca de balanceamento entre o custo direto do transporte e o efeito indireto dos custos nos níveis de estoque no canal logístico, em função de possíveis diferenças de desempenho nesse serviço.

A percepção de eficiência logística, nesse caso, pode se orientar pela economia de escala que uma empresa dedicada pode obter. No que concerne a economias de escala, uma empresa dedicada consegue diluir seus custos pela maior oferta do serviço, apresentando, portanto, custos médios mais reduzidos. Do lado dos ganhos de aprendizagem, espera-se que a repetição na operação desse serviço gere experiência e maior eficiência para o serviço logístico a um menor custo médio, sendo que se tornam mais competentes na utilização dos recursos disponíveis. Considera-se, assim, que os custos da realização do serviço logístico internamente sejam maiores que aqueles decorrentes da contratação de fornecimento de serviço logístico externamente, conforme formalizado na equação (1) abaixo.

$$CF_I + CV_I \times Q > CV_E \times Q \quad (1)$$

Ao decidir não integrar a atividade logística no interior da empresa, o empresário identifica que o custo variável ofertado pelo mercado (CV_E) é mais vantajoso do que o conjunto dos custos totais, fixos e variáveis (CF_I e CV_I), necessários para desenvolver a atividade internamente. Nesse caso, a empresa desfruta da vantagem de não dispor de recursos elevados para estabelecer a estrutura logística para atender a sua atividade, bem como dos custos variáveis de sua execução. Assim, a inevitável perda de controle na operação logística deverá ser compensada pela eficiência em custos e capacidade do fornecedor do serviço logístico em oferecer serviços com níveis de qualidade adequados. A Figura 1, a seguir, ilustra a análise da atividade logística pelos custos de produção.

FIGURA 1 – ATIVIDADE LOGÍSTICA: ANÁLISE PELOS CUSTOS DE PRODUÇÃO



FONTE: Os autores.

Entretanto, há casos em que os ganhos associados à realização da operação logística internamente não estão relacionados aos custos operacionais. Estratégias de integração vertical logística, ou seja, de internalizar as atividades logísticas, podem estar conectadas à busca de vantagem competitiva ao se considerar os custos de transação, os custos de mensuração, os conhecimentos logísticos, os ganhos monopolistas e o problema do controle.

Observa-se, nesse aspecto, que o valor a ser obtido na operação também deve ser considerado. Tomando-se as proposições de Porter (1990) e Besanko *et al.* (2006), verifica-se que a consideração dos custos se associa à obtenção de benefícios mútuos para os envolvidos que se expressam na forma de valor gerado. Dessa forma, o custo de execução de uma operação logística se associa a um atributo qualificador que auxiliará na decisão de escolha da empresa a ser contratada que pode estar associado ao posicionamento na denominada curva de indiferença.

Ao considerar a relação entre custo e qualidade do serviço logístico, a geração de valor orientará na escolha da melhor alternativa para terceirização da atividade logística. Nesse caso, o valor se associa à obtenção de excedente por parte da contratante, que pode ser identificado como nível de desempenho em aspectos como: velocidade

de entrega; flexibilidade em carregamento e roteiros alternativos; disponibilidade de infraestrutura para tipos de carga e movimentação; confiabilidade na entrega e integridade dos produtos; integração de rotinas operacionais; disponibilidade de informações e garantias; dentre outras.

3 Os Custos de Transação na Logística

O entendimento das decisões estratégicas, quanto às escolhas de como se organizar para produzir, recebe contribuições das diversas áreas de estudo das Ciências Sociais. Nesse ponto, seu entendimento pode se dar a partir das contribuições que se consolidam nos pressupostos da Nova Economia Institucional, notadamente na *Transaction Cost Economics* ou Economia dos Custos de Transação (ECT). Tais custos podem ser definidos como aqueles relacionados à obtenção de informação; elaboração e execução contratual; mensuração do desempenho dos agentes envolvidos na transação; fiscalização para garantia de cumprimento das obrigações; entre outros (NORTH, 1994).

Sob a perspectiva da ECT, ao discutir a integração vertical, Williamson (1985) trata da economia em custos de transação considerando a origem tecnológica como referência estratégica. Segundo o autor, a complexidade relacionada à

Ao considerar a relação entre custo e qualidade do serviço logístico, a geração de valor orientará na escolha da melhor alternativa para terceirização da atividade logística.

criação, produção e distribuição define formas organizacionais complexas, em que a empresa se apresenta como uma função produção, e a integração vertical resulta da ordem tecnológica natural. Williamson (1985) afirma que a decisão de integrar é explicitada pela retenção de tecnologia por meio dos modos alternativos de organização e para neutralizar fontes óbvias de benefícios econômicos, como a economia em custos de transporte. Assim, a firma pode adotar a integração vertical como um processo natural de retenção de seu conhecimento tecnológico e possíveis reduções de custos de produção.

Para Williamson (1985), custos de produção determinam escolhas técnicas (substituição), mas custos de transação determinam quais estágios do processo produtivo são definidos pelo mercado e seu sistema de preço e quais desses estágios deverão ser institucionalizados (integrados) na empresa. Os custos associados à elaboração de contratos complexos, ao monitoramento dos agentes e à resolução de conflitos associados a lacunas contratuais podem ser tão elevados que levam a empresa a internalizar a atividade mesmo diante de custos operacionais mais elevados.

A separação tecnológica entre sucessivos estágios de produção, via de regra, por sua vez, determina a consideração dos custos de transação como unidade básica de análise, notadamente na cadeia produtiva. A análise de alternativas factíveis de organização das transações elegeria a estrutura (mercado, hierarquia ou forma contratual), que apresentasse eficiência superior. A escolha pela organização interna seria, dessa forma, menos dependente de aspectos tecnológicos e o principal fator na decisão de integrar está na consideração das especificidades de ativos.

Características específicas na transação implicam valor menor do ativo se empregado fora dessa relação, estando relacionadas a investimentos específicos em ativos físicos ou humanos. Uma elevação nos níveis de especificidades de ativos justificaria a opção pela estrutura hierárquica, tendo em vista a elevação nos custos de transação se mantida a relação a partir do mercado, pois a perda associada a ações oportunistas do outro agente tende a ser maior.

A complexidade relacionada à criação, produção e distribuição define formas organizacionais complexas, em que a empresa se apresenta como uma função produção, e a integração vertical resulta da ordem tecnológica natural.

O pressuposto na consideração dos ativos específicos na análise da integração vertical, conforme Williamson (1985), é que assumem variadas formas e que ramificações organizacionais variam entre elas. Williamson (1996) identifica seis tipos de especificidades e suas respectivas ramificações, sendo:

- Locacional: tal especificidade está relacionada à possível perda de valor associada à mudança locacional, além de elevação nos custos de transporte e armazenagem;
- Temporal: tal especificidade se refere ao valor do ativo relacionado ao tempo em que a transação se processa; ativos com especificidade temporal são aqueles que, para não perderem valor, devem ser transacionados com a maior rapidez possível;
- Física: ativos específicos em termos físicos são aqueles mais apropriadamente destinados a um determinado fim, sendo seu valor reduzido quando destinado para outro uso;
- Humana: tal especificidade está relacionada à utilização de capital humano especializado para uma atividade, podendo estar associada ao conhecimento acumulado;

Custos de produção determinam escolhas técnicas, mas custos de transação determinam quais estágios do processo produtivo são definidos pelo mercado e seu sistema de preço e quais desses estágios deverão ser institucionalizados na empresa.

- Relacionada a ativos dedicados: são ativos específicos para uma determinada transação (por exemplo, voltados para o atendimento a um cliente específico); assim, seu valor é reduzido se destinado à outra transação;
- De marca: é referente ao capital com a marca de uma empresa. Trata-se do valor associado à marca de um produto.

Além da especificidade de ativos, Williamson (1985) considera outros dois atributos: a análise de frequência nas transações, cuja existência justificaria a construção de estruturas adequadas; a incerteza, resultante da racionalidade limitada e ausência de informações *ex-ante*.

A consideração dos estágios de produção, nesse aspecto, determina uma avaliação cuidadosa na decisão de fazer ou comprar, em cada estágio, tendo em vista os objetivos de eficiência, ou de redução nesses custos. A propriedade, ou não, de estágios relacionados surge como alternativa mais eficiente em termos de custos de transação e produção resultantes.

Segundo Williamson (1985, p. 98, tradução nossa) “a orientação básica para integração vertical na abordagem dos custos de transação é que a integração deve ser seletiva. Contrário ao que muitas

vezes é argumentado, mais integrado nem sempre é melhor que menos”. Isso determina um alinhamento racional, entre atributos e arranjo organizacional adequado à realidade das organizações.

Em alinhamento a esses atributos, a definição das estruturas de governança, conforme proposto por Williamson, focaria, em um extremo, a organização hierárquica centralizada – a empresa –, e de outro, as trocas de mercado oferecendo um mix de arranjos intermediários sistematizados em contratos formais e informais. Isso insere uma importante contribuição e complexidade analítica ao considerar a orientação contratual como forma alternativa de arranjo na busca de redução de custos.

Nota-se que problemas oriundos da racionalidade limitada dos agentes e a possibilidade de comportamento oportunista, gerando incerteza inerente à condução das transações, reforçam o rol de justificativas para alinhar formas alternativas de coordenação. Conforme Zylbersztajn (1995, p. 17) a racionalidade limitada “[...] é um pressuposto que está em consonância com o comportamento otimizador, ou seja, o agente econômico deseja otimizar, entretanto não consegue satisfazer tal desejo”, sendo essencial para compreensão dos atributos *ex post*; enquanto o oportunismo se refere à “[...] ação dos indivíduos na busca do auto interesse [...] parte de um princípio de jogo não cooperativo, onde a informação que um agente possa ter sobre a realidade não acessível a outro agente, pode permitir que o primeiro desfrute de algum benefício do tipo monopolístico”.

Problemas contratuais relativos a conflitos de interesse entre os envolvidos na transação são tratados pela Teoria da Agência (*Agency Theory*) e estão relacionados à racionalidade limitada, oportunismo, assimetria de informação e incertezas, bem como às falhas dos contratos. Nota-se que, pela teoria do Agente – Principal, o Agente é a parte envolvida na negociação que possui informações relevantes para a transação – isto é, a parte informada; e o Principal é aquele que não possui tais informações, e por isso está em desvantagem na negociação – ou seja, a parte desinformada. Essa teoria utiliza bases similares

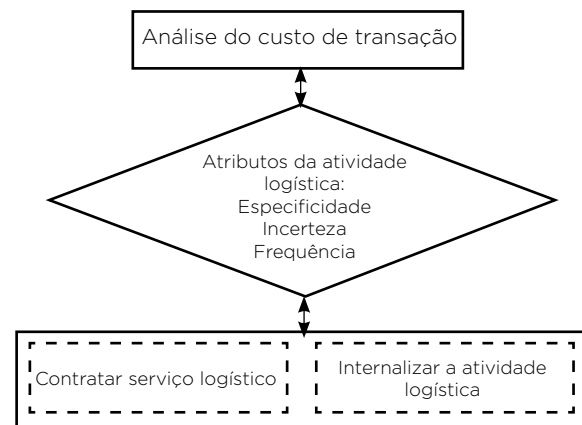
àquelas usadas pela ECT, mas o foco de estudo está no comportamento e no relacionamento entre os agentes (ARROW, 1985; SAPPINGTON, 1991; PADILLA, 2002).

Ainda que existam mecanismos para redução dos riscos, tais como o alcance de informação por meio de sinalização e de varredura, ou a geração de incentivos, as lacunas e as incertezas são inerentes às formas contratuais de transação. Assim, em ambientes de elevadas incertezas e assimetria de informação, o problema do controle pode ser solucionado por meio da internalização da transação. A decisão de integrar verticalmente pode, portanto, estar associada ao controle dos resultados.

Nessa orientação, ao decidir centralizar a atividade logística no interior da empresa, o gestor considera que existem custos de transação, ou custos adicionais para garantir que não se manifestem comportamentos oportunistas na realização das operações, tendo em vista os atributos presentes. Nesse caso, o fato de trabalhar com um ativo muito específico associado à sua atividade logística poderia gerar uma forte dependência ou incerteza quanto às possibilidades de comportamento oportunista por parte de outro agente na cadeia produtiva, o que geraria perdas e, portanto, motivaria a integração dessa atividade no interior da empresa.

Necessidades especiais de transporte ou condições de armazenagem, tais como: sistemas específicos de refrigeração ou aspectos fitossanitários; dependências em relações a rotas e mesmo capacidade de transporte; bem como acesso específico a meios de movimentação e informação relacionadas, por exemplo, a um conhecimento específico, podem caracterizar especificidades, que, dada a sua frequência e incerteza, levariam a alternativa da integração vertical como sendo a melhor forma para reduzir custos de transação ou mesmo viabilizar estratégias competitivas. Dessa forma, a consideração dos custos de transação pode auxiliar na tomada de decisão acerca da integração (ou não) da atividade logística, como mostra a Figura 2.

FIGURA 2 – ATIVIDADE LOGÍSTICA: ANÁLISE PELOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO



FONTE: Os autores.

Assim, as incertezas relacionadas às especificidades locacional, temporal e humana, relativas ao transporte e suas variâncias, distâncias e necessidade de uso de ativos dedicados associados às demandas do mercado de produto e sua movimentação e armazenagem, quando presentes, poderiam levar à integração da atividade logística no interior da empresa. Por outro lado, a viabilidade de maior padronização do serviço, e sua maior oferta, implicando uma redução de especificidade e de incertezas, poderia justificar a busca da eficiência via mercado, dado que caracterizaria o meio mais adequado para economizar em custos de transação. Ademais, interesses conflitantes entre empresa contratante (Principal) e operador logístico (Agente) poderiam viabilizar a internalização da transação como forma de reduzir riscos e garantir o controle na transação.

4 Os Custos de Mensuração

A consideração da Teoria dos Custos de Mensuração (TCM), proposta por Yoram Barzel, diz respeito à aceitação de que não apenas os atributos das transações poderiam explicar opções pela integração vertical, como também outras dimensões envolvendo a garantia de propriedade e a condição de mensuração de dimensões transacionadas.

Nesse aspecto, a integração vertical nasce da necessidade de proteção do valor e da dificuldade ou da impossibilidade de medir as dimensões dos atributos transacionados. Como na ECT, o modelo de Barzel se alinha ao objetivo de redução dos custos de transações, seguindo o modelo proposto por Coase (1937); entretanto, difere da ECT em termos de unidade de análise e pressupostos. Zylbersztajn (2005) observa que na TCM a unidade de análise é a transação decomposta em dimensões, sendo que um conjunto de direitos econômicos e legais são trocados e garantidos pelo Estado ou de forma privada. A expectativa é de que transações que envolvem dimensões fáceis de mensurar (e contratar) sejam garantidas pelo Estado (BARZEL, 2001).

Os custos de transação emergem, nesse caso, como os custos decorridos para estabelecer e manter direitos econômicos. Se os custos de transação são zero, significa que os direitos de propriedade são perfeitamente estabelecidos e mantidos. Como na ECT, a busca pela redução dos recursos associados à captura oportunista, segundo Barzel (2005), aponta a integração vertical como alternativa factível, além da padronização de ativos idiossincráticos como meio para evitar a disputa. A padronização reduz a quase renda e o incentivo para captura.

Além disso, a necessidade de controle também se estabelece como variável influenciadora. Hart e Moore (1990) observam que a abordagem dos direitos de propriedade considera que a posse de direitos de controle é fundamental para a decisão de integrar. Conforme esses autores, a obtenção de lucros a partir de uma segunda companhia (*profit stream*) pode ser realizada por contratos, mas se o objetivo é ter controle, é preciso integrar suas atividades (*residual control rights*).

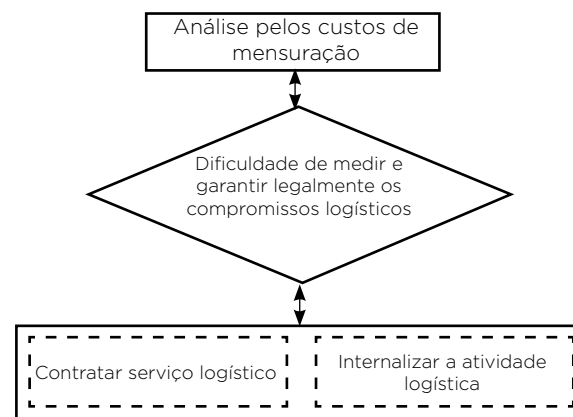
Barzel (2003) verifica que a mensuração tem um custo e, em determinadas condições, o mercado pode ser a instituição mais cara para organizar a produção do que a empresa, notadamente no caso de mensuração repetitiva. Barzel (2005) considera que as estruturas, envolvendo estágios de produção e níveis diferenciados de especialização, impactam a definição de limites da organização e podem

justificar a escolha pela integração vertical e formas alternativas de cooperação.

Desse modo, considerando a dificuldade de medir as variáveis relacionadas aos atributos de transação, Barzel (2003) identifica uma forma alternativa para justificar a integração vertical e tratar das relações contratuais, i.e., das fronteiras da organização. A impossibilidade de obter informação efetiva no processo ou no consumo, ou de medir objetivamente e verificável limitaria o uso de contratos nas transações ou a forma de mercado. Além disso, na proposição de Barzel (2005), a formação de organizações integradas acontece quando o custo de mensurar os atributos dos produtos transacionados é alto.

Assim, como indica a Figura 3, ao se decidir sobre a internalização ou não do serviço logístico, aspectos relacionados aos custos de mensuração devem ser considerados.

FIGURA 3 – ATIVIDADE LOGÍSTICA: ANÁLISE PELOS CUSTOS DE MENSURAÇÃO



FONTE: Os autores.

A garantia de direito de propriedade no contexto logístico se relaciona tanto à integridade dos bens movimentados e armazenados quanto à efetividade do serviço oferecido. Desse modo, embora grande parte dos direitos de propriedade nas transações entre os integrantes do sistema produtivo sejam garantidos no âmbito legal (previsto em contratos), a transação apresenta

A garantia de direito de propriedade no contexto logístico se relaciona tanto à integridade dos bens movimentados e armazenados quanto à efetividade do serviço oferecido.

dimensões cuja dificuldade ou impossibilidade de mensuração, controle e geração de informação poderiam justificar o controle interno nas empresas. As perdas relacionadas à responsividade do sistema logístico podem trazer danos irrecuperáveis à reputação tanto da empresa ofertante quanto daquela que faz uso do serviço logístico.

Assim, a dificuldade em mensurar esse montante e manter sob controle sua execução poderia justificar a integração da atividade logística. Além disso, a geração de informações confiáveis e o controle da dinâmica do sistema podem motivar seu domínio. Nesse sentido, a necessidade de controle sobre dimensões cruciais envolvidas na movimentação e transporte, como o monitoramento da localização do caminhão, temperatura da carga, tempo de transporte e estocagem, manuseio adequado do produto, condições efetivas de estocagem, dentre outros, poderiam justificar a propriedade no interior da empresa.

Dado a percepção da qualidade do serviço logístico como fator de decisão sobre a aquisição, o que o qualifica como gerador e capaz de contribuir efetivamente para sustentação de vantagem competitiva, o controle de todas as fases envolvidas e garantia da sua execução justificaria sua propriedade. Em muitos setores, por sua vez, problemas de mensuração podem ser geradores de perdas, não apenas pela apropriação de renda, mas pela dificuldade de definir valores

transacionados ou possibilidades de custos *ex-post* (identificados apenas após a execução da operação). Aspectos não contratados, garantidos apenas por acordos (direito econômico) e de difícil mensuração, justificariam sua execução no interior das empresas. Esses podem se manifestar em compromissos quanto a prazos, condições especiais a serem atendidas, serviço de informação, garantias de execução e compromissos firmados. A garantia de integridade dos produtos e das condições de relacionamento mantidos ao longo da cadeia produtiva, nem sempre garantidos em contratos e de difícil verificação mesmo após a execução do serviço, pode configurar condições que justificariam a integração da atividade.

5 Teoria Baseada em Recursos

Enquanto a Economia dos Custos de Mensuração está relacionada à possibilidade de mitigar dificuldades de medir atributos presentes nas transações, a Visão Baseada em Recursos trata dos mecanismos para enfrentar a dificuldade de identificar e utilizar recursos e capacidades operacionais e competitivas.

A Visão Baseada em Recursos ou *Resource Based View* (RBV), originária nos trabalhos de Penrose (1959), Wernerfelt (1984), Barney (1991) e Peteraf (1993), enfoca a potencialidade de recursos e capacidades distintas para gerar vantagens competitivas sustentáveis. A heterogeneidade da organização é ratificada, dessa forma, pelas diferenças entre os recursos e capacidades presentes, as quais foram construídas sob influência de decisões passadas (TEECE; PISANO; SHUEM, 1992). Tal influência está relacionada ao que se denomina, em teoria, por *path dependence*, ou dependência de trajetória. Afirmar que existe dependência de trajetória significa aceitar que as ações presentes são delimitadas por ocorrências do passado. Segundo North (1990, p. 100, tradução nossa), “[...] *path dependence* significa que a história importa.”

A partir dos estudos de Barney (1991) e Peteraf (1993), Saes (2009) identifica duas orientações

para o entendimento da Teoria Baseada em Recursos. A primeira, tendo como unidade de análise a estratégia sustentada por Barney, enfoca a importância de recursos valiosos e raros, os quais seriam responsáveis pela obtenção de vantagem competitiva sustentável caso fossem insubstituíveis e não imitáveis. A segunda, que toma por unidade de análise os recursos, é apresentada por Peteraf (1993). Nesse caso, recursos heterogêneos e imperfeitamente móveis, os quais possam gerar rendas que não sejam eliminadas pela competição, garantiriam vantagens competitivas sustentáveis. Nessas condições, a existência de barreiras *ex-ante* – limitando a capacidade do mercado dos fatores de se apropriar da renda – e *ex-post* à competição – limitando a perda de renda pela competição – permitiriam sua efetividade.

Um ponto relevante, notadamente na geração de barreiras *ex-post* e *ex-ante*, se relaciona à integração vertical como forma de proteger recursos, que permitem a formulação das estratégias competitivas. Nesse aspecto, conforme afirmam Jacobides e Winter (2005), a integração vertical seria afetada pela dinâmica do gerenciamento desses recursos e a seleção ambiental. Argyres e Zenger (2007) observam, em consonância à proposta de Williamson (1985), que a internalização é reflexo da capacidade superior da empresa em executar uma atividade em relação às capacidades oferecidas pelo mercado, o que determina um processo de avaliação comparativa de capacidades. Essa avaliação seria definida como a capacidade de oferecer um serviço com qualidade ou características superior a uma alternativa disponível.

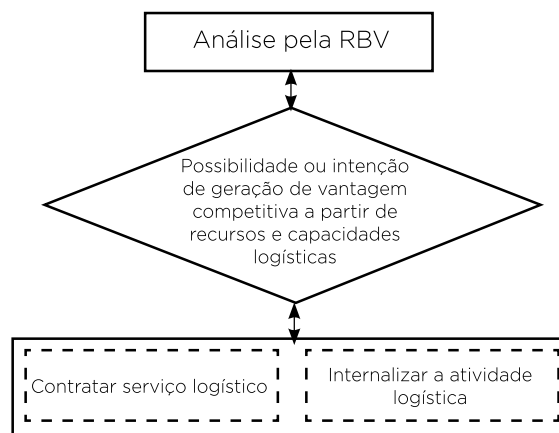
Entretanto, Foss e Foss (2004) afirmam que desejos para gerar capacidades únicas orientam para a decisão de integrar. Além disso, Teece, Pisano e Shuem (1992) argumentam que a forma como diferentes empresas coordenam rotinas e capacidades impactam significativamente em seu desempenho no mercado. Coerente com a proposta de Peteraf (1993), os autores afirmam que diferenças nas capacidades organizacionais podem ser fonte de rendas se forem baseadas em coleções de rotinas, habilidade e ativos complementares que sejam difíceis de serem substituídos ou imitados. Conforme afirmam os autores, “[...] rotinas relacionadas à coordenação são específicas

das firmas por natureza” (TEECE, PISANO, SHUEM, 1992, p. 23).

Seguindo essa orientação, capacidades e recursos logísticos diferenciados e difíceis de ser imitados podem ser fontes de vantagens competitivas sustentáveis, e seu controle no interior da organização, gerador de rendas competitivas não apropriáveis. Sua construção, entretanto, depende de decisões anteriores, ou seja, a obtenção de capacidades superiores de oferecer serviço logístico envolve a decisão estratégica no passado, que pode determinar o necessário controle dessas atividades no interior da empresa. Isso se estabeleceria como forma de garantir que o domínio da rotina e sua construção ao longo do tempo sejam obtidos e protegidos, e sua condição de dependência a mecanismos de coordenação efetivos garantam sua posição de não imitabilidade, bem como inibam tentativas de apropriação.

Assim, a atividade logística seria vista como uma coleção de rotinas existentes na organização envolvida em apropriados mecanismos de isolamento cuja origem e características propiciariam a oferta diferenciada e não apropriável de serviço ao cliente. Contudo, essa condição apenas seria alcançada se o mercado não fosse capaz de oferecer o mesmo serviço com maior eficiência. A empresa deve, então, ponderar a possibilidade ou intenção de gerar vantagem competitiva a partir de recursos e capacidades logísticas para decidir sobre a terceirização, como indicado na Figura 4.

FIGURA 4 – ATIVIDADE LOGÍSTICA: ANÁLISE PELOS RECURSOS E CAPACIDADES



FONTE: Os autores.

A escolha estratégica da organização em oferecer, a partir de recursos e capacidades diferenciados, serviços logísticos não imitáveis que o mercado é incapaz de oferecer, estabelece de forma *ex-ante* essa intenção, ratificando a dependência das decisões passadas em seu resultado atual. Por sua vez, essa coleção de rotinas logísticas, para ser eficaz, necessita de mecanismos de coordenação apropriados, o que indicaria a necessidade de sua internalização na empresa. Novamente, se o mercado for capaz de melhor coordenar esse serviço, a sustentabilidade dessa vantagem se esvai, ou a opção pelo mercado pode tirar a oportunidade de obter vantagens com a integração.

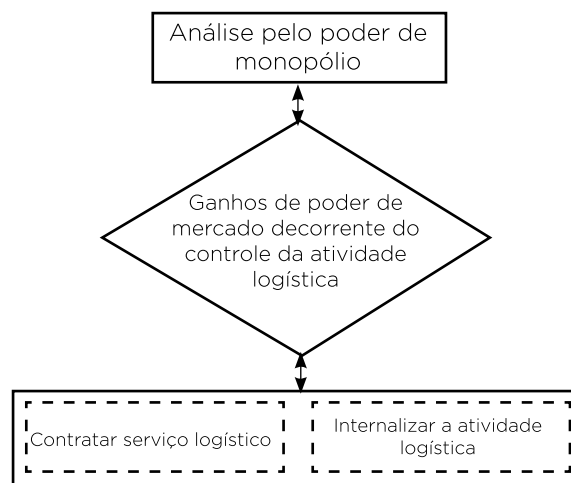
6 Ganhos Monopolistas

Outro fator associado à decisão de integração de atividades logísticas diz respeito a questões relativas à teoria da Organização Industrial, especificamente na vertente do paradigma Estrutura-Condução-Desempenho (SCP). Nesse contexto, as empresas buscam melhorar seu desempenho e alcançar vantagem competitiva por meio de estratégias específicas, frente às características do setor de atuação, relativas à estrutura de mercado. (MORVAN, 1991). Barney (2006) esclarece que os atributos da estrutura da indústria na qual a organização opera define o conjunto de opções e pressões a ser consideradas. Dessa forma, quanto menor o número de empresas competitivas em uma indústria, menor a pressão e maior o conjunto de opções estratégicas podem ser disponibilizadas, possibilitando maior condição para obter vantagem competitiva.

Nessa orientação, é possível compreender a integração vertical como mecanismo para o aumento de poder de mercado ou desempenho no mercado, relativos às atitudes monopolistas. Nota-se que o poder de mercado está relacionado à estrutura de mercado e ao posicionamento da firma frente a outros agentes econômicos, sejam eles concorrentes, fornecedores ou compradores.

Assim, a decisão de integração logística pode estar calcada na análise do poder de monopólio, como ilustra a Figura 5.

FIGURA 5 – ATIVIDADE LOGÍSTICA: ANÁLISE PELO PODER DE MONOPÓLIO



FONTE: Os autores.

Dentro da noção de cadeia de suprimentos, o domínio da logística permite controle tanto à jusante, junto ao cliente, quanto a montante, junto a fornecedores, bem como fortalecimento da presença da empresa no mercado. A integração de atividades logísticas implica alguns fatores, tais como: menor dependência em relação ao operador logístico; criação ou elevação de barreiras à entrada para potenciais concorrentes à medida que se detêm canais logísticos e centros de distribuição; e maior aproximação do cliente.

A busca de maior controle na cadeia de suprimentos remete à redução do grau de dependência de outros agentes, a montante ou à jusante da cadeia. A integração vertical da atividade logística reduz a dependência da empresa dentro da cadeia, permitindo, por exemplo, maior autonomia na tomada de decisões e elevação de ganhos potenciais via eliminação de agentes intermediários no processo.

Além disso, há possibilidade de criação ou elevação de barreiras à entrada ao se integrar a atividade logística. O domínio – controle interno – da parte logística implica a necessidade de desenvolver a atividade logística internamente por potenciais entrantes, para que estes possam vir a fazer parte

do mercado. A integração, portanto, pode funcionar como barreiras em termos financeiros (maior necessidade de capital) e tecnológicos (acesso à tecnologia, *know-how*, dentre outros).

No primeiro aspecto, uma grande estrutura logística pode remeter a ganhos de escala e escopo, impedindo ou dificultando a atuação de potenciais entrantes. No segundo aspecto, reduz-se o espaço de atuação de concorrentes via redução de risco de *spillovers* tecnológicos e de conhecimento, que envolve a denominada curva de aprendizagem. Além disso, as barreiras podem ser de aspecto organizacional, caracterizadas pela preexistência de estrutura organizada envolvendo prestadores logísticos, o que determina que novos entrantes tenham de desenvolver sua própria estrutura para atuar no mercado.

Por fim, empresas podem optar pela integração vertical como forma de aumentar o grau de proximidade junto aos clientes. Tal mecanismo fornece vantagem competitiva à medida que se adquire informações importantes do cliente (preferências de características do produto, por exemplo). Além disso, as estratégias de integração da atividade logística podem ser sustentadas

por condições logísticas que o concorrente não fornece, tais como: frete grátis, entrega rápida e garantia de entrega em qualquer localidade.

Fica claro, portanto, que a integração vertical na logística pode permitir o alcance de mais vantagens competitivas e melhor posicionamento de mercado pela empresa, dificultando a entrada de potenciais concorrentes ou acirrando a concorrência com empresas rivais já estabelecidas, ampliando o rol de opções estratégicas para obtenção e sustentação de vantagem competitiva.

7 Integração Vertical das Atividades Logísticas por Diferentes Enfoques Analíticos

O Quadro 1, abaixo, identifica as diferentes correntes teóricas discutidas nesse estudo e suas considerações aplicadas diretamente à decisão de buscar no mercado ou desenvolver internamente (integração vertical) a atividade logística.

QUADRO 1 – INTEGRAÇÃO DA ATIVIDADE LOGÍSTICA: PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DAS ABORDAGENS

Enfoque Teórico	Unidade de Análise	Pressuposto	Comentário
Custos Produtivos	Custos	O menor custo definirá a opção pela realização internamente da atividade logística ou por intermédio do mercado.	Embora o principal fator seja o custo da operação logística, aspectos relacionados à qualidade do serviço são considerados.
Custos de Transação	Transação	Na presença de elevada especificidade de ativos, incerteza e recorrência na transação a opção será pela integração vertical.	A consideração da necessidade de elaboração de contratos complexos, monitoramento e solução de conflitos podem orientar pela integração vertical
Custos de Mensuração	Dimensões mensuráveis	Maiores dificuldades na mensuração das dimensões envolvidas no transporte e sua contratação orientam para a integração vertical.	Além da mensuração, a necessidade de controle e disponibilizar informações são fatores presentes na decisão.
Visão Baseada em Recursos	Recursos e capacidades	Recursos e capacidades que propiciarem vantagens competitivas precisam ser controlados internamente para sua sustentação.	Decisões passadas associadas ao conhecimento e propriedade dos recursos e capacidades podem explicar a condição presente.
Ganhos Monopolistas	Domínio da atividade logística	Domínio da atividade logística permite controle e formação de barreiras à entrada.	O domínio da atividade dentro da empresa garante independência e vantagens de longo prazo nas relações.

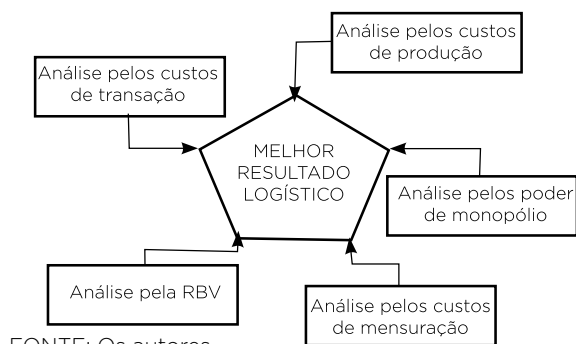
FONTE: Os autores.

Conforme se pode observar, a análise dos custos sempre estará presente quando se considera as decisões administrativas, notadamente quando se pretende terceirizar ou produzir internamente uma atividade ou serviço. A consideração dos custos de transação, por sua vez, associados a possibilidades de ações oportunistas, bem como aos atributos relativos à infraestrutura de movimentação e armazenagem e aos próprios produtos envolvidos, pode justificar a integração vertical da atividade. Por outro lado, a facilidade na mensuração e garantia dos valores presentes podem justificar uma decisão de terceirização, da mesma forma que essa dificuldade justifica seu domínio no interior da empresa.

A obtenção de condição diferenciada para oferta de serviços logísticos, em função do domínio de recursos e capacidade, capazes de destacar a empresa no mercado, justifica seu controle no interior da empresa. Nesse caso, a sustentação da vantagem competitiva se daria pelo aproveitamento dos recursos logísticos diferenciados, permitindo alcançar critérios competitivos distintos ou execução da atividade logística melhor que outros competidores.

O interesse monopolista pode direcionar a ação dos gestores. Nesse caso, a eliminação da competição ou o fortalecimento de barreiras à entrada justificaria o domínio da atividade em um mercado. A dificuldade de concorrentes em acessar os meios para movimentação e armazenagem necessários ao exercício da atividade inibiria a entrada de concorrentes, facilitando a obtenção de lucros acima dos custos marginais. Deve-se considerar, portanto, que as decisões de integração logística estão relacionadas a diferentes unidades analíticas, com capacidade para explicar e justificar as decisões para integração ou deixar para terceiros sua execução, conforme apresentado na Figura 6.

FIGURA 6 – DESEMPENHO LOGÍSTICO SOB CINCO ENFOQUES ANALÍTICOS



FONTE: Os autores.

8 Considerações Finais

Neste artigo, discutiram-se os possíveis motivadores para a decisão de integrar as funções logísticas no interior das organizações e as possíveis explicações para a escolha de alternativas para sua execução. Nesse sentido, a revisão da literatura apresentada buscou identificar as orientações teóricas que oferecem explicações para essa decisão.

Ficou claro que a consideração dos custos nessa decisão caracteriza apenas um dos fatores que podem justificar essa escolha. Embora seja relevante nessa decisão, observa-se que novas explicações podem ser evidenciadas ao se considerar as diversas correntes teóricas. Em qualquer condição, cabe ratificar a posição de Williamson (1985) de que a maior integração nem sempre significa melhor resultado. A eficiência do mercado deve ser considerada na escolha do gestor.

Além disso, os mecanismos de cooperação entre agentes capazes de ratificar a eficiente Gestão da Cadeia de Suprimentos (SCM) se apresentam como solução para os potenciais problemas relacionados à externalização da atividade logística pela empresa. Dessa forma, seria possível pensar em uma estrutura logística interorganizacional cooperativa que considere os diferentes fatores motivadores e sua capacidade de oferecer opções competitivas sustentáveis.

Essas considerações estabelecem orientações iniciais para que trabalhos empíricos possam ser gerados, de forma a preencher a lacuna presente nesse estudo. Além disso, pretende contribuir para que uma agenda de pesquisa apoiada nessas orientações possa florescer e aprofundar estudos nessa área no País.

- Recebido em: 14/04/2011
- Aprovado em: 11/10/2011

Referências

- ARGYRES, N.; ZENGER, T. **Capabilities, transaction costs and firm boundaries: a dynamic perspective** integration. Boston, MA.: Boston University. School of Management ,2007.
- ARROW, Kenneth J. The economics of agency. In: PRATT, John W. ZECKHAUSER, Richard J. (eds.) **Principals and agents: the structure of business**. Cambridge, Mass: Harvard Business School, 1985. p. 37-51
- BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BANDEIRA, R. A. M. **Fatores de decisão de terceirização logística: análise baseada na percepção de executivos**. 2009. 256 f. Tese (doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Administração; Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.
- BARNEY, J. B. Firm, resources and sustained competitive advantage. **Journal of Strategic Management**, Indiana, PA, n. 17, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J.B.; HERSTERLY, W. S. **Strategic management and competitive advantage: concepts and cases**. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2006.
- BARZEL, Y. **A theory of organizations: to supersede the theory of the firm**.2001. (Preliminary).
- _____. Organizational forms and measurement costs. **Journal of Institutional and theoretical Economics**, Tübingen, v.161, n.3, p. 357-373, 2005.
- _____. Property rights in the firm. In: ANDERSON,T.L: MCCHESENEY, F. R. . **Property rights: cooperation, conflict, and law** . Princeton, NJ: Princeton University, 2003.
- BESANKO, David et al. **A economia da estratégia**, 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- COASE, R. H. The nature of the firm. **Economica: new series**, v.4, n.16, p. 386-405, Nov. 1937.
- FOSS, K.; FOSS, N. J. The next step in the evolution of the RBV: integration with transaction costs economics. **Management Revue**, v.15, n.1, p.107-121, Mar. 2004.
- HART, O.; MOORE, J. Property rights and the nature of the firm. **The Journal of Political Economy**, v. 98, n. 6, p.1119-1158, Dec. 1990.
- JACOBIDES, M. G.; WINTER, S. G. The co-evolution of capabilities and transaction costs: explaining the institutional structure of production. **Strategic Management Journal**, Indiana PA, . n. 26, p. 395-413, 2005.
- MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study: applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- MORVAN, Yves. **Fondements d'économie industrielle**. Paris: Economica, 1991.
- NORTH, Douglass. Custos de transação, instituições e desempenho econômico. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1994.
- NORTH, Douglass. **Institutions, institutional change and economic performance**. Cambridge: Cambridge University, 1990.
- PADILLA, Alexandre. The property economics of agency problems. **Social Science Research Network**, Feb.2002. Disponível em: <<http://www.mises.org/journals/scholar/Padilla3.pdf>>. Acesso em: 20 dez. 2005.
- PARASHKEVOVA, L. **Logistics outsourcing: a means of assuring the competitive advantage for an organization**. Vadiba/Management, n. 2, v. 15, p. 29-38, 2007.
- PENROSE, Edith T. **The theory of the growth of the firm**. New York: J. Wiley, 1959.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource based view. **Strategic Management Journal**, Indiana, PA, n. 14, p. 179-191, 1993.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

RAO S.; GOLDSBY T. J.; IYENGAR D. The marketing and logistics efficacy of online sales channels. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, Bradford, GB, v. 39 n.: 2, p. 106-130, 2009.

SAES, M. S. M. **Estratégias de diferenciação e apropriação da quase-renda na agricultura: a produção de pequena escala**. São Paulo: Annablume: FAPESP, 2009.

SAPPINGTON, David E. M. Incentives in Principal-Agent relationships. **Journal of Economic Perspectives**, v.2, n. 5, v. 2, p. 45-66, 1991.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEM, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, Indiana, PA, v. 18, n. 7., p. 509-533, Aug., 1997.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, Indiana, PA, v. 5, p. 171-180, 1984.

WILLIAMSON, Oliver E. **The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting**. New York: The Free Press, 1985.

_____. **The mechanisms of governance**. Oxford: Oxford University , 1996.

ZYLBERSZTAJN, Decio. **Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições**. 1995. 239 f. Tese (Livre Docência) Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

_____. Measurement costs and governance: bridging perspectives of transaction cost economics. In: **International Society for the New Institutional Economics** – ISNIE, Barcelona-Espanha, 2005.

A IMPORTÂNCIA DA ORIENTAÇÃO DE CARREIRA NA EMPREGABILIDADE

*The importance of orientation of career
employability*



Resumo

Este artigo procura contextualizar a evolução das exigências do mercado de trabalho no mundo das profissões, assim como a importância do desenvolvimento, orientação e acompanhamento da empregabilidade de alunos e ex-alunos de Instituições de Ensino Superior que estão em busca de uma oportunidade para ingressar no mercado de trabalho. Trata também de apresentar um modelo de orientação profissional, denominado Diagnóstico Pessoal/Profissional, que permite trabalhar com o planejamento de carreira, possibilitando aos indivíduos o seu autoconhecimento tão necessário para o ingresso e manutenção de seu trabalho. A abordagem aqui apresentada traz uma análise prática de uma pesquisa realizada com os participantes do Diagnóstico Pessoal/Profissional, mostrando o aproveitamento desses participantes ao identificar suas habilidades e comportamentos, a fim de atuarem em um ambiente empresarial e em constante mudança.

Palavras-chave: Mercado de Trabalho. Planejamento de Carreira. Empregabilidade. Diagnóstico Pessoal/Profissional. Orientação de Carreira.

Abstract

This article aims to contextualize the evolution of the needs of the labor market in the world of professions, as well as the importance of the development, orientation and monitoring of employability among students and former students of Higher Education Institutions who are in search of an opportunity to join the market. It also aims to present a model of professional orientation, called Personal/ Professional Diagnosis, which allows work with a career plan, allowing individuals to have self-knowledge, so necessary for joining and keeping their place in the market. The approach presented here brings a practical analysis of a research performed among the participants of the Personal/Professional Diagnosis, showing the benefit of such participants to identify their abilities and behaviors, in order to act in an entrepreneurial environment in constant change.

Keywords: Market Place. Career Planning. Employability. Personal/Professional Diagnosis. Career Orientation.

¹ Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Professora da Pós-graduação da FAE Centro Universitário. E-mail: nancym@fae.edu

1 Introdução

O mundo vem sofrendo várias transformações no desenvolvimento do trabalho em todas as áreas de atuação. Atualmente não basta somente o conhecimento adquirido no curso de formação técnica ou universitária para garantir a colocação de um profissional em determinada empresa e, muito menos, sua permanência durante alguns anos. A atualização do conhecimento vem sendo praticada sistematicamente, uma vez que a evolução da tecnologia se deu de maneira muito rápida e, em consequência disso, os processos produtivos tiveram que se adaptar às mudanças.

O objetivo principal deste artigo é apresentar um modelo de orientação profissional capaz de identificar competências e encaminhar profissionais acadêmicos para o mercado de trabalho. Além da identificação do modelo, também é apresentada uma pesquisa aplicada aos alunos que participaram, no ano de 2003, do Diagnóstico Pessoal/Profissional vivenciado a partir da implantação de um serviço complementar estruturado, sob a denominação Núcleo de Empregabilidade, que oferece um diferencial para alunos e ex-alunos, em uma Instituição de Ensino Superior denominada FAE *Business School*, situada na cidade de Curitiba, estado do Paraná.

O papel fundamental do Núcleo de Empregabilidade é preparar alunos e ex-alunos para o mercado de trabalho, estimulando-os a encontrar o caminho para a realização profissional por meio de orientação ao aprender a aprender, para um mundo de incertezas, de mutação, para o começar de novo e de novo, recomeçando quantas vezes for necessário.

A ênfase principal dos serviços prestados exclusivamente aos alunos e ex-alunos está no Diagnóstico Pessoal/Profissional, que trata da orientação e desenvolvimento pessoal e profissional, estimulando o autoconhecimento e o planejamento de carreira, orientando-os a enfrentar as exigências do mercado de trabalho.

2 Planejamento de Carreira

A cada dia torna-se mais importante para o profissional saber conduzir sua própria carreira. Não é mais possível caber apenas às empresas a preocupação com a carreira de cada colaborador, uma vez que as competências de cada indivíduo devem ser desenvolvidas de acordo com a sinalização do mercado, sendo que a aplicabilidade dessas competências poderá ser colocada em várias organizações.

É preciso criar e manter a empregabilidade. O desenvolvimento da especialidade (cursos de graduação e pós-graduação) deve ser seguido por conhecimentos ecléticos que permitam a atuar em várias atividades e frentes de trabalho tanto técnico como gerencial. Todo o esforço despendido para a obtenção de novos conhecimentos somente terá validade quando eles puderem efetivamente ser utilizados nas atividades desenvolvidas pelo indivíduo. Sendo assim, o planejamento e a gestão de carreira torna-se um fator preponderante na condução da trajetória profissional e estimula o indivíduo a fazer uma análise de suas competências e, principalmente, a entender a si próprio, tornando mais fácil a condução de seus ideais, facilitando o encontro do trabalho certo, e, conseqüentemente, aumentando seu nível de satisfação.

O desenvolvimento da especialidade (cursos de graduação e pós-graduação) deve ser seguido por conhecimentos ecléticos que permitam a atuar em várias atividades e frentes de trabalho tanto técnico como gerencial.

Martins (2001) aborda que seria necessário o indivíduo seguir algumas premissas básicas, como coletar informações sobre si mesmo e sobre o mundo do trabalho; traçar um perfil detalhado de suas características de personalidade, interesses e aptidões, bem como das possibilidades de atuação no mercado de trabalho e ocupações alternativas; estabelecer metas realistas baseadas nessas informações; e implementar uma estratégia para o alcance das metas.

O planejamento e gestão de carreira podem ser trabalhados a partir da necessidade do desenvolvimento de competências, habilidades e comportamentos apropriados, levando o indivíduo a atender as necessidades impostas pelo mercado de trabalho. Esse planejamento pode ser elaborado ainda na fase acadêmica, na qual o aluno poderá prospectar seus anseios em termos de vivenciar a teoria aprendida em empresas que disponibilizam oportunidades de estágios.

Concomitantemente a isso, também terá a oportunidade de planejar o desenvolvimento de comportamentos e atitudes apropriados para o relacionamento interpessoal. Para tanto, o aluno deverá participar de cursos extracurriculares que possibilitem a preparação adequada para o ambiente de trabalho, utilizando-se de técnicas específicas para comunicar-se com a equipe, relacionar-se, apresentar-se, desenvolver habilidades de gestão (liderança), entre outras, exigidas pelo mercado. Quanto mais ações de desenvolvimento pessoal e profissional e conhecimento agregado ele absorver, maior poderá ser a chance de encontrar uma posição vantajosa quando se trata de ingressar ou manter-se num emprego.

Percebe-se, portanto, a importância do planejamento de carreira na vida profissional do indivíduo. Mas, como salienta Dutra (1996), há, por parte das pessoas, uma natural resistência ao planejamento de suas vidas profissionais tanto pelo fato de encararem a trilha profissional como algo dado quanto pelo fato de não terem tido qualquer estímulo ao longo de suas vidas. Dutra (1996) apresenta um relato com dados evidenciados pela empresa DBM do Brasil, do segmento de recolocação, mostrando que, de 170 executivos

de alto nível pesquisados no Brasil, apenas três haviam planejado suas carreiras. Ainda, segundo esses dados, os padrões em escritórios de outros países é também muito baixo.

Para Dutra (1996), a resistência ao planejamento individual é ainda muito grande no Brasil, as pessoas tendem a guiar suas carreiras mais por apelos externos – remuneração, *status*, prestígio, etc. –, do que por preferências pessoais. Para o autor, as pessoas tornam-se naturalmente mais preocupadas em planejar suas carreiras, buscando orientação, métodos e instrumentos que os ajude nesse processo, em momentos de crise e escassez de emprego.

Outro fator que estimula o planejamento de carreira é a antevisão da pressão do ambiente social sobre as pessoas, seguindo alguns argumentos como: o aumento da diversificação das oportunidades profissionais, ocasionadas pelos movimentos de maior complexidade organizacional e tecnológica das empresas; de revisão das estruturas organizacionais e da diversificação do mercado de produtos e serviços, exigindo das pessoas posicionamentos cada vez mais conscientes quanto a sua trajetória profissional; a disseminação cada vez maior da ideia de que as pessoas são capazes de influenciar suas carreiras tanto no setor público quanto no setor privado; e a valorização social do contínuo crescimento, da mobilidade, da flexibilidade e da notoriedade. Esse tipo de valorização pressiona as pessoas a competirem consigo mesmas e a estarem sempre revendo suas expectativas e necessidades.

A escolha da carreira deve seguir um planejamento e uma gestão que seja capaz de promover satisfação no cumprimento de sua missão e não apenas o cumprimento do horário de trabalho, para que, ao final do período contratado, receba somente a recompensa financeira, ainda que tenha sido sofrível sua presença diária naquele ambiente.

Milioni (*apud* BOOG, 2002, p. 329) aborda o planejamento de carreira como uma metodologia que orienta a arquitetura de desenvolvimento do indivíduo para a carreira, levando em conta seus talentos, potenciais e experiências em precisa sintonia com as perspectivas da organização.

A escolha da carreira deve seguir um planejamento e uma gestão que seja capaz de promover satisfação no cumprimento de sua missão e não apenas o cumprimento do horário de trabalho.

Segundo Tachizawa (2001, p. 197) “planejamento de carreira é um processo contínuo de interação entre o empregado e a organização visando a atender aos objetivos e interesses de ambas as partes.”

Pode-se entender que o plano de carreiras é uma sucessão de níveis de capacitação e complexidade e/ou diversificação crescentes. Portanto, o aumento do nível de desenvolvimento de novos conhecimentos, habilidades e atitudes possibilita o profissional a estar capacitado para atender a requisitos cada vez mais complexos, aumentando a própria capacitação e versatilidade. Dessa forma, desenvolvendo sua capacitação, o profissional pode passar a exercer funções e cargos mais desafiadores, que lhe proporcionem maior reconhecimento ou compensação e melhor *status*.

O Planejamento de Carreira deve ser de responsabilidade do profissional, uma vez que cabe a ele estar em constante busca pelo desenvolvimento pessoal e profissional. As organizações precisam constituir planos de carreiras condizentes com o nível de competências agregadas pelos profissionais, promovendo, assim, a retenção dos melhores talentos, uma vez que esses serão atraídos pela real possibilidade de ascensão profissional.

Waterman (*apud* ULRICH, 2000) salienta que os indivíduos precisam mais do que nunca

dedicar-se ao aprendizado contínuo, e estarem prontos a se remodelar para acompanhar o ritmo das mudanças; *que tomam para si a responsabilidade pela condução de suas carreiras*. Eles devem estar conscientes de suas habilidades (considerando seus pontos fortes e pontos fracos) e ter um plano para aumentar seu desempenho e sua empregabilidade a longo prazo. (WATERMAN, 1994 *apud* ULRICH, 2000, p. 294) (inserção nossa)

London e Stumph (1982 *apud* DUTRA, 1996, p. 24) apresentam um modelo de planejamento de carreira, no qual os autores mostram a interdependência de três fatores de responsabilidade do indivíduo:

- Autoavaliação: leva em consideração a avaliação de suas qualidades, interesses e potencial para vários espaços organizacionais;
- Estabelecimento de objetivos de carreira: que trabalha com a identificação de objetivos de carreira e de um plano realista na autoavaliação e na avaliação das oportunidades oferecidas pelas empresas;
- Implementação do plano de carreira: direciona para a obtenção da capacitação e **acesso às experiências profissionais** necessárias para competir pelas oportunidades e para atingir as metas de carreira.

O aumento do nível de desenvolvimento de novos conhecimentos, habilidades e atitudes possibilita o profissional a estar capacitado para atender a requisitos cada vez mais complexos, aumentando a própria capacitação e versatilidade.

Esses autores afirmam que as pessoas podem conduzir seu planejamento de carreira de várias formas, porém é importante ressaltar duas preocupações essenciais: formar uma visão realista, clara e apurada de suas qualidades, interesses e inclinações pessoais e estabelecer objetivos de carreira e preferências profissionais.

Dutra (*apud* BOOG, 2002) desperta a atenção para a importância da utilização dos pontos fortes e pontos fracos desempenhados nas atividades profissionais. Sempre que os pontos fortes são usados, o indivíduo se sente realizado e feliz. Por isso, deve-se escolher uma carreira que explore esses pontos fortes, os quais podem traduzir-se em uma habilidade (saber fazer), em um comportamento (saber relacionar-se, comunicar-se, etc.), em um dom (artístico, esportivo, intelectual, etc.), ou em uma mistura de habilidade, comportamento social e dom.

Quando o indivíduo tem de usar seus pontos fracos, então estará experimentando o desconforto quanto a sua realização profissional. Sendo assim, os pontos fortes devem ser propulsores da carreira, além de ser utilizados com prioridade para o desenvolvimento do autoconhecimento e do aprimoramento das competências.

Para Dutra (*apud* BOOG, 2002), autoconhecimento é o melhor caminho para o reconhecimento dos pontos fortes, pois favorece o encontro da forma ideal para o desenvolvimento dos propulsores de carreira. Portanto, para efetivar um plano de carreira é preciso tomar como ponto de partida a autoavaliação e o autoconhecimento, para, a partir daí, desenvolver os objetivos de carreira e efetuar o plano de ação para a consecução desses objetivos.

A viabilidade de o indivíduo encontrar uma colocação que lhe traga maior satisfação profissional e remuneração mais adequada está no direcionamento dos objetivos que ele pretende atingir ao longo de sua carreira. Porém, se o desenvolvimento de competências do indivíduo for além de suas expectativas na execução de suas atividades na empresa onde está inserido,

Os pontos fortes devem ser propulsores da carreira, além de ser utilizados com prioridade para o desenvolvimento do autoconhecimento e do aprimoramento das competências.

provavelmente ele buscará outra empresa que lhe exija maior aplicação de seus conhecimentos e habilidades, assim como o aproveitamento adequado de suas atitudes.

Dessa forma, as organizações precisam despertar para o real aproveitamento de seus talentos, caso contrário terá um alto índice de rotatividade de profissionais com grande potencial de empregabilidade.

3 Empregabilidade

Com as mudanças aceleradas no mundo do trabalho, na década de 1990, a transformação do perfil do trabalhador exigido pelas empresas de vários segmentos mudou consideravelmente. Além disso, ocorreu também o fim do contrato vitalício entre empregador e empregado, no qual as empresas ofereciam pelo menos alguma segurança no emprego em troca de desempenho adequado e algum sinal de fidelidade.

Atualmente isso já não ocorre mais, com o advento dos novos modelos de gestão, como o *downsizing*, eliminação dos níveis hierárquicos, *rightsizing*, demissões e reestruturações, o que se espera é que cada trabalhador busque sua empregabilidade. Em outras palavras, é preciso

que cada indivíduo não fique preso a apenas um emprego, a uma única empresa ou a uma só trajetória de carreira. O que importa agora é possuir competências competitivas exigidas para encontrar trabalho quando for necessário, onde quer que haja uma oportunidade que possa ser aproveitada.

A Secretaria de Formação e Desenvolvimento Profissional – do Ministério do Trabalho (Brasil, 2000) – define empregabilidade como sendo um “conjunto de conhecimentos, habilidades, comportamentos e relações que tornam o profissional necessário não apenas para uma, mas para toda e qualquer organização”.

Para Oliveira (1999), a empregabilidade surgiu com a expansão econômica. A internacionalização do capital e a globalização da econômica despertam nas grandes corporações a necessidade de buscar novos mercados, acirrando a disputa por novos consumidores. As empresas, para poderem fazer frente a essa disputa, buscam nas inovações tecnológicas e nos novos modelos de gestão, a competência para se estabelecer nesse novo mercado. Essa reestruturação capitalista, por sua vez, impõe aos trabalhadores a necessidade de estabelecer novas estratégias de sobrevivência, principalmente quando elas estiverem sendo determinadas pela ocupação de um posto de trabalho. “O conceito de empregabilidade estrutura-se, então, a partir de uma organização econômica que tem como característica a eliminação de postos de trabalho e aumento da competição entre trabalhadores” (OLIVEIRA, 1999, p. 56).

Mariotti (1999) faz uma abordagem muito semelhante aos autores já citados, porém diferencia com relação aos parâmetros utilizados para o desenvolvimento da empregabilidade.

A empregabilidade pode ser definida como um conjunto de atributos que fazem com que os serviços de um indivíduo sejam requisitados, esteja ele empregado, desempregado, ou mesmo sendo empregador, profissional autônomo ou voluntário. (MARIOTTI, 1999, p. 173)

A empregabilidade está centrada em dez parâmetros: pensamento sistêmico, autopercepção, automotivação, capital intelectual, capacidade física e mental, integração razão-intuição, criatividade, capacidade de análise social, visão pessoal de futuro e competências interpessoais (capital relacional). Portanto, a empregabilidade diz respeito à capacidade de o indivíduo garantir sua inserção no mercado de trabalho a longo prazo, a partir de habilidades específicas, e ao resultado de um processo de desenvolvimento de carreira que vai dando ao indivíduo competências essenciais, as quais permitem a sua colocação no mercado de trabalho.

Para aumentar a empregabilidade, os profissionais precisam estar aptos do ponto de vista técnico, gerencial e intelectual, humano e social para solucionar com rapidez problemas cada vez mais sofisticados e específicos. Torna-se vital, portanto, a obtenção de novos conhecimentos, múltiplas habilidades e boa reputação para que o profissional possa oferecer e vender seus serviços e empresariar seus talentos.

Os conceitos de empregabilidade à luz de vários autores leva a entender que o indivíduo é responsável pelo seu autodesenvolvimento, e é fundamental a preocupação pelo desenvolvimento de uma nova estratégia de mudança de postura pessoal e profissional.

Cabe a cada indivíduo desenvolver suas habilidades e adquirir cada vez mais conhecimentos que lhe agregue vantagem competitiva para obter um diferencial que atraia as oportunidades de trabalho. Assim, poderá também escolher com o que quer trabalhar e onde lhe oferecem maiores vantagens, permitindo a aplicabilidade prática de seus talentos.

4 Metodologia

Este artigo foi desenvolvido utilizando-se a pesquisa exploratória. Para tanto, foram utilizados o levantamento bibliográfico, o estudo de caso com a descrição do modelo e os questionários contendo perguntas fechadas e abertas, permitindo, assim, uma análise quantitativa e qualitativa, com intuito de complementar os dados objetivos com a subjetividade das questões levantadas junto aos pesquisados.

4.1 O Modelo do Diagnóstico Pessoal/Profissional

O Diagnóstico Organizacional é um sistema constituído por algumas atividades que ajudam os alunos a avaliar suas habilidades, seus interesses, seus valores e seu temperamento, baseado em ferramentas que contribuem para descobrir o tipo de trabalho a que se adaptam melhor, assim como para analisar de seu perfil pessoal/profissional. Esse sistema os ajuda a entender a si próprios (autoconhecimento) e ao trabalho que poderá desenvolver, permitindo que sejam capazes de encontrar empregos certos e atualizar suas competências rotineiramente por meio de um planejamento de carreira (autoavaliação).

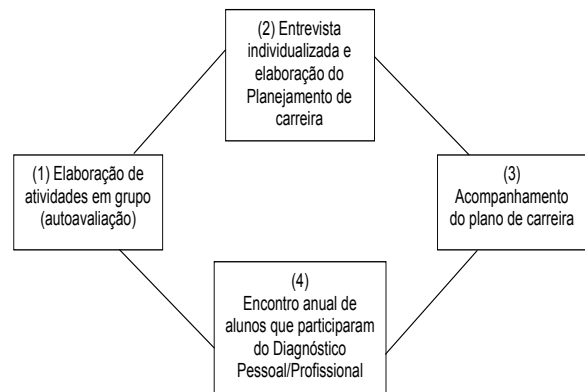
O Diagnóstico Pessoal/Profissional tem como ponto de partida a autoavaliação e o autoconhecimento. Com base nesses fatores, devem ser definidos os objetivos de carreira e o plano de ação para a consecução desses objetivos, permitindo, assim, a possibilidade de identificação das oportunidades de carreira. Todas essas etapas devem ser interativas, ocorrendo ao longo do processo de planejamento de carreira uma contínua influência entre essas etapas.

Partindo desse modelo, o Diagnóstico Pessoal/Profissional é constituído de quatro etapas: o encontro de grupos de alunos (autoavaliação),

a entrevista individualizada e a continuação da elaboração do planejamento de carreira, o acompanhamento do plano de carreira periodicamente e o encontro anual de alunos que participaram do Diagnóstico Pessoal/Profissional.

A figura 1 demonstra melhor as etapas que compõem o Diagnóstico Pessoal/Profissional.

FIGURA 1 – ESQUEMA DAS ATIVIDADES DO DIAGNÓSTICO PESSOAL/PROFISSIONAL.



FONTE: MALSCHITZKY, 2004.

A primeira etapa trata da elaboração das atividades em grupos, que é composta por quatro horas de atividades, em que os alunos participam da execução de um teste psicológico voltado para o descobrimento de quais são as habilidades e aptidões do indivíduo para o trabalho, e de uma dinâmica de grupo, que tem como objetivo principal a observação do perfil do indivíduo quando participa de atividades em equipe. Os principais pontos observados na dinâmica de grupo são: apresentação pessoal; fluência verbal; poder de argumentação; planejamento; pesquisa de necessidades de clientes; criatividade; envolvimento com a tarefa; trabalho em equipe; análise dos fatos; liderança; comunicação interpessoal e iniciativa.

Ainda nesse encontro é iniciado o Planejamento de Carreira de cada participante, no qual são levantadas as aspirações da vida profissional e os objetivos de carreira. Essa atividade é importante porque o aluno começa a pensar em suas expectativas de vida pessoal e profissional. O Planejamento de Carreira é desenvolvido em duas

partes: a primeira trabalha com o Projeto de Vida, no qual cada indivíduo define o seu projeto de vida Pessoal/Profissional.

Para isso, é preciso determinar alguns itens importantes, assim como o tipo de ambiente de trabalho que gostaria de pertencer; o papel que gostaria de desempenhar em sua carreira profissional, em termos de estrutura de poder, *status*, etc.; os fatores de realização necessários; os resultados financeiros que almeja; e outros itens que fazem parte da realização desse projeto. A partir daí, o aluno inicia o seu Planejamento de Carreira propriamente dito, começando pela elaboração do objetivo responsável pelo Projeto de Vida Pessoal/Profissional, passando para a elaboração de três projetos que podem ser desenvolvidos em detrimento do objetivo estabelecido.

Para que o aluno possa definir que projeto terá maior viabilidade de execução, deverá levar em consideração alguns critérios como:

- *Know-how*: experiência acumulada. Mede a prontidão conceitual e conhecimentos adquiridos durante a trajetória profissional;
- Motivação: interesse/vocação, valores. Mede o nível de satisfação que o projeto proporcionará se for implementado;
- Disponibilidade financeira: capital disponível. Mede os recursos acumulados ou possíveis de ser viabilizados para realização do projeto;
- Disponibilidade de tempo: mede o tempo necessário para implementá-lo, analisando o prazo disponível para que seja viabilizado. Precisa contemplar a sua disponibilidade, inclusive de sobrevivência, para que ele ocorra;
- Disponibilidade de energia: necessidade de dispêndio de energia X que o aluno sabe ter disponível, para investir no projeto;
- Conhecimento da área e/ou negócio: mede o quanto o aluno tem de informações sobre a área de negócio em que está inserido o seu projeto;
- Facilidade de implantação: mede o nível de complexidade do projeto e interdependência

de outras pessoas, informações ou variáveis externas, que definem a possibilidade de atingir a realização do projeto.

A segunda etapa do Diagnóstico Pessoal/Profissional é constituída por duas horas de orientação individual, acompanhado por profissional habilitado na condução dessa tarefa. Após a análise de viabilidade de sucesso de cada projeto, já elaborado na primeira etapa, o aluno inicia o Plano de Ação para, posteriormente, poder implementá-los.

De acordo com a viabilidade de cada projeto, devem ser considerados itens como: o que fazer, como fazer, com quem, quanto custa, até quando será executado e as evidências que poderão ocorrer no decorrer do projeto. Após a definição do Plano de Ação, o aluno deve iniciar uma pesquisa para validá-lo, sendo necessário verificar cada estratégia à medida que vai agindo para implementá-lo, revendo-o sempre.

Durante a realização de sua estratégia, o aluno pode perceber que alguns dos seus planos precisa ser revisto ou abandonado, ou, ainda, que suas projeções foram otimistas e o(s) plano(s) parece(m) menos promissor(es) do que ele avaliava inicialmente.

O aluno deve levar em consideração que um objetivo para ser implementado com sucesso precisa atender a alguns critérios como: fixar evidências que permitam verificar para onde está caminhando, e se a direção e o tempo estão corretos; definir sempre os prazos, os resultados esperados, e, sobretudo, como irá monitorar para alteração de curso quando necessário.

Para a realização eficaz dos Planos de Ação, é preciso estar atento à constante busca de novos conhecimentos. Todas as ações a serem trabalhadas precisam de embasamento teórico e prático para que a chance de sucesso na realização de cada plano seja ainda maior. Para tanto, é de vital importância que o aluno identifique as necessidades com relação ao conhecimento que ainda precisa adquirir, seja ele técnico ou comportamental.

Atendendo às necessidades detectadas no Diagnóstico Pessoal/Profissional para o complemento necessário dos Planos de Ação, os alunos podem participar de alguns cursos extracurriculares de curta duração. Cada turma deve possuir um número limitado de vagas de até 30 participantes, haja vista que o conteúdo comportamental trabalhado em cada um desses cursos exige metodologia participativa, para que o resultado seja atingido de acordo com os objetivos propostos.

Os cursos ofertados são: Liderança, Oratória, Criatividade, Desenvolvimento de Equipes, Qualidade de Atendimento a Clientes, Marketing Pessoal, Comunicação Interpessoal, entre outros na medida em que as necessidades são evidenciadas no acompanhamento dos Planos de Carreira.

A terceira etapa do Diagnóstico Pessoal/Profissional é o acompanhamento do Plano de Carreira iniciado na primeira etapa, por meio de entrevista individual no decorrer de dois meses, cujo propósito principal é verificar quais os objetivos atingidos e as dificuldades encontradas no Planejamento de Carreira.

É importante ressaltar que a iniciativa com relação à participação do Diagnóstico Pessoal/Profissional é de responsabilidade do aluno, uma vez que é ele o responsável direto por seu Planejamento de Carreira.

A quarta e última etapa é a realização do Encontro Anual. Esse encontro tem o objetivo de promover o *network* (rede de relacionamentos) entre os participantes de todas as turmas, assim como estimular a troca de experiências adquiridas, as dificuldades encontradas no mercado de trabalho e provocar novas oportunidades de desenvolvimento.

Nesse evento efetua-se um acompanhamento de carreira, no qual é aplicada uma dinâmica de grupo que desperta a atenção dos participantes para a importância da rede de relacionamentos para a obtenção de uma oportunidade de emprego. Os alunos relatam suas experiências enquanto buscam oportunidades no mercado de trabalho, e aqueles

que já estão desenvolvendo suas carreiras em ambientes empresariais expõem as necessidades em termos de adequação às atividades, cultura organizacional, relacionamentos com colegas e chefias, sucessos, fracassos, aprendizagem, etc.

4.2 Análise da Pesquisa do Diagnóstico Pessoal/Profissional

Em novembro de 2004 foi aplicada uma pesquisa com alunos que participaram do Encontro Anual de Alunos e que realizaram o Diagnóstico Pessoal/Profissional durante o referido ano.

Foram encaminhados 149 questionários e retornaram 40 respondidos, representando um índice de respostas de 27%. Deve-se levar em consideração que o período era final de ano letivo e os alunos encontravam-se, em sua maioria, em período de provas.

Procura-se abordar alguns enfoques importantes para a obtenção das informações, tais como:

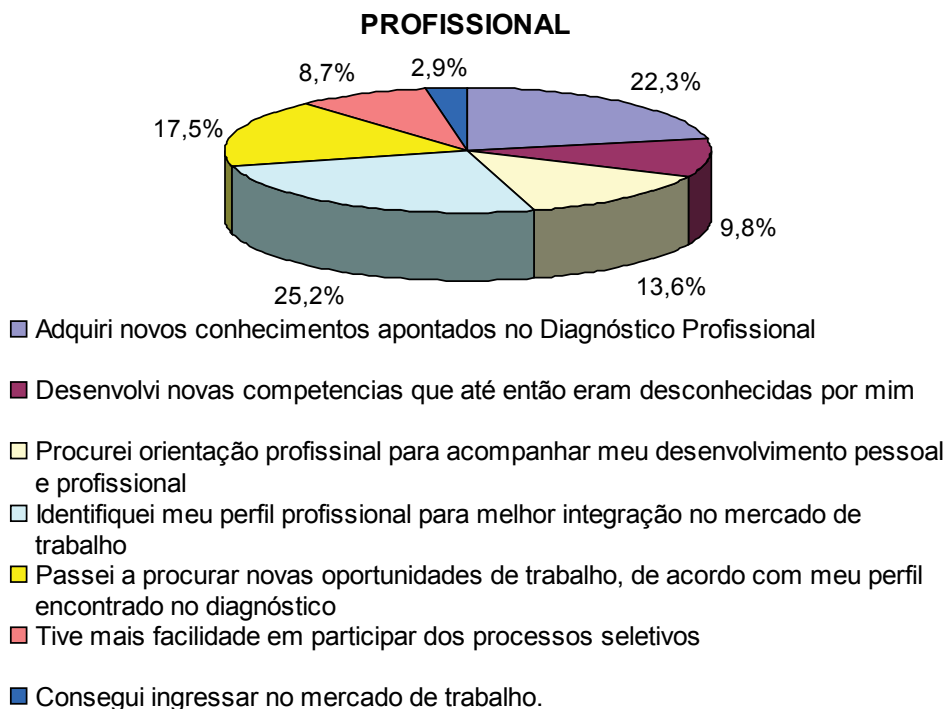
TABELA 1 – FATORES QUE INFLUENCIARAM NA VIDA PROFISSIONAL DOS ALUNOS PESQUISADOS – ENFOQUE: MUDANÇA NA VIDA PROFISSIONAL

1. O que você considera que mudou em sua vida profissional, após ter participado do Diagnóstico Profissional da FAE?

RESPOSTAS:	Qt. Citada	%
Adquiri novos conhecimentos apontados no Diagnóstico Profissional.	23	22,3
Desenvolvi novas competências que até então eram desconhecidas por mim.	10	9,8
Procurei orientação profissional (no Núcleo de Empregabilidade ou outra empresa de orientação profissional), para acompanhar meu desenvolvimento pessoal e profissional.	14	13,6
Identifiquei meu perfil profissional para melhor integração no mercado de trabalho.	26	25,2
Passei a procurar novas oportunidades de trabalho, de acordo com meu perfil encontrado no Diagnóstico.	18	17,5
Tive mais facilidade em participar dos processos seletivos.	9	8,7
Consegui ingressar no mercado de trabalho.	3	2,9
TOTAL	40	100

FONTE: MALSCHITZKY, 2004.

GRÁFICO 1 – FATORES QUE INFLUENCIARAM NA VIDA PROFISSIONAL DOS ALUNOS PESQUISADOS



FONTE: MALSCHITZKY, 2004.

De acordo com as exigências encontradas no mercado de trabalho, e com as necessidades apontadas pelos alunos, observa-se que a maioria das respostas (25%) está direcionada para a busca da identificação do perfil profissional para melhor integração com o mercado de trabalho. Essa referência faz compreender que os alunos estão em busca de identificação com aquilo que fazem, ou que venham a fazer no mercado de trabalho. A adequação do perfil profissional não representa apenas a condição de aceitabilidade do indivíduo no mercado de trabalho, mas também da melhor escolha do indivíduo em desempenhar suas função em relação às atividades, à cultura organizacional, ao relacionamento com colegas, às chefias, e aos clientes e fornecedores das empresas que estão oferecendo oportunidades de trabalho. Para tanto, é importante que o indivíduo vá ao encontro de orientações que o levem ao seu autoconhecimento, promovendo uma acentuada busca pela aquisição de novos conhecimentos (22,3%), para que também passe a procurar novas oportunidades de trabalho de acordo com seu perfil (17,5%).

Um fator interessante que se apresenta na pesquisa é a necessidade que o aluno tem em procurar ajuda com relação à orientação profissional (13,6%) para o acompanhamento de seu desenvolvimento pessoal e profissional. Os alunos demonstram precisar de auxílio no que se refere ao descobrimento de características pessoais e desempenho profissional, principalmente com relação aos pontos fracos que apresentam necessidades de melhorias.

Outro resultado que deve ser levado em consideração é que 9,7% dos pesquisados desenvolveram novas competências a partir do desenvolvimento das atividades do Diagnóstico Pessoal/ Profissional. Isso demonstra que as atividades trabalhadas com os alunos despertam o interesse para a busca de melhorias em aspectos antes não percebidos por eles.

TABELA 2 – ACOMPANHAMENTO DO PLANEJAMENTO DE CARREIRA

2. Você está acompanhando seu Planejamento de Carreira iniciado no Diagnóstico Profissional?

RESPOSTAS:	Qt Cit	%
SIM	23	57,5
NÃO	17	42,5
TOTAL	40	100

Fonte: MALSCHITZKY, 2004.

GRÁFICO 2 – ACOMPANHAMENTO DO PLANEJAMENTO DE CARREIRA



FONTE: MALSCHITZKY, 2004.

2.1. Se sim, quais as estratégias que estão sendo utilizadas para a obtenção dos objetivos?

- a) Atualizar-me mais, obtendo conhecimentos em cursos disponíveis na FAE. O último curso realizado “Desenvolvimento de Equipes” foi muito útil. Pretendo ainda fazer “Qualidade no Atendimento ao Cliente” e “Curso de Oratória”, fora várias palestras que participei.
- b) Network, buscar informações sobre o mercado de trabalho.
- c) Treinamento e aperfeiçoamento constantes, busca constante de novos conhecimentos.
- d) Muito estudo, dedicação e interesse.
- e) Organizar melhor o tempo. Procurar motivação visando o alcance dos objetivos. Constantemente avaliar como está o andamento do planejamento.
- f) Desenvolvendo os meus conhecimentos em liderança e inglês, bem como um maior

empenho e consequente aproveitamento do curso de graduação. Buscando oportunidade em uma empresa que tenha ou ofereça, boas perspectivas.

- g) Participando de associações, palestras, eventos, conselhos da categoria.
- h) Procuro sempre verificar se estou cumprindo minhas metas de acordo com o estabelecido na avaliação diagnóstica.

2.2 Se não, o que está dificultando o atingimento dos objetivos?

- a) Normalmente eu vivo dentro de uma rotina, então torna-se difícil acompanhar, mas algumas partes do planejamento eu estou desenvolvendo.
- b) A não mudança de hábitos.
- c) Estou bastante desanimada e tem muita competitividade no mercado, cada vez maior.
- d) Minha vida pessoal junto com a profissional está começando e entrar nos eixos, aí então pretendo pôr em prática meu planejamento, que até agora não estava sendo possível.
- e) Falta de motivação.
- f) Não estou concentrando meus esforços e pensamentos na realização do plano.
- g) Outras prioridades emergenciais (apoio a uma abertura de negócio próprio pela esposa).
- h) Tempo e dinheiro para investimento.
- i) Falta de tempo. Estou buscando conforme as possibilidades, e não seguindo o planejado.

Os alunos que estão acompanhando o seu planejamento de carreira com ações que permeiam o desenvolvimento profissional no direcionamento das metas estabelecidas em seus planos de ação também demonstram por seus depoimentos a necessidade de auxílio, mesmo que seja apenas de reforço da autoestima. Isso permitirá que eles não percam a vontade de persistir na busca de uma nova colocação, ou até mesmo de participar de eventos que possam ampliar seu network e aumentar o nível de conhecimento em temas de seu interesse.

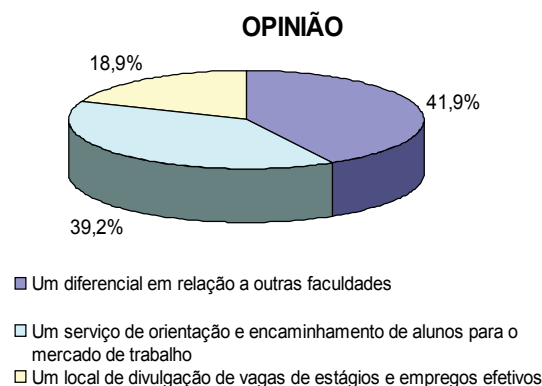
TABELA 3 – OPINIÃO DOS ALUNOS SOBRE O NÚCLEO DE EMPREGABILIDADE

5. Você vê o Núcleo de Empregabilidade como:

RESPOSTAS:	Qt Cit	%
Um diferencial em relação a outras faculdades.	31	41,9
Um serviço de orientação e encaminhamento de alunos para o mercado de trabalho	29	39,2
Um local de divulgação de vagas de estágios e empregos efetivos.	14	18,9
TOTAL	40	100

FONTE: MALSCHITZKY, 2004.

GRÁFICO 3 – OPINIÃO DOS ALUNOS SOBRE O NÚCLEO DE EMPREGABILIDADE



FONTE: MALSCHITZKY, 2004.

Os alunos pesquisados demonstraram suas opiniões com relação aos serviços prestados pelo Núcleo de Empregabilidade, definindo-o como um diferencial entre outras faculdades e como um serviço de orientação e encaminhamento dos alunos para o mercado de trabalho.

Isso mostra que, para eles, o Núcleo não é apenas um local de divulgação de vagas de estágios e empregos, mas, sim, um modelo moderno de interação entre o acadêmico, a Instituição de Ensino Superior, a empresa e a sociedade.

Pode-se evidenciar, por essas opiniões, que o projeto do Núcleo de Empregabilidade possui consistência, uma vez que vem atendendo as expectativas dos alunos que utilizam seus serviços e respondendo aos objetivos propostos desde a sua criação.

5 Conclusão/Recomendações

A análise das informações contidas na Pesquisa do Diagnóstico Pessoal/Profissional mostra resultados positivos quando apresentados pelos alunos e ex-alunos, principalmente em relação ao aproveitamento das atividades realizadas dando ênfase ao planejamento de carreira profissional.

Essa análise fez com que a prática pudesse ser confirmada com a teoria apresentada. O interesse dos alunos pela orientação para colocação no mercado de trabalho demonstra que eles têm procurado informações sobre oportunidades e postura a ser adotada para concorrer às vagas disponíveis, em especial nos processos seletivos das empresas.

As atividades que compõem o Diagnóstico Pessoal/Profissional buscam identificar nos alunos aptidões, habilidades e o perfil profissional, assim como a orientação individual em que são identificadas as características e necessidades, na busca de melhorias que se adequem ao mercado de trabalho.

Conclui-se, então, que os alunos aproveitam a oportunidade para participar de um evento que promove seu autoconhecimento e desenvolvimento para, a partir daí, poder encontrar subsídios para o estabelecimento de objetivos e metas pertinentes à sua carreira profissional, oferecendo, assim, a busca por oportunidades que sejam condizentes com suas aspirações profissionais.

Como recomendação da aplicabilidade desse modelo em outras Instituições de Ensino Superior (IES), propõem-se que o órgão federal responsável pela educação formal no país desperte para a importância de um programa que ofereça a todos os estudantes de nível superior a orientação de carreira e encaminhamento para o desenvolvimento profissional.

Dessa forma, as IES estariam desenvolvendo um papel muito além do que o ensino unicamente disponibilizado na grade curricular de cada curso de graduação, mas estaria auxiliando no desenvolvimento de seu papel social, no sentido de promover ao jovem profissional um direcionamento de carreira, dando oportunidade para que ele possa descobrir seu perfil e ir em busca de melhorias contínuas de suas competências, desenvolvendo, assim, sua empregabilidade.

- Recebido em: 13/03/2012
- Aprovado em: 11/04/2012

Referências

- BOOG, G.; MAGDALENA, (coord.) **Manual de gestão de pessoas e equipes**. São Paulo: Editora Gente, 2002. v. 2
- DUTRA, Joel Souza. **Administração de carreira: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1996.
- GREENHAUS, J, H. et al. **Career management**. 3rd. ed. Orlando: Harcourt, 1999.
- MARIOTTI, Humberto. **Organizações de aprendizagem: educação continuada e a empresa do futuro**. 2 ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas: 1999.
- MARTINS, H. T. **Gestão de carreiras na era do conhecimento: abordagem conceitual & resultados de pesquisa**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.
- OLIVEIRA, A. M. B. **O profissional de Recursos Humanos diante da Empregabilidade: desconhecimento e acomodação**. Florianópolis: UFSC. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração – Universidade Federal de Santa Catarina), 1999.
- TACHIZAWA, T. **Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.
- ULRICH, D. **Recursos Humanos Estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH**. São Paulo: Futura, 2000.

A close-up photograph of a young woman with long dark hair, wearing a dark blue graduation cap and gown. She is smiling broadly, showing her teeth. In the bottom right corner, she is holding a large, pink piggy bank. The background is a warm, out-of-focus orange and yellow.

CUSTO ALUNO DOS CURSOS DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS DO SISTEMA UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL (UAB)

*COST STUDENT OF ACCOUNTING SCIENCES
FROM UAB*

Resumo

O estudo de custos públicos é justificado em razão da necessidade de ampliação do debate das políticas públicas e da sustentabilidade econômica das universidades públicas brasileiras. A análise dos custos gerados pelas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) possibilita ao gestor tomar decisões quanto aos valores a ser alocados nas principais ações da educação superior: ensino, pesquisa e extensão. O ensino a distância é uma modalidade relativamente nova no País, por isso os estudos realizados para mensurar os custos nas IFES focaram cursos presenciais de graduação. O presente trabalho tem o objetivo de calcular o custo do aluno médio padrão, médio real e de evasão anual dos cursos de Ciências Contábeis ofertados no âmbito do Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB). O referido sistema engloba a oferta de cursos na modalidade de Ensino Superior a distância. A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e a Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) foram escolhidas porque são as únicas instituições públicas a ofertarem, na modalidade a distância, o curso superior em Ciências Contábeis no Brasil, no âmbito do Sistema UAB. A análise compreendeu os períodos de 2008 a 2010, e constatou-se que as instituições apresentaram custos de evasão elevados, em especial a UFSC. Enquanto o custo médio padrão anual ficou em R\$ 1.539,33, o custo médio real anual chegou a R\$ 3.096,00, e o custo médio de evasão, em R\$ 1.556,67.

Palavras-chave: Custo aluno. Universidade Aberta do Brasil. Curso de Ciências Contábeis.

Abstract

The study of public costs is justified by the need to expand public policy debates and economic sustainability of the Brazilian public universities. The analysis of the costs generated by Federal Institutions of Higher Education (IFES) enables the manager to make decisions about amounts to be allocated in the main actions of higher education: teaching, research and extension. Distance learning is relatively new in the country, so the studies conducted to measure the costs in the IFES focused undergraduate courses. The present work aims to calculate the average standard student cost, average real student cost and annual dropout cost of accounting courses offered in the Open University of Brazil System (UAB). This system includes courses offered in the form of distance learning. The Federal University of Santa Catarina (UFSC) and Federal University of Espírito Santo (UFES) were chosen because they are the only public institutions to offer distance learning accounting courses in Brazil, in the UAB System. The analysis covered data from 2008 to 2010 and found high evasion costs, especially the UFSC. While the standard annual average cost was BRL 1,539.33, the real annual average cost was BRL 3,096.00 and the average cost of evasion was BRL 1,556.67.

Keywords: Student Cost. Open University of Brazil. Accounting Course.

¹ Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade de Brasília (UnB).

² Professora Associada do Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Universidade de Brasília, Coordenadora do Programa de Pós-Graduação Multiinstitucional e Inter-Regional em Ciências Contábeis da UnB/UFRN/UFPB. Doutora em Economia pela Université des Sciences Sociales Toulouse I, França.

³ Mestre em Ciências Contábeis pelo Programa Multi-Institucional e Inter-Regional da UnB/UFPB/UFRN.

1 Introdução

A Constituição Federal de 1988 (CF) e a Lei Complementar nº 101/2000 – Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) – foram utilizadas pelos legisladores para frear o aumento dos gastos públicos. A CF, em seu artigo 167, inciso III, veda a realização de operações de crédito que excedam as despesas de capital, ou seja, é vedado o endividamento do Estado para manutenção das atividades administrativas (GIACOMONI, 2008). A segunda lei, a LRF, estabelece normas de finanças públicas voltadas à responsabilidade na gestão fiscal, destacando o planejamento, o controle e a transparência. Além disso, foram criados dispositivos legais para dar suporte ao processo de desenvolvimento de sistemas de custos em órgãos públicos brasileiros, a saber: Acórdão nº 1.078/2004, as Leis de Diretrizes Orçamentárias, a Lei nº 10.524/2002 e a Lei nº 10.707/2003 (CHING; SILVEIRA; FREIRE, 2011).

Ferramentas para controlar o gasto são necessárias, tendo em vista que o País deve manter o equilíbrio das contas públicas para se defender de crises econômicas e adotar diretrizes que atendam às demandas da população. Nesse contexto, algumas vezes o governo pode gerar políticas monetárias contracionistas, inibidoras da expansão das despesas (GIACOMONI, 2008). No entanto, cortar gastos não é uma tarefa fácil, tendo em vista as mudanças políticas, econômicas e culturais envolvidas no processo administrativo. Para

Para atender a demanda por educação superior existente no Brasil, o Ministério da Educação (MEC), a partir de 2004, em parceria com Instituições Públicas de Ensino Superior, lançou o Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB).

que o gestor público decida entre cortar, manter ou gerar novos gastos, é preciso conhecer quais e quantos são.

Entre tantos gastos públicos, os com a educação superior merecem atenção. Em 2010, foram disponibilizados para as universidades federais mais de 20 bilhões de reais, representando 64% dos gastos diretos do Ministério da Educação, segundo o Portal de Transparência do governo federal (2011)⁴.

Apesar de as instituições privadas absorverem boa parte da demanda do Ensino Superior, o País necessita gerar novas estratégias e políticas de expansão da educação. Conforme o Projeto de Lei do Plano Nacional de Educação (PNE), apresentado no final de 2010, para o decênio 2011-2020, o governo federal se propõe a ampliar as ofertas de vagas por meio da expansão e interiorização da rede federal de educação superior; da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica; e do Sistema Universidade Aberta do Brasil. Consequentemente, novas despesas deverão ser geradas, em razão do subsequente crescimento do Ensino Médio e da expansão do Ensino Superior.

Tratando-se especificamente de custos no Ensino Superior, o Tribunal de Contas da União (TCU) – por meio da Decisão nº 408/2002 –, em parceria com a Secretaria Federal de Controle Interno e com a Secretaria de Educação Superior do Ministério da Educação (Sesu/MEC), obrigou todas as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) a publicar nove indicadores de desempenho no relatório de gestão. O custo corrente/aluno equivalente é um deles, representando a relação entre as despesas correntes de todas as unidades gestoras e os alunos equivalentes (BARBOSA; FREIRE; CRISÓSTOMO, 2011).

Para Oliveira e Carvalho (2011), as instituições privadas introduziram mudanças estruturais

⁴ Disponível em: <http://www.portaldatransparencia.gov.br>

O sistema de custos é o instrumento a ser utilizado para medir os resultados quanto à eficácia e à eficiência.

nas disciplinas com o intuito de diminuir as aulas presenciais, reduzindo o custo-professor e aumentando o número de alunos por sala. Conforme o relatório da Hoper Consultoria, foi desenvolvido no meio acadêmico um modelo de redução de custos da atividade-fim de uma instituição de ensino, com base na utilização de 20% da carga horária do curso com atividades não presenciais (OLIVEIRA, 2009).

Para atender a demanda por educação superior existente no Brasil, o Ministério da Educação (MEC), a partir de 2004, em parceria com Instituições Públicas de Ensino Superior, lançou o Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB). Com a publicação do Decreto nº 5.800/06, que institucionalizou a UAB, foi gerado um novo sistema de ensino, possibilitando o aperfeiçoamento de tecnologias de informação e comunicação. Logo, justifica-se o estudo de custos públicos em face da necessidade de ampliação do debate das políticas públicas, de novas ações de expansão do ensino e da sustentabilidade econômica das universidades públicas brasileiras.

O objetivo do trabalho é estimar o custo padrão, real e de evasão dos cursos de Ciências Contábeis, na modalidade a distância, que são ofertados pela UFSC (Universidade Federal de Santa Catarina) e pela UFES (Universidade Federal do Espírito Santo) no âmbito do Sistema UAB, verificando se há diferenças expressivas entre seus custos e verificar os custos gerados pela evasão das duas. A UFSC e a UFES foram escolhidas porque

são as únicas instituições públicas federais a ofertarem curso superior em Ciências Contábeis nessa modalidade.

A metodologia utilizada foi a de Reinert (2005), por se tratar de um modelo de apuração de custos que se assemelha ao Sistema de Informações de Custos (SIC) do governo federal, indo do geral para o particular. Isso possibilita um maior grau de comparabilidade e, ao mesmo tempo, gera informações específicas sendo úteis à tomada de decisão.

O trabalho está dividido em cinco partes: a primeira contém a introdução, que aborda os principais pontos do trabalho; a próxima discorre sobre o referencial teórico, que relata a necessidade de apuração de custos no setor público e os aspectos gerais do Sistema (UAB); a parte 3 detalha a metodologia utilizada no estudo, versando sobre os cálculos de custos e sobre as universidades escolhidas para o estudo; a quarta 4 apresenta as análises dos resultados; e, em seguida, a última destaca as considerações finais.

2 Referencial Teórico

2.1 Custos no Setor Público

Os custos são sacrifícios financeiros realizados por uma empresa com a finalidade de atingir seus objetivos (MARTINS, 2010). Para que a entidade tenha retorno financeiro, os custos deverão ser menores que as receitas, possibilitando a geração de lucro. Sabe-se, porém, que quanto maior a estrutura da entidade, maiores serão os gastos, exigindo um controle maior. Dessa maneira, demonstra-se ser necessário um sistema de mapeamento de centros de custos ou de atividades envolvidas no processo produtivo para que se possa chegar a um valor justo do objeto de custeio. Logo, o controle dos gastos torna-se de grande importância no mundo competitivo e globalizado.

No setor público não é diferente. A contribuição das informações sobre os custos vai desde a possibilidade de se obter eficiência e eficácia no controle dos gastos até a indicação de ações capazes de reformar a gestão governamental (REZENDE; CUNHA; CARDOSO, 2010). Na gestão pública, a mensuração de custos é uma etapa essencial e transformadora na busca pela eficiência do uso dos recursos existentes no País (MACHADO; HOLANDA, 2010). Se comparado com o setor privado, a informação de custos pode ser determinante no setor público, porque fornece dados capazes de ajudar o gestor da entidade na tomada de decisão interna, além de dar transparência no uso dos recursos que são auferidos por meio de impostos pagos pela população (MAUSS; SOUZA, 2008). Ademais, o sistema de custos é o instrumento a ser utilizado para medir os resultados quanto à eficácia e à eficiência (GIACOMONI, 2008).

Machado (2002) considera que dentre as quatro fases da despesa (fixação, empenho, liquidação e pagamento) a que mais equivale ao gasto é a liquidação. As despesas liquidadas representam custos quando se tratarem de despesas correntes relativas a bens ou serviços utilizados no exercício em questão, e investimentos quando se tratarem de despesas correntes que beneficiem exercícios futuros. Essas despesas, consideradas como investimentos, posteriormente se tornarão custos.

No setor público, considera-se irrelevante a diferenciação entre custos e despesas do período, pois a importância dessa divisão para o setor privado está em avaliar os estoques para os períodos posteriores. No entanto, esses estoques são considerados inexistentes no setor público, salvo entidades que, apesar de públicas, funcionam semelhantemente ao setor privado, como algumas Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista. De fato, a questão da diferenciação se sustenta no uso gerencial ou não da informação de custos.

O marco inicial para a criação de um sistema de custos na administração pública federal ocorreu em 1964, com a promulgação da Lei nº 4.320. O artigo 99 da referida lei determina que: “os serviços públicos industriais, ainda que não

organizados como empresa pública ou autárquica, manterão contabilidade especial para determinação dos custos, ingressos e resultados, sem prejuízo da escrituração patrimonial e financeira comum”. No entanto, a lei não foi suficiente para estimular a mensuração de custos nos órgãos, pois restringiu o sistema aos custos de serviços industriais.⁵ Por sua vez, o Decreto-lei nº 200/1967 ampliou o tema, determinando que todos os organismos da administração pública apurassem os custos dos serviços de forma a evidenciar os resultados da gestão.

Posteriormente, foram publicadas novas leis e dispositivos legais que vieram reforçar a necessidade de sistema de custos no setor público, tais como: Decreto nº 92.452/1986, que determina a apuração do custo dos projetos e atividades com base nos elementos fornecidos pelos órgãos de orçamento; Lei Complementar nº 101/2000 (LRF), que dispõe legalmente a necessidade de um sistema de custos. Conforme o artigo 50 da LRF, “A Administração Pública manterá sistema de custos que permita a avaliação e o acompanhamento da gestão orçamentária, financeira e patrimonial”. Após sua publicação, o governo federal, pela Lei nº 10.180 de 2001, delegou à Secretaria do Tesouro Nacional (STN) competência para tratar do assunto no âmbito dos órgãos federais (MONTEIRO et al., 2010).

Vale destacar que a Comissão Interministerial de Custos (MPOG, 2006) gerou um relatório em junho de 2006 recomendando e apontando os diversos benefícios da implantação de um sistema de custos pelos órgãos públicos. Por fim, o desenvolvimento do Sistema de Informações de Custos (SIC), na Administração Pública Federal, iniciou

⁵ Os serviços públicos industriais ou comerciais são aqueles que originariamente se constituíam em atividades econômicas, mas que em razão da relevância que desenvolveram para a sociedade foram assumidos pelo Estado como serviço público, por opção político-normativa, a partir da Constituição ou de lei (MADEIRA; MADEIRA, 2011, p. 6).

em 2009. O Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro) desenvolveu o sistema interligado ao Sistema Integrado de Administração Financeira (Siafi), ao Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (Siape) e ao Sistema de Informações Gerenciais e de Planejamento (Sigplan), que será manuseado por meio de uma *datawarehouse*⁶ (HOLANDA; MACHADO, 2010; CHING; SILVEIRA; FREIRE, 2011).

Embora tenham ocorrido mudanças efetivamente potencializadas no ambiente contábil dos órgãos públicos federais, o SIC se inicia de forma simples. O método de custeio direto foi recomendado ao invés do custo baseado em atividades (ABC). Justificou-se a utilização do custeio direto, porque o sistema ABC exigiria maiores gastos para ser implantado, além de tempo para realização de um sistema capaz de gerar direcionadores e atividades significativas.

A adoção do método direto foi determinada principalmente para níveis gerais, pois não é necessária a utilização de sistemas de rateios, possibilitando que as informações sejam comparáveis entre unidades que possuam atividades diversas. Justifica-se essa recomendação inicial, porque o governo ainda necessitará de mais investimentos para melhor capacitar e dotar seu recurso humano de conhecimento mais sofisticado de métodos de apuração de custos (HOLANDA; MACHADO, 2010). O gestor deve observar, prioritariamente, se a informação gerada elevará os gastos, além de avaliar se os benefícios serão superiores aos custos das informações. Embora tenha suas limitações, ressalta-se que o SIC possibilita que cada unidade possa, também, gerar outro sistema e métodos de custeio (ABC, Variável e RKW).

Segundo Holanda e Machado (2010, p. 795):

[...] faz-se necessário primeiro enfatizar que um sistema de informações de custos, concebido para toda a ad-

ministração pública federal para os três poderes, deve garantir o atributo da comparabilidade, mas deve também permitir a possibilidade de customização e detalhamento das informações em razão das diferentes expectativas e necessidades informacionais das diversas unidades organizacionais e seus respectivos usuários.

Para aplicação do método de custeio direto utilizando as informações dos sistemas existentes, algumas considerações foram feitas, tais como: gestão de custos com foco no resultado, abrangência, gradualismo, flexibilidade, institucionalização e capacitação permanente.

2.2 Custos no Ensino Superior

Segundo Castro e Corbucci (2004), nos países membros da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE), cerca de 80% dos gastos com as IFES, em 2000, provinham do setor público, o que mostra a importância dada à Educação Superior pelos governos de países considerados bem sucedidos.

Nos países membros da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE), cerca de 80% dos gastos com as IFES, em 2000, provinham do setor público, o que mostra a importância dada à Educação Superior pelos governos de países considerados bem sucedidos.

⁶ *Datawarehouse* é um repositório de dados eletrônicos, projetado de forma a facilitar a criação de relatórios e a análise dos dados (HOLANDA; MACHADO, 2010).

No caso do Brasil, deve-se ter cautela ao se tentar elevar os gastos com o Ensino Superior, equiparando-se a países da OCDE, pois gastar sem um planejamento também poderá implicar desperdícios. Amaral (2002) relata que, entre 1983 e 1985, a Argentina triplicou o número de ingressos no Ensino Superior. Ao fazer isso, os argentinos objetivavam a diminuição do custo por estudante, já que haveria uma diminuição dos gastos oriundos da capacidade ociosa. No entanto, nos anos seguintes, a saída de formandos não cresceu na mesma proporção, aumentando, portanto, o custo dos formandos.

A Constituição brasileira de 1988 prevê algumas despesas essenciais para o bem-estar e o desenvolvimento do país, vinculando algumas receitas a determinadas despesas. Em seu artigo 212, impõe que se deve vincular, anualmente, não menos de 18% das receitas de impostos da União e 25% das receitas de impostos e transferências dos Estados, Distrito Federal e Municípios aos gastos para manutenção e desenvolvimento da educação. É imprescindível a utilização de parâmetros físicos antes de realizar qualquer tipo de vinculação (MAUSS; SOUZA, 2008). O ideal seria construir padrões de custos para as atividades e produtos gerados no setor público (MACHADO, 2002).

Um instrumento de avaliação utilizado no setor público é o conjunto de indicadores de gestão gerados pelas IFES. Os indicadores possuem, entre outras, a vantagem de permitir a avaliação do desempenho das IFES tanto a longo do tempo quanto a curto prazo, segundo o Tribunal de Contas da União (TCU). Os indicadores são ferramentas que auxiliam na formulação de políticas públicas para o Ensino Superior (BRASIL, 2007b). Isso ocorre porque os custos de serviços com educação são prestados de forma ininterrupta pelo Estado. Por esse motivo, necessitam de um sistema de acumulação por processo, permitindo que ao final de um período, o valor do custo subsidie a geração de indicadores de desempenho (MACHADO, 2002).

Outro exemplo da importância de indicadores de gestão na tomada de decisão na

educação é o indicador **Taxa de Conclusão dos Cursos de Graduação**, utilizado pelo MEC para verificar se as IFES estão atingindo as metas do Programa de Apoio aos Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI). A taxa representa a relação entre o número total anual de diplomados dos cursos presenciais de graduação e o total de vagas oferecidas nos últimos cinco anos. O indicador expressa o sucesso da instituição não apenas em manter os alunos no período de realização do curso de graduação, como também em preencher as vagas ociosas (Decreto nº 6.096/2007 - BRASIL, 2007a).

Constata-se que os indicadores de gestão propostos pelo TCU, e especificamente aquele referente aos custos, são atualmente instrumentos que podem servir de suporte à avaliação das IFES (BARBOSA; FREIRE; CRISÓSTOMO, 2011).

2.2.1 Indicadores do TCU

Devido à necessidade de medir o desempenho das IFES, o TCU realizou um estudo na Universidade de Brasília (UnB), em 2002, com o propósito de levantar informações gerenciais e gerar indicadores que fossem capazes de retratar os aspectos relevantes do desempenho das IFES.

Após criar vários indicadores, nove foram escolhidos e aplicados em cinco instituições, a saber: Fundação Universidade do Amazonas (FUA), Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Universidade Federal de Goiás (UFG), Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) e Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Por meio de Decisão nº 408/2002 do TCU, todas as IFES passaram a incorporar em seus Relatórios de Gestão os indicadores de gestão. As informações geradas por meio de indicadores possibilitam que se crie uma série histórica, permitindo avaliar o desempenho individual das instituições ao longo dos anos (BRASIL, 2007b).

Como a metodologia de cálculo proposta pelo TCU é aplicada de forma igual para todas

A UAB faz parte do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) e tem por objetivo principal a oferta de cursos de licenciatura para a formação de professores da educação básica.

as instituições federais, o custo corrente por aluno equivalente é o único indicador existente no país passível de comparação entre as IFES, pois o indicador mede os custos correntes anuais, despendidos para cada aluno. Em IFES em que há hospitais universitários, 35% das despesas correntes dos hospitais deverão também ser incluídas no custo.

A forma de mensurar o custo aluno e a aplicação dessa taxa é contestada entre pesquisadores da área (ver SILVA, 2007; MORGAN, 2004), pois há uma subjetividade nos critérios de escolha dos gastos e no que seja considerado aluno equivalente. Cabe destacar que Silva (2007) realizou um estudo de gastos no hospital universitário da UnB em 2003, demonstrando que somente 13% dos custos do hospital estão relacionados ao ensino. Os resultados reforçam a subjetividade desses critérios. Além disso, os alunos de mestrado e doutorado profissionalizantes, bem como aqueles de extensão, não fazem parte do cálculo. Contudo, segundo Castro e Corbucci (2004) afirmam que quando calculado o custo por aluno em universidades em que não há hospitais, o valor do custo das IFES se assemelha àquele das instituições privadas.

Constata-se que, embora com limitações, estudos sobre os custos nas IFES são especificamente relacionados a cursos presenciais (MAGALHÃES et al., 2010). O único trabalho voltado ao ensino a

distância foi realizado por Costa et al. (2009), que calcularam os custos dos cursos da UnB nessa modalidade. Isso pode ser explicado por essa modalidade ser nova no País. Vale ressaltar que os valores repassados às IFES pelo MEC para os cursos a distância, bem como o número de alunos matriculados nessa modalidade não integram o cálculo de custo por aluno equivalente exigido pelo TCU. Logo, justifica-se um estudo de custo aluno do Sistema UAB, pois o resultado pode subsidiar análise da eficiência e da eficácia das IFES.

A seguir, serão apresentados os principais aspectos do programa Universidade Aberta do Brasil, dando suporte à justificativa de estudo de custos aplicados em cursos na modalidade a distância.

2.3 Universidade Aberta do Brasil

O Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB) foi desenvolvido pelo MEC no ano de 2005 em parceria com a Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (Andifes) e com o Banco do Brasil, sendo instituído pelo Decreto nº 5.800/2006.

A UAB faz parte do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) e tem por objetivo principal a oferta de cursos de licenciatura para a formação de professores da educação básica. Assim como veio como resposta aos objetivos e metas levantados no PNE de 2001, entre os quais, cita-se: (i) estabelecer um sistema de educação a distância jamais existente no País; (ii) ampliar o Ensino Superior, incentivando a participação das universidades e outras instituições credenciadas (prefeituras e estados); (iii) reduzir as desigualdades de oferta entre as regiões do País.

De acordo com o artigo 1º, do Decreto nº 5.800, são objetivos do Sistema UAB:

- I – oferecer, prioritariamente, cursos de licenciatura e de formação inicial e continuada de professores da educação básica;

II – oferecer cursos superiores para capacitação de dirigentes, gestores e trabalhadores em educação básica dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios;

III – oferecer cursos superiores nas diferentes áreas do conhecimento;

IV – ampliar o acesso à educação superior pública;

V – reduzir as desigualdades de oferta de ensino superior entre as diferentes regiões do País;

VI – estabelecer amplo sistema nacional de educação superior a distância; e

VII – fomentar o desenvolvimento institucional para a modalidade de educação a distância, bem como a pesquisa em metodologias inovadoras de ensino superior apoiadas em tecnologias de informação e comunicação (BRASIL, 2006).

Anteriormente à criação do Sistema UAB, o Decreto nº 5.622/2005 delegou ao MEC a tarefa de realizar o credenciamento das instituições que desejavam ofertar cursos superiores a distância e fazer a autorização e reconhecimento dessa modalidade de curso. Para que sejam credenciadas junto ao MEC, as instituições precisam: elaborar um plano de desenvolvimento institucional contemplando a oferta de curso superior a distância; de um projeto pedagógico para os cursos; possuir um corpo docente qualificado; ter descrição detalhada da infraestrutura que dará suporte às atividades, como instalações físicas e tecnologias de suporte remoto; de polos de apoio presencial, bibliotecas e laboratórios. A avaliação de cursos gerenciados pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes) deverá ser também aplicada na modalidade a distância.

No sistema UAB, são concedidas bolsas de estudo e de pesquisa para professores e técnicos, regularizadas por meio da Lei nº 11.273/2006. A Portaria nº 318/2009 possibilitou que a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), com o apoio da Secretaria de Educação a

Distância (SEED) do MEC ficasse responsável pela operacionalização do Sistema UAB.

Para que sejam repassados recursos necessários para a criação e manutenção dos cursos, as instituições credenciadas deverão elaborar um projeto constando os custos necessários para a execução dos cursos. Os principais custos são: material de consumo; produção de material didático; equipamentos; passagens e diárias; contratação de pessoas físicas e jurídicas; bolsas para coordenadores da UAB, do curso, de tutoria, como também para o professor pesquisador, professor conteudista, tutor e coordenador de polo.

O Sistema UAB é organizado em polos de apoio presencial, selecionados a partir do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) e do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH). Cada universidade autorizada pelo MEC a ofertar cursos na modalidade a distância, deverá ministrar os cursos em polos localizados nos municípios selecionados. Os polos foram criados para garantir aos alunos um espaço físico contendo salas de aulas, biblioteca e laboratório. Como o objeto do presente estudo são as universidades federais do Espírito Santos e de Santa Catarina, serão apresentadas, a seguir, informações sobre elas, pois são as únicas que ofertam cursos de Ciências Contábeis nessa modalidade, no âmbito do sistema UAB.

O ensino superior no Espírito Santo teve início na década de 1930 com a criação do curso de Odontologia, Direito e Educação Física. No dia 5 de maio de 1954, durante o governo de Jones dos Santos Neves, os cursos foram agrupados, formando a Universidade do Espírito Santo, mantida pelo governo estadual. Em janeiro de 1961, o presidente Juscelino Kubitschek, em ato administrativo, transformou a instituição em universidade federal, nascendo, assim, a UFES.

A UFES também foi uma das primeiras do País a incorporar o ensino a distância em seus projetos. Essa modalidade teve maior impulso quando da criação do Programa de Interiorização da UFES, por meio da Resolução nº 02/2001 do Conselho Universitário. O programa possibilitou a instalação

de uma estrutura com recursos tecnológicos, atendendo às demandas de locais onde havia carência de informações. Para dar suporte a essa iniciativa, a Administração Central criou o Núcleo de Educação Aberta e a Distância (NE@ad), com uma estrutura distribuída por 13 Centros Regionais de Educação Aberta e a Distância (Cre@ad), além de 21 polos, interligando todos os municípios do estado. Hoje a UFES faz parte do Sistema UAB e do Projeto Pró-Licenciatura. A UFES oferece, atualmente, cursos de Artes Visuais, Ciências Contábeis, Educação Física, Física e Química, totalizando mais de 3 mil vagas.

Por sua vez, a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) originou-se de algumas faculdades, a saber: Faculdade de Direito, Ciências Econômicas, Farmácia, Odontologia, Filosofia, Serviço Social, Medicina e Engenharia Industrial. Em dezembro de 1960, durante o governo de Juscelino Kubitschek, essas faculdades foram unificadas e transformadas na UFSC.

Na modalidade de ensino a distância, a UFSC iniciou o trabalho com a criação do Laboratório de Ensino a distância em 1995. A instituição privilegiou a pesquisa e a capacitação, por meio de projetos de extensão, ofertando diversos cursos de aperfeiçoamento, realizados com vídeos-aula.

Hoje, a UFSC é integrante do Sistema UAB, e seus principais cursos de graduação na modalidade a distância são: Administração, Ciências Biológicas, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas, Filosofia, Física, Letras Espanhol, Letras Inglês, Letras Português, Administração Pública e Matemática.

A escolha do curso de Ciências Contábeis justifica-se por que existe, no Brasil, mais de 933 instituições de Ensino Superior ofertando esse tipo de curso na forma presencial, sendo 94 públicas. A UFES e UFSC são as únicas pertencentes ao Sistema UAB que ofertam o curso, e o fazem nas duas modalidades: presencial e a distância.

As IFES apresentam Índice Geral de Cursos (IGC) igual a 4, de uma nota que varia entre 1 a 5, sendo que quanto mais próximo de 5, melhor.

O IGC é dos indicadores utilizados pelo MEC para estimar a qualidade da instituição. O índice considera, em sua composição, a qualidade dos cursos de graduação e de pós-graduação (mestrado e doutorado).

Na Tabela 1, apresenta-se um resumo do número de instituições que ofertam o curso de Ciências Contábeis, dividindo entre públicas e privadas e destacando o número das que ofertam na modalidade a distância.

TABELA 1 – OFERTAS DE CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS NO BRASIL EM 2010

Ciências Contábeis	Oferta Global	Oferta a Distância	Instituições que ofertam a distância com IGC ≥ 4
Instituição Pública	94	3	2
Instituição Privada	839	24	2
Total	933	27	4

FONTE: Elaboração própria a partir de dados do MEC

3 Metodologia

O presente trabalho trata-se de um estudo exploratório sobre os custos dos cursos de Ciências Contábeis, oferecidos pelas IFES por meio do Sistema UAB. O Sistema foi criado em 2006, e existem poucos cursos da área de Ciências Contábeis nessa modalidade no País. Apenas duas instituições públicas federais oferecem o curso de Ciências Contábeis, a UFES e a UFSC, sendo que a primeira realizou apenas uma oferta, em 2008, e a segunda realizou duas: a primeira em 2007, e a segunda em 2009.

Justifica-se a escolha de tais cursos, porque se podem subsidiar novos estudos de custos nessa modalidade. Sabe-se das limitações existentes nos possíveis resultados, pois refletirá o resultado de um pequeno número de cursos e de IFES. No entanto, o estudo possibilitará que novas pesquisas possam ser realizadas, além de auxiliar na elaboração e aperfeiçoamento da metodologia utilizada.

O trabalho tem como objetivo calcular os custos dos cursos de Ciências Contábeis de duas IFES, levando em consideração os valores repassados pelo MEC para a manutenção dos programas diretamente envolvidos com eles, tais como: bolsas, material didático, contratação de pessoa física e jurídica, passagens, diárias, e outros recursos aprovados pela Capes/MEC.

Para a obtenção dos dados da pesquisa, foi aplicada uma enquete junto à coordenação de cada curso, no segundo semestre de 2010, tendo as seguintes perguntas: número de ofertas/turmas realizadas; número de vagas ofertadas em cada vestibular; número de alunos matriculados em 2010; montante repassado pela Capes/MEC para financiar cada oferta/turma. Foram consultados os editais de cada IFES para obter o número de vagas ofertadas, bem como identificar os polos contemplados. Os valores dos recursos repassados para cada IFES foram obtidos da Capes, tanto de custeio quanto das bolsas.

O modelo de custos utilizado foi o de Reinert (2005), aplicável para as IFES, denominado de ABCd (PINTO; SILVA; FREIRE, 2007). Reinert analisou nove métodos de apuração de custos aplicados em universidades, observando as vantagens e desvantagens de cada, especialmente aquelas relatadas pelos autores Peter et al. (2003), Amaral (2004) e Morgan, (2004). Os principais passos sugeridos por Reinert para apuração dos custos nas instituições e aplicados nesse trabalho foram: (i) encontrar os custos das atividades fim; (ii) calcular o custo médio padrão anual por estudante de um curso; (iii) calcular o custo médio real anual por estudante; (iv) calcular o custo da ociosidade por curso.

Após definidos os passos, em seguida, foram utilizadas as seguintes fórmulas, também sugeridas por Reinert (2005) e adaptadas no presente trabalho:

a) Custo Total de Graduação (CTG): representa todos os gastos diretamente identificáveis aos cursos. Corresponde apenas aos gastos que não necessitam de rateios,

como os gastos com bolsa para o coordenador do curso.

b) Custo Médio Padrão Anual de um Estudante (CMPA): consiste na divisão do CTG pela quantidade de vagas ofertadas no vestibular. Demonstra qual é o custo anual de cada estudante se todas as vagas do vestibular forem preenchidas.

$$\text{CMPA} = \text{CTG} / \text{número de vagas ofertadas pelo vestibular} \quad (1)$$

c) Custo Médio Real Anual de um Estudante (CMRA): demonstra o montante despendido com cada aluno.

$$\text{CMRA} = \text{CTG} / \text{número de alunos matriculados} \quad (2)$$

d) Custo Médio de Evasão do Ensino (CMEE): corresponde à diferença entre o CMRA e o CMPA. O indicador demonstra o valor de custos da capacidade ociosa em função do número de vagas não preenchidas ou abandonadas pelos alunos.

$$\text{CMEE} = \text{CMRA} - \text{CMPA} \quad (3)$$

Para fins de análise comparativa, foi utilizado o indicador do TCU de Custo Corrente/ Aluno Equivalente de cada IFES. Vale lembrar que a metodologia de cálculo do indicador de custos sugerido pelo TCU é diferente dos que estão sendo utilizados nos cursos de Ciências Contábeis na modalidade a distância. No entanto, esse é o único parâmetro encontrado na literatura e nas IFES, passível de ser utilizado como indicador comparativo. A análise deve ser realizada com restrições.

Por fim, para fins comparativos, também foram utilizados os resultados encontrados por Costa et al. (2009) para os custos dos cursos de graduação a distância da Universidade de Brasília. Vale ressaltar que o método empregado pelos autores foi o mesmo utilizado neste estudo, sendo, talvez, o único estudo de custos aplicado nos cursos financiados pelo MEC, participantes do sistema UAB na modalidade a distância.

4 Resultados e Análise dos Dados

Enquanto a UFES ofertou apenas uma turma ao final de 2008, iniciando em 2009, a UFSC iniciou com duas turmas: a primeira ao final de 2007, iniciando as atividades em 2008, e a segunda ao final de 2009, para iniciar em 2010. Os valores liberados pelo MEC para cada turma foram anuais, embora a UFES tenha gerado apenas uma entrada de alunos por ano.

A UFES obteve recursos do MEC para manter do primeiro ao quarto semestres de apenas uma turma, enquanto a UFSC obteve recursos do primeiro ao sexto semestres de uma turma, e do primeiro e segundo semestres de outra. Ressalta-se que a projeção de gastos das turmas é de responsabilidade de cada IFES que submete ao MEC para aprovação ou não da proposta. Os valores dos gastos deverão ser separados em custeio e bolsas.

TABELA 2 – RELAÇÃO ENTRE CUSTEIO E BOLSAS EM REAIS

Período/Oferta		UFES			UFSC			Total
		Semestre	Custeio	Bolsas	Semestre	Custeio	Bolsa	
2008	1ª oferta	-	-	-	1º e 2º	406.313	273.600	679.913
2009	1ª oferta	1º e 2º	311.897	495.600	3º e 4º	546.701	252.000	1.606.198
2010	1ª oferta	3º e 4º	217.844	292.800	5º e 6º	614.948	230.400	1.355.992
	2ª oferta	-	-	-	1º e 2º	338.920	121.200	460.120
Total		-	529.741	788.400	-	1.906.882	877.200	4.102.223

FONTE: Elaboração própria a partir de dados da CAPES/MEC.

Conforme apresentado na Tabela 2, na UFES, os valores das bolsas foram superiores aos gastos com custeio, diferentemente da UFSC, que obteve gastos com custeio superiores às bolsas. Isso pode ser justificado pelo fato de a UFSC produzir materiais didáticos, tais como: livros, apostilas, vídeos e outros, necessitando de maiores aportes financeiros para conduzir as disciplinas.

Na Tabela 3, é apresentado o número de vagas existentes e preenchidas, fornecido pelas coordenações dos cursos. Os números representam estimativas realizadas pelas coordenações, pois nesse tipo de modalidade não há um sistema de trancamento ou desligamento de alunos como aqueles regularmente realizados em cursos presenciais. Vale frisar que os cursos são realizados em polos onde o controle de frequência ocorre basicamente via sistema.

As vagas ofertadas pela UFES foram distribuídas em 15 polos, com 30 vagas para cada, localizados na região Sudeste, especificamente

no estado do Espírito Santo. Na UFSC, as vagas da primeira oferta foram distribuídas em 14 polos localizados em cinco estados, a saber: cinco em Roraima, um no Paraná, um no Piauí, um no Mato Grosso do Sul, e seis no Rio Grande do Sul. Foram ofertadas 50 vagas para cada polo, com exceção de quatro polos do estado de Roraima. Na segunda oferta de curso, foram distribuídas 50 vagas para quatro polos, localizados em Roraima e Rio Grande do Sul.

TABELA 3 – NÚMERO DE VAGAS OCIOSAS

Universidades		Vagas Ofertadas	Nº Alunos Existentes	Vagas Ociosas
UFES		450	380	70
UFSC	1ª oferta	580	190	390
	2ª oferta	200	160	40
Total		1230	730	500

FONTE: Elaboração própria a partir de enquête.

Analisando a Tabela 3, observa-se que há um elevado número de vagas ociosas, chegando

a 67% das oferecidas na primeira oferta da UFSC, e cerca de 40% de todas as oferecidas para o curso de Ciências Contábeis. Infere-se que o número elevado de vagas ociosas ou de possíveis desistências pode ter ocorrido devido à modalidade de ensino ser recente no País, além das dificuldades administrativas, culturais e de aprendizado enfrentadas pelas IFES.

O número de vagas ofertadas na modalidade a distância foi superior ao número de vagas ofertadas na modalidade presencial dos cursos de Ciências Contábeis das IFES. Na UFES foram ofertadas 200 vagas em 2011, e na UFSC, 180 vagas para os cursos presenciais.

Na Tabela 4 apresentam-se os custos CMPA, CMRA, CMEE e CMRA aplicados nos cursos em questão das duas IFES.

TABELA 4 – CUSTOS DE ACORDO COM MODELO PROPOSTO E CUSTO SEGUNDO METODOLOGIA DO TCU, EM REAIS

Universidades/Período/Semestres			CTG	CMPA	CMRA	CMEE	TCU
UFES	2009	1º e 2º	807.497,00	1.794,00	2.125,00	331,00	11.113,00
	2010	3º e 4º	510.644,00	1.135,00	1.344,00	209,00	-
UFSC	2008	1º e 2º	679.913,00	1.172,0	3.578,00	2.406,00	11.065,00
	2009	3º e 4º	798.701,00	1.377,00	4.204,00	2.827,00	13.303,00
	2010/1ª oferta	5º e 6º	845.348,00	1.457,00	4.449,00	2.992,00	-
	2010/2ª oferta	1º e 2º	460.120,00	2.301,00	2.876,00	575,00,00	-

FONTE: Elaboração própria a partir de dados CAPES/MEC.

O CMPA, CMRA e CMEE médio ficaram em R\$ 1.539,33, R\$ 3.096,00 e R\$ 1.556,67, respectivamente. Enquanto o custo padrão chegou a R\$ 2.301,00, o custo real ficou em R\$ 4.449,00 na UFSC. Enquanto isso, na UFES, o custo real chegou a R\$ 2.125,00 e o padrão em R\$ 1.794,00. O custo excedente ou de vagas não preenchidas é maior na UFSC do que na UFES, chegando a R\$ 2.992,00 e R\$ 331,00, respectivamente. O valor do custo excedente é alto em razão do número elevado de alunos evadidos.

Observa-se, também, que o valor de custo aluno equivalente sugerido pelo TCU de cada IFES é superior aos demais custos encontrados na modalidade a distância. O método utilizado na modalidade presencial inclui gastos com infraestrutura, atividades de pesquisa e extensão. Enquanto no método utilizado na modalidade a distância esses gastos não são inclusos. Isso se explica porque há diferença entre os resultados encontrados. Enquanto o custo aluno equivalente na UFES ficou em R\$ 11.113,00, na UFSC chegou a R\$ 13.303,00.

Na Tabela 5 são apresentados os custos dos cursos na modalidade a distância da UFSC, UFES e UnB. Justifica-se a utilização dos dados da UnB por ser o único encontrado na literatura, servindo de parâmetro para análise comparativa dos custos das IFES estudadas.

TABELA 5 – CUSTOS DOS CURSOS NA MODALIDADE A DISTÂNCIA DA UFSC, UFES E UNB EM REAIS

Curso/Universidade	1º Ano (1º e 2º semestre)				2º Ano (3º e 4º semestre)			
	CTG	CMPA	CMRA	CMEE	CTG	CMPA	CMRA	CMEE
Contábeis UFES	807.497	1.794	2.125	331	510.644	1.135	1.344	209
Contábeis UFSC	679.913	1.172	3.578	2.406	798.701	1.377	4.204	2.827
Artes Visuais UnB	282.588	1.087	1.672	585	396.796	1.526	2.348	822
Teatro UnB	274.088	1.246	4.568	3.322	342.899	1.559	5.715	4.156
Música UnB	247.251	2.060	4.665	2.605	431.370	3.595	8.139	4.544
Educação Física UnB	334.913	1.675	1.840	165	466.072	2.330	2.561	231
Pedagogia UnB	374.938	2.678	2.976	298	242.839	1.735	1.927	192
Letras UnB	341.938	2.442	2.552	110	301.362	2.153	2.249	96

FONTE: Elaboração própria dos autores a partir dos dados de Costa *et al.* (2009) e CAPES/MEC.

Os resultados apontam que o custo padrão dos cursos de Letras, Pedagogia e Música da UnB foram maiores do que os de Ciências Contábeis da UFES e da UFSC, referente àqueles do primeiro ano de iniciação. Enquanto isso, o custo real do curso de Teatro e Música chegou a R\$ 4.569,00 e R\$ 4.665,00, respectivamente, no mesmo período.

Em seguida, ao analisar os custos excedentes ou vagas ociosas, constata-se que tanto os cursos de Ciências Contábeis da UFSC do primeiro ano quanto do segundo ano ocuparam a terceira posição, logo após os cursos de Teatro e de Música da UnB. Os menores valores de custos excedentes foram aqueles encontrados nos cursos de Letras, Pedagogia e Educação Física da UnB e Ciência Contábeis da UFES do segundo ano de funcionamento.

5 Considerações Finais

O trabalho teve como objetivo analisar os custos dos cursos de Ciências Contábeis ofertados pela UFES e pela UFSC no âmbito do Sistema UAB.

Por meio de análise dos dados, identificou-se que a UFES gastou mais que a UFSC em questão de bolsas. Além disso, em seu primeiro ano de funcionamento, a UFES despendeu mais que a UFSC no mesmo período. Contudo, tendo em vista uma diminuição dos valores de custeio e, principalmente, de bolsas, a UFES apresentou, no segundo ano, um gasto menor do que a UFSC.

A UFSC obteve valores relacionados a custeio menores que a UFES, gastando mais por aluno desde o primeiro ano e aumentando a diferença com o passar dos anos. No tocante à questão do custo médio real e de evasão, a UFSC obteve valores muito altos em relação aos da UFES. Esse fato é justificado pelo elevado nível de evasão.

As limitações deste estudo foram: o período analisado, que contemplou apenas os anos de 2008 a 2010; o fato de a UAB ser um sistema novo; os dados analisados, em especial os relativos ao número de alunos ativos, que não puderam ser identificados por semestre com precisão, tratando-se apenas de estimativas feitas pelas coordenações dos cursos.

Apesar das limitações encontradas, os resultados sugerem que a relação custo-benefício de se ofertar um curso a distância é favorável, podendo servir, como proposto pela UAB, de ferramenta para a interiorização do Ensino Superior. Todavia, destaca-se que a evasão e seu consequente custo são altos e devem ser trabalhados para que essa ferramenta se torne cada vez mais eficiente.

Conclui-se que, embora o método de cálculo de custos na modalidade a distância necessite de ajustes, incorporando os de infraestrutura e de custos fixos, o trabalho apresentado permite elucidar algumas questões quanto aos recursos destinados à formação de brasileiros em regiões onde não há cursos presenciais. Ações deverão ser realizadas para que os custos excedentes diminuam não prejudicando o programa de expansão da educação superior via modalidade a distância. A redução de gastos e aumento de alunos regulares necessitam ser avaliados caso a caso. Metas de redução de evasão merecem atenção dos dirigentes, professores, discentes e técnicos administrativos das universidades envolvidas. A diminuição do custo excedente em função da evasão de alunos depende de algumas ações, tais como: formulação do projeto pedagógico, método de transferência de aluno entre os cursos, organização curricular dos cursos de graduação, critérios claros e justos para trancamento de disciplinas e um maior comprometimento dos envolvidos.

Por fim, sugere-se, para estudos futuros, que sejam calculados também os custos dos demais cursos dessas universidades, com o objetivo de comparar os custos de Ciências Contábeis com os demais oferecidos por elas. Além disso, recomenda-se maior detalhamento em relação aos custos, identificando-se, por exemplo, quais os gastos de custeio sofreram maior aumento e o porquê desse aumento.

- Recebido em: 31/05/2011
- Aprovado em 13/10/2012

Referências

AMARAL, N. C. **Estado e financiamento universitário no Brasil**: o fundo público federal e as instituições federais de ensino superior (1989-2001). 231f. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Metodista de Piracicaba, Taquaral, 2002.

_____. Evolução do custo do aluno das IFES: eficiência? **Revista de Avaliação Institucional da Educação Superior**, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 115-125, jun., 2004.

BARBOSA, G. C.; FREIRE, F. S.; CRISÓSTOMO, V. L. Análise dos indicadores de gestão das IFES e o desempenho discente no ENADE. **Avaliação**, Campinas, Sorocaba, SP, v. 16, n. 2, p. 317-344, jul. 2011.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

_____. Decreto nº 5.622, de 19 de dezembro de 2005. Regulamenta o art. 80 da Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 20 dez. 005.

_____. Decreto nº 5.800, de 8 de junho de 2006. Dispõe sobre o Sistema Universidade Aberta do Brasil - UAB. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 09 jun. 2006.

_____. Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 24 abr. 2007.

_____. Decreto nº 92.452, de 10 de março de 1986. Cria, no Ministério da Fazenda, a Secretaria do Tesouro Nacional (STN), extingue a Secretaria Central de Controle Interno (SECIN), e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 11 mar. 1986.

_____. Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 27 fev. 1967.

_____. Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964. Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 23 mar. 1964.

_____. Lei nº 10.180, de 6 de fevereiro de 2001. Organiza e disciplina os Sistemas de Planejamento e de Orçamento Federal, de Administração Financeira Federal, de Contabilidade Federal e de Controle Interno do Poder Executivo Federal, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 7 de fev. 2001.

_____. Lei no 10.524, de 25 de julho de 2002. Dispõe sobre as diretrizes para a elaboração da lei orçamentária de 2003 e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 26 jul. 2002.

_____. Lei nº 10.707, de 30 de Julho de 2003. Dispõe sobre as diretrizes para a elaboração da lei orçamentária para o exercício de 2004 e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 31 jul. 2003.

_____. Lei nº 11.273, de 6 de fevereiro de 2006. Autoriza a concessão de bolsas de estudo e de pesquisa a participantes de programas de formação inicial e continuada de professores para a educação básica. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 7 fev. 2006.

_____. Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 5 de maio de 2000.

_____. Ministério da Educação. Portaria n. 318, de 02 de abril de 2009. Transfere à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES a operacionalização do Sistema Universidade Aberta do Brasil – UAB. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 03 abr. 2009.

_____. Secretaria de Educação Superior – SESu/MEC. **Reuni diretrizes gerais**: decreto presidencial nº 6.096/2007a. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/diretrizesreuni.pdf>>. Acesso em: 01 jan. 2011.

_____. Tribunal de Contas da União – TCU; BRASIL. Secretaria de Educação Superior – SESu/MEC; BRASIL. Secretaria Federal de Controle Interno – SFC. **Orientações para o cálculo dos indicadores de gestão**: decisão TCU nº 408/2002 – plenário. Versão revisada em janeiro de 2007b.

CASTRO, J. A.; CORBUCCI, P. R. Subsídios para o debate sobre o financiamento da educação superior no Brasil. **Políticas sociais**, Brasília, DF, n. 8, p. 148-153, fev. 2004. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/sites/000/2/publicacoes/bpsociais/bps_08.pdf>. Acesso em: 01 jan. 2011.

CGU Controladoria-Geral da União. Presidência da República. **Portal da transparência**. Disponível em: <<http://www.portaltransparencia.gov.br>>. Acesso em: 11 jul. 2006

CHING, H. Y.; SILVEIRA, H. F. R.; FREIRE, F. S. Gestão de custos na administração pública: estudo de casos do governo da Bahia e do Banco Central do Brasil. **Revista de Economia e Administração**, São Paulo, v. 10, n. 2, p.262-284, abr./jun. 2011.

COSTA, A. J. B. et al. Custo aluno do sistema universidade aberta do Brasil: o caso da universidade de Brasília. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR A DISTÂNCIA – ESUD, 6, 2009, São Luís – MA. **Anais**. São Luís, MA, 2009.

GIACOMONI, J. **Orçamento público**. 14. ed. rev. São Paulo: Atlas, 2008.

MACHADO, N. **Sistema de informação de custo**: diretrizes para integração ao orçamento público e à contabilidade governamental. 2002. 233 p. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

MACHADO, N.; HOLANDA, V. B. Diretrizes e modelo conceitual de custos para o setor público a partir da experiência no governo federal do Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 4, p. 791-820, jul/ago.2010.

MADEIRA, J. M. P.; MADEIRA, J. A. C. **Concessão e permissão de serviços públicos**: novos posicionamentos doutrinários e jurisprudenciais. 2011. Disponível em: <http://bdjur.stj.gov.br/xmlui/bitstream/handle/2011/30870/concessao_permissao_madeira_parte1.pdf?sequence=4>. Acesso em: 28 out. 2011.

MAGALHÃES, E. A. et al. Custo do ensino de graduação superior: o caso da Universidade Federal de Viçosa, **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 3, p. 637-66, maio/jun. 2010.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAUSS, C. V.; SOUZA, M. A. **Gestão de custos aplicada ao setor público**: modelo para mensuração e análise da eficiência e eficácia governamental. São Paulo: Atlas, 2008.

MONTEIRO, B. R. et al. O processo de implantação do sistema de informação de custos do governo federal do Brasil. In.: CONGRESSO INFORMAÇÃO DE CUSTOS E QUALIDADE DO GASTO NO SETOR PÚBLICO, 1., 2010, Brasília. **Anais...** Brasília: ESAF, 2010.

MORGAN, B. F. **A determinação do custo do ensino na educação superior**: o caso da Universidade de Brasília. 2004. 161 p. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Programa Multiinstitucional e Inter-regional de Pós Graduação em Ciências Contábeis da Universidade de Brasília, Universidade Federal da Paraíba, Universidade Federal de Pernambuco e Universidade federal do Rio Grande do Norte, Brasília, 2004.

MPOG. MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. **Comissão interministerial de custos**: relatório final. 2006. Disponível em: <https://www.portalsof.planejamento.gov.br/bib/Estudos/Relatorio_Final_da_Comissao_de_Custos.pdf>. Acesso em: 28 out. 2011.

OLIVEIRA, M. G.; CARVALHO, M. E. Mercantilização e internacionalização: uma análise da educação superior privado no Brasil a partir dos anos 90 e suas conseqüências para o trabalho docente. In: SEMINÁRIO DA REDE DE PESQUISADORES SOBRE ASSOCIATIVISMO E SINDICALISMO DOS TRABALHADORES EM EDUCAÇÃO, 3., 2011, Rio de Janeiro, RJ. **Anais**. Rio de Janeiro, 2011.

OLIVEIRA, R. P. A transformação da educação em mercadoria no Brasil. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 30, n. 108, p. 739-760, out. 2009.

PETER, M. G. A. et al. Proposta de um sistema de custos para as universidades federais brasileiras fundamentado no *Activity Based Costing*. REUNIÃO ANUAL DA ANPAD, 27., 2003, São Paulo, SP. **Anais**. São Paulo, 2003.

PINTO, C. A. B.; SILVA, M. A.; FREIRE, F. S. Metodologia de cálculo do custo-aluno dos Cursos de Graduação de IES Públicas: estudo de caso. COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTION UNIVERSITARIA EM AMERICA DEL SUR, 7., 2007, Mar Del Plata, Argentina. **Anais**. Mar Del Plata, 2007.

REINERT, C. **Metodologia para apuração de custos nas IFES brasileiras**. 2005. 90 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005..

REZENDE, F.; CUNHA, A.; CARDOSO, R. L. Custos no setor público. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 4, p. 789-790, jul/ago, 2010.

SILVA, C. A. T. (Org.). **Custos no setor público**. Brasília: Editora da Universidade de Brasília, 2007.

Educação Corporativa e Ensino a Distância: um Estudo no Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Norte - TRE/RN

*Corporate Education and Distance Learning: a Study in
Tribunal Eleitoral do Rio Grande do Norte - TRE/RN*



Resumo

Este trabalho teve como objetivo analisar as expectativas dos funcionários e condições organizacionais vigentes para implantação do programa permanente de capacitação e da educação a distância regidas pelas Resoluções nº 22.572/96 e 22.692/96 do Tribunal Superior Estadual (TSE) no Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Norte (TRE/RN). A pesquisa se caracteriza como um estudo de caso exploratório, de natureza quantitativa e qualitativa, sendo os dados coletados a partir de questionário e entrevista com os servidores. Os resultados apontaram que as expectativas dos servidores vão ao encontro do que determina a Resolução nº 22.572/96, reconhecendo a importância da educação permanente, do acesso democrático e da criação da cultura de educação compartilhada. Entretanto, em relação ao ensino a distância, regulamentado pela Resolução nº 22.692/96, há resistência dos servidores quanto à sua aplicabilidade. Quanto às condições organizacionais vigentes para o programa de capacitação nos moldes das Resoluções, destaca-se que os treinamentos têm influenciado no desempenho e no trabalho, mas não favorecem um ambiente de aprendizagem. Conclui-se que as expectativas em relação à educação a distância devem ser trabalhadas e que as condições organizacionais devem ser revistas para que o programa de capacitação atenda às Resoluções citadas do (TSE).

Palavras-chave: Educação corporativa. Educação a distância. Administração pública.

Abstract

This study aims to examine the expectations of existing staff and organizational conditions for implementation of a permanent training and distance education program governed by Resolutions 22.572/96 and 22.692/96 TSE no Tribunal Eleitoral do Rio Grande do Norte - TRE / RN. The research is characterized as an exploratory case study, of quantitative and qualitative nature, with data collected through questionnaire and interview with the servers. The results showed that the expectations of servers meet what is determined by the rule 22.572/96, recognizing the importance of continuing education, access and creation of democratic culture of shared education. However, in relation to distance learning, regulated by Resolution 22.692/96, there is a certain resistance on the part of the servers concerning their applicability. The conditions for the existing organizational training program in the form of resolutions, is that the trainings have influenced the performance and work, but have not favored an environment conducive to learning. It has been concluded that the expectations of distance education must be worked on and that the organizational conditions should be reviewed for the training program to meet Resolution 22.572/06 and 22.692/06 of Tribunal Superior Eleitoral (TSE).

Keywords: Corporate education. Distance education. Public administration.

¹ Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas e Psicóloga. Analista Judiciário. kdonida@interjato.com.br.

² Doutora em Educação. Mestre em Administração e Psicóloga. Professora do Mestrado Profissional em Administração. patriciawhebber@gmail.com.

Introdução

As demandas atuais das organizações testemunham a transição do tradicional setor de “treinamento e desenvolvimento” para a Educação Corporativa é uma abordagem de educação preocupada em conduzir a inteligência das pessoas de maneira a gerar um patrimônio intelectual para toda a organização com valorização de seu capital intelectual e consequente melhoria nos resultados obtidos.

Não é mais suficiente adestrar o ser humano para exercer com eficácia suas funções dentro da organização. A organização moderna precisa investir no ser humano total, fazê-lo parceiro do processo de aprendizagem, considerando o seu repertório de conhecimentos e experiências, incentivando-o a raciocinar, e a ter uma visão crítica e consciente do ambiente.

Uma vez constatado que o conhecimento adquirido tem prazo de validade cada vez mais reduzido (EBOLI, 2004), a educação continuada impõe-se como alternativa a não estagnação desse conhecimento. Dessa forma, vai-se construindo uma cultura organizacional que preza pela educação continuada e coletiva, patrimônio da organização e de seus servidores.

As organizações públicas participam desse processo de mudança na busca de gerenciar o conhecimento assegurando o seu acesso a todos e promovendo o compartilhamento do saber, sendo o diferencial para uma administração moderna com melhoria na qualidade dos serviços prestados à sociedade e mais satisfação para os servidores. Assim, adequando-se ao novo cenário, o Tribunal Superior Eleitoral (TSE) instituiu o Programa Permanente de Capacitação e Desenvolvimento dos Servidores da Justiça Eleitoral, por meio da Resolução nº 22.572/96, a qual deverá servir de referência às ações de Educação Corporativa no âmbito dos Tribunais.

O TRE/RN apresenta certa limitação de verbas financeiras para capacitação, em contrapartida, há o aumento das demandas de treinamento e da quantidade de servidores a serem treinados. Sem ignorar essa realidade, e também consciente das

A Educação Corporativa é uma abordagem de educação preocupada em conduzir a inteligência das pessoas de maneira a gerar um patrimônio intelectual para toda a organização com valorização de seu capital intelectual e consequente melhoria nos resultados obtidos.

possibilidades que o incremento da tecnologia permite, o TSE previu em sua norma o uso do ensino a distância (EAD) como ferramenta adicional na implantação da educação corporativa, propondo-se a ampliar o acesso ao conhecimento e à expansão das oportunidades de aprendizagem na Justiça Eleitoral.

A educação a distância ainda não está implantada na organização, existindo, no entanto, uma comissão para desenvolvê-lo no Tribunal. Até o momento, foram realizados apenas cursos experimentais e relacionados a sistemas específicos, todos elaborados pelo TSE. A comissão do ensino a distância pretende regulamentar sua implantação e funcionamento no Tribunal. Sob essa ótica, este trabalho tem como foco a mudança da sistemática atual de treinamento para a educação corporativa, tendo como um de seus instrumentos a educação a distância.

A pesquisa se caracteriza como um estudo de caso exploratório, de natureza quantitativa e qualitativa, tendo como técnicas de pesquisa, o questionário e a entrevista. Priorizando a discussão que envolve o tema, este trabalho está estruturado

da seguinte forma: referencial teórico, metodologia, análise e interpretação dos resultados, conclusões, recomendações e referências.

2 Referencial Teórico

2.1 Conhecimento e Educação

Na sociedade atual, os tradicionais fatores de produção – natureza, capital e trabalho – exauriram sua colaboração (CARNEIRO, 2004), modificando a fonte de poder para quem detém o conhecimento (SHARP, 2000). O conhecimento passa a ser a matéria-prima básica das organizações e, por conseguinte, para as pessoas que nela trabalham.

O mundo necessita de produção de ideias e conceitos e o trabalhador que somente aperta botões ou é guiado por manuais perdeu espaço. Os postos de trabalhos mais operacionais foram reduzidos e os sujeitos que não acompanharem a evolução correm o risco de desemprego (ABBAD, 2007).

A sociedade precisa, então, formar pessoas críticas, reflexivas e criativas que, desembaraçadas dos serviços rotineiros, possam usar seu potencial criador para lidar com o inédito, com aquilo que não está no manual e que, convidadas a pensar, possam aceitar esse desafio. Assim, o caminho para formar essas pessoas passa inevitavelmente por um redimensionamento na educação: as pessoas precisam buscar, continuamente, adquirir competências e as instituições educacionais e organizações de trabalho precisam oferecer programas de educação continuada para os adultos (ABBAD, 2007).

A educação designa o processo de desenvolvimento e realização do potencial intelectual, físico, espiritual, estético e afetivo existente em cada ser humano; também designa o processo de transmissão da herança cultural às novas gerações (EBOLI, 1999). As pessoas investem em

A educação designa o processo de desenvolvimento e realização do potencial intelectual, físico, espiritual, estético e afetivo existente em cada ser humano; também designa o processo de transmissão da herança cultural às novas gerações.

educação pelas seguintes razões essenciais e básicas: adquirir conhecimento; compartilhar conhecimentos e transferir saber; obter benefícios sociais e de comunidade, do ato de saber e para obter benefícios pecuniários e financeiros. Esses são os propósitos buscados pelos indivíduos num ambiente desenvolvimentista, tecnologicamente autônomo, de riquezas e rendas bem distribuídas e de oportunidades de ascensão por mérito longe de nepotismos e perto da meritocracia (KASZNAR, 2004).

Na sociedade atual, a educação funciona como moeda de troca, agregando valor aos que a possuem. No ambiente institucional não é diferente, e a educação trazida, criada ou compartilhada dentro das empresas, ao mesmo tempo em que valoriza o ser humano, agrega resultados ao negócio da empresa. Capital, equipamentos e instalações são passíveis de serem nivelados pelas concorrentes, mas o conhecimento, que constitui o capital humano e intelectual da empresa, é único, e este gera diferencial e competitividade (EBOLI, 2004).

O conhecimento tornou-se o principal ingrediente da economia (STEWART, 1997), sendo base de toda riqueza individual, empresarial ou nacional (EBOLI, 2004), constituindo-se no incremento do capital intelectual das organizações (STEWART, 1997; CARNEIRO, 2004).

É evidente que os países, as empresas e os indivíduos dependem, cada vez mais, do

O conhecimento tornou-se o principal ingrediente da economia, sendo base de toda riqueza individual, empresarial ou nacional, constituindo-se no incremento do capital intelectual das organizações.

conhecimento, por isso, precisam administrá-lo, ou seja, encontrar e estimular o capital intelectual, armazená-lo, vendê-lo e compartilhá-lo (STEWART, 1997).

2.2 Aprendizagem no Ambiente Corporativo

Sabe-se que existe um paradoxo entre aprendizagem e organização (WEICK; WESTLEY, 2004), entretanto o impacto do processo de educação e aprendizagem no ambiente corporativo é tão grande que na organização do século XXI trabalho e aprendizagem são essencialmente iguais (MEISTER, 1999).

O dinamismo exigido num ambiente de incerteza requer adaptação, e a adaptação próspera depende da aprendizagem efetiva (LIPSHITZ; POPPER, 2000). Toda organização aprende, de formas diferentes, mas aprende pela própria necessidade de sobrevivência, e a estrutura da organização implica formas diferentes de aprendizagem, tanto burocracias como *adhocracias*, mas a aprendizagem é diferente (MARCH, 1991 *apud* WEICK; WESTLEY, 2004).

Ao propiciar um ambiente de aprendizagem, a organização torna-se um lugar onde aprender é

sinônimo de trabalhar; sendo esse processo um valor cultural, as pessoas são estimuladas a aplicar o que aprenderam (SENGE, 1990), principalmente pela necessidade de competências individuais compatíveis com as competências organizacionais.

Para Kasznar (2004), a maioria das competências adquiridas na formação superior dos indivíduos fica obsoleta no decorrer de sua carreira, além disso, competências específicas precisam ser adquiridas. A educação de base não é suficiente nem gera diferencial para as organizações. Diante desse cenário e buscando melhorar sua competitividade, a organização atual tomou para si a responsabilidade de atualizar continuamente a base de conhecimento de seus colaboradores sob pena de perda da eficiência frente a situações rotineiras (manifestação de falta de treinamento), ou ausência de proatividade frente a situações não rotineiras (manifestação de ausência de educação).

Treinamentos que automatizam respostas não são mais suficientes. A empresa exige que o seu colaborador compreenda o *porquê*, o *como* e o *para quê* das atividades que exerce. A aplicação de um modelo integrado de competências como meio de alcançar os objetivos estratégicos da organização é que levou a necessidade de renovar os tradicionais centros de treinamento e desenvolvimento aderindo a proposta da educação corporativa (GOULART; PESSOA, 2004).

2.3 Educação Corporativa

As raízes culturais da educação corporativa estão na Idade Média, com o surgimento da burguesia. Em uma sociedade formada por senhores e servos surge uma nova classe social, que trabalha e é remunerada por seu trabalho. O ambiente favorece o aparecimento de agremiações profissionais e corporações de ofício que exigem preparação profissional formalizada (MAIA, 2004).

A General Eletric, a partir de seu departamento de recursos humanos em Crottonville, em 1995, organizou o que seria a primeira universidade

corporativa mundial (FORMIGA, 2004). Os termos Educação Corporativa e Universidade Corporativa são utilizados como sinônimos na literatura. Morhy (2004, p. 13) considera que “universidades corporativas são organizações educacionais estabelecidas e operadas por corporações”, e ignorando as polêmicas conceituais acrescenta que “são centros de treinamento mais evoluídos e até de criação e estudos estratégicos, que buscam ampliar a competência, em todos os níveis dos que atuam na empresa ou corporação”.

A universidade corporativa não precisa necessariamente ocupar um espaço físico. Na verdade, trata-se de um processo de aprendizagem baseado em competências, que vincula esse tipo de universidade às metas empresariais de modo acessível e econômico, funcionando como uma unidade de negócio. Ela é o principal instrumento para operacionalização da revolução que se opera nos centros de treinamento, com a transição para a educação corporativa (MEISTER, 1999).

Para Meister (1999, p. 3), existe um dogma básico que define a universidade corporativa: “um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização”.

Alperstedt (2001 *apud* PERES, 2006) afirma que o uso da expressão *universidade corporativa* é reflexo da tradução livre da expressão recorrente na literatura americana *corporate university*, sendo evidente que o uso do termo *university* não confere a essas instituições a mesma conotação que a palavra possui no sistema educacional. Formiga (2004) complementa que se trata de uma metáfora da universidade acadêmica, na medida em que se utilizam do seu saber, conhecimento, seriedade e pesquisa, rejeitando, no entanto, o *timing* acadêmico, evidenciando que o tempo da universidade tradicional não preenche os anseios de urgência do mundo das organizações.

As organizações compreenderam que não poderiam depender das instituições de ensino para desenvolver sua força de trabalho e que não seria plausível aguardar que os currículos oficiais fossem

adaptados à realidade empresarial, sendo mais coerente assumir o papel de educadoras e trazer a escola para dentro da empresa, se tornando ao mesmo tempo cliente e fornecedoras da educação (MEISTER, 1999). Isso não impediu o desenvolvimento de parceria entre os programas de educação corporativa e as universidades, principalmente por estas fornecerem programas complementares, acrescentando força e credibilidade aos programas de educação corporativa da organização (RYAN, 2009).

Segundo Eboli (2004), os principais objetivos da educação corporativa são: difundir a ideia de que o capital intelectual será o fator de diferenciação das empresas no próximo milênio; despertar nos talentos humanos a vocação para o aprendizado; incentivar e estruturar atividades de autodesenvolvimento; motivar e reter os melhores talentos contribuindo para o aumento da felicidade pessoal dentro de um clima organizacional saudável.

Os programas de educação corporativa devem ajudar as organizações a desenvolver as habilidades e competências dos funcionários, sendo isso uma das principais razões para implantação do sistema de educação corporativa (RYAN, 2009).

Bonilauri e Karam (2004), ao abordarem a base pedagógica do sistema de educação corporativa, convidam à reflexão sobre seu fundamento filosófico, destacando que é preciso saber qual o modelo de homem que se tem em mente, principalmente por ser o trabalhador um homem que pensa, cria, é crítico, ético, livre, autodeterminado e capaz de descentrar seus pontos de vista.

Oliveira (2004) apresenta quatro dimensões básicas para o sucesso do sistema: dimensão estrutural (concepção física); dimensão institucional (valor para a organização); dimensão pedagógica (modelo pedagógico adotado); e dimensão tecnológica. Esta última serve para que seja possível levar o aprendizado a qualquer um, a qualquer momento, a qualquer lugar, assim como preconiza o princípio da disponibilidade de Eboli (2004), a empresa precisa dispor de recursos tecnológicos. Valer-se da educação a distância pode ser o diferencial para potencializar a educação corporativa.

A organização na qual a hierarquia corporativa é representada pela pirâmide empresarial de *pensadores* no topo e de *fazedores* na base está cedendo lugar a uma organização flexível caracterizada por um processo decisório descentralizado e que valoriza o trabalho em equipe em detrimento do individualismo.

Para Meister (1999), a organização na qual a hierarquia corporativa é representada pela pirâmide empresarial de *pensadores* no topo e de *fazedores* na base está cedendo lugar a uma organização flexível caracterizada por um processo decisório descentralizado e que valoriza o trabalho em equipe em detrimento do individualismo, afirmando a importância das qualificações híbridas que ela denomina *qualificações em forma de Z*. A meta é fazer com que os funcionários entendam o trabalho de cada colega e consiga perceber como as várias partes da empresa se conectam e formam um todo integrado. O autor também sustenta que as pessoas que possuem qualificação em forma de Z conseguem moldar seus conhecimentos aos problemas ao invés de insistirem que os problemas surjam de determinada maneira.

Buscando, então, uma concepção de estratégias de treinamento, desenvolvimento e educação que considere a pessoa como parte de um contexto social e organizacional mais amplo e que extrapole as delimitações do cargo, surgem conceitos, como o de *trilhas de aprendizagem*, ou seja, alternativas

para o desenvolvimento pessoal e profissional (BRANDÃO; CARBONE, 2004). Quando o profissional define um curso de ação para o seu crescimento está, na prática, construindo uma trilha que pode abranger não apenas cursos formais, mas qualquer outra forma de aprendizagem disponível, como grupos de discussão, livros, jornais, reuniões de trabalho, entre tantas outras. As trilhas de aprendizagem vão ao encontro do pensamento de Meister (1999) que afirma que na organização atual a expectativa do funcionário começa a mudar de foco, da segurança para o desenvolvimento pessoal.

Goulart e Pessoa (2004) frisam que o grande desafio é manter o caráter de aprendizagem contínua e compartilhada que sustenta a educação corporativa.

2.3.1 Educação a distância tradicional ao e-learning

Os primórdios da educação a distância remontam à época dos grandes impérios coloniais, em que havia escassez de possibilidades de educação nas colônias, restando àqueles que desejavam estudar apenas duas alternativas: estudar nas metrópoles, para os mais abastados; ou recebimento de material para estudo nas colônias, vindos pelo correio, nas embarcações (TAKAHASHI, 2004).

Formiga (2004) traça uma retrospectiva da educação a distância e explica que a sociedade se encontra na chamada quarta geração ou quarto ciclo temporal do ensino a distância. Essa divisão em gerações é feita de acordo com a modalidade de distribuição ou entrega desse tipo de educação: o primeiro ciclo dá-se no início do século XX, com os cursos por correspondência, com destaque para o Instituto Universal; o segundo começa nos anos 1960, com o uso mais intenso do rádio e da televisão na tele-educação, destacando-se o Projeto Minerva; o terceiro ciclo, a partir dos anos 1990, no qual a internet começa a ser democratizada, saindo do meio acadêmico para as empresas; um destaque para o Telecurso 2000. O

quarto e atual ciclo em EAD encontra referência no uso amplo da tecnologia como instrumento da educação, sobretudo nas empresas, em detrimento das escolas.

No Brasil, o marco do EAD deu-se em 1904, quando a Escola Internacional, no Rio de Janeiro, ofereceu os primeiros cursos a distância. Apesar do pioneirismo do Rio de Janeiro, foi São Paulo o líder desse tipo de educação, sobretudo pela atuação do Instituto Universal, que atendeu a milhões de alunos oferecendo cursos baratos e elementares de iniciação profissional. Considera-se, aqui, a possibilidade de que esse fato seja o responsável pelo estigma atribuído à educação a distância: o de ser inferior, de segunda classe ou destinada apenas às classes menos favorecidas. O próprio MEC, no início dos anos 1990, via com preconceito essa modalidade de educação. Mas, a partir de 1993, o MEC passou a aceitá-la e finalmente a educação a distância foi reconhecida, sendo incluída na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) como uma modalidade de educação e aprendizagem (FORMIGA, 2004).

Abbad (2007) alerta para o alto índice de evasão nos cursos a distância e para a crítica mais comum que lhe é atribuída: a de não possuir ainda instrumento de avaliação de sua efetividade em relação à aquisição de competências a que se propôs. Entre as potencialidades do EAD, a autora comunga com o pensamento de Morhy (1994) ao expor que o EAD propicia o desenvolvimento de competências como: autonomia, autoestudo, autoavaliação, administração do tempo e autogestão de carreira.

Pelas características delineadas e, sobretudo, por ampliar o acesso ao estudo, atender a um público-alvo geograficamente disperso e criar condições propícias à aprendizagem contínua de todos os componentes da cadeia de valor, o EAD vem ao encontro da proposta da educação corporativa, firmando-se, crescentemente, como seu impulsionador e aliado (ABBAD, 2007).

Meister (1999) acredita que ao avaliar soluções tecnológicas para a aprendizagem a orga-

nização deve desenvolver um plano considerando as tecnologias que possam ser utilizadas e qual combinação delas que levará ao aprendizado que a corporação deseja que seus funcionários alcancem. A demanda de educação a distância, tipo *e-learning*, tende a aumentar, uma vez que a nova geração, a se tornar a força de trabalho, está acostumada a usar e a pesquisar na internet, além de se sentirem motivados sem se sentirem isolados (ETTINGER; HOLTON; BLASS, 2006).

De acordo com a abordagem humanística, o ambiente de aprendizagem é promovido pelas necessidades do aprendiz/aluno, mas o conteúdo dos materiais também tem a necessidade de estimular a iniciativa e aprendizagem autodirigida (WILSON; MADSEN, 2008); no entanto, há necessidade de um bom projeto pedagógico. Esse é um componente-chave para a qualidade dos materiais do *e-learning*, que podem ser cliques de vídeo e exercícios interativos, principalmente se a tecnologia utilizada acrescenta benefícios à experiência de aprendizagem (ETTINGER; HOLTON; BLASS, 2006).

O desafio para os desenvolvedores do material físico de *e-learning*s era mantê-los suficientemente dinâmicos e envolventes para prender a atenção da próxima geração, como têm sido com videogames e jogos de computador, que dão à *realidade virtual* uma dimensão de seus propósitos (ETTINGER; HOLTON; BLASS, 2006).

2.4 Estudos Recentes sobre o Tema

Pinto (2004), em uma pesquisa sobre universidade corporativa no Banco do Brasil, identificou, na prática, a complexidade de disseminar a compreensão entre os funcionários em decorrência da falta de percepção de que as possibilidades de qualificação oferecidas pela Universidade Corporativa promovessem o crescimento na carreira; dificuldades de comunicação interna, ou seja, não conseguir gerar informação que ofereça plena compreensão da

Universidade Corporativa; entraves ligados à jornada de trabalho e à base tecnológica utilizada.

Fernandes (2005), em estudo realizado sobre esse mesmo tema na Caixa Econômica Federal, concluiu que o modelo de Universidade Corporativa proposto por Meister (1999) reproduziu-se em muitos aspectos na Universidade Corporativa Caixa. Entre os aspectos divergentes encontram-se: o currículo não contempla a cidadania corporativa e as competências básicas; ausência de sistema de avaliação que permita verificar os resultados efetivos no negócio; e o fato de ainda não atingir os parceiros da rede de atendimento.

Nunes (2005), ao estudar a validade de transformar um centro de treinamento em Universidade Corporativa, identificou que para uma implantação com sucesso deveriam ser adotados os seguintes requisitos: comprometimento da cúpula da empresa; definição de público-alvo; definição de produtos/serviços; parceiros de aprendizagem; marketing e comunicação constante; e estabelecer um elo entre a Universidade e as metas da empresa.

Costa (2007), no estudo sobre o tema no estado de Goiás, verificou que a capacitação oferecida aos servidores não contempla uma formação mais ampla e crítica, voltada para a construção de uma cidadania plena, concluindo que a lógica presente não é a da esfera pública, mas uma lógica gerencial, pautada por uma racionalidade econômica.

Eboli (2011), ao pesquisar sobre práticas de educação corporativa no Brasil, identificou a educação, treinamento e qualificação da força de trabalho como sendo de alta prioridade para empresas pesquisadas, bem como a importância dada às ações educacionais alinhadas às estratégias e cultura organizacional.

Medeiros, Oliveira e Amorim (2010), ao estudarem a efetividade da gestão de educação corporativa na Justiça Federal, verificaram que havia número de funcionários insuficiente para implantar o Plano Permanente de Capacitação dos servidores (PNC), falta de capacitação suficiente ao para-

digma da educação corporativa, descontinuidade das ações de capacitação, inércia gerencial, além da não integração das unidades de Treinamento e Desenvolvimento (T&D), apontando os resultados para alcance da mudança da situação encontrada.

Silva *et al* (2010), ao avaliarem as práticas de educação corporativa a distância, encontraram os seguintes resultados: a atividade desenvolvida sensibilizou os colaboradores quanto à continuação da qualificação via EAD, e que o método de avaliação adotado mostra as impressões dos participantes.

3 Metodologia

3.1 O Tipo de Pesquisa

De acordo com a taxionomia proposta por Vergara (1997), este estudo classifica-se como uma pesquisa exploratória e em estudo de caso. É exploratória porque se verifica a existência de poucos estudos anteriores que abordem o tema na administração pública. E trata-se de um estudo de caso porque está circunscrito a uma ou poucas unidades dentro de um universo, no caso o TRE/RN, estudando o fenômeno em profundidade, dentro do seu contexto.

3.2 Universo e Amostra

Para efeito deste estudo, o universo são os servidores efetivos do TRE/RN, lotados na capital e no interior do estado, num total de 360. Por não ser viável trabalhar com todo o universo, neste estudo, trabalhou-se com amostra aleatória simples. Assim, para se definir a amostra, foram feitos cálculos estatísticos que conduziram a uma quantidade de 90 servidores, escolhidos aleatoriamente.

A amostra pode ser caracterizada a partir dos dados demográficos configurando uma melhor

compreensão da pesquisa e dos participantes. Os servidores pesquisados apresentam as seguintes características: a amostra utilizada foi composta de 53% de técnicos judiciários e 47% de analistas judiciários. 90% da amostra possuem curso superior completo. 59% estão lotados em cartório eleitoral, enquanto 41% estão lotados na Secretaria. 70% da amostra é da área administrativa, 16% da judiciária e 14% de áreas específicas. 73% da amostra está trabalhando no TRE/RN há menos de três anos, e 27% possui entre 11 e 17 anos de atuação.

3.3 Instrumento de Coleta de Dados

Os dados desta pesquisa foram coletados por meio de fontes primárias por meio de questionário e entrevista realizados com os servidores do Tribunal. Questionário, para Lakatos e Marconi (1992, p.100) “é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador.”

3.4 Tratamento dos Dados

Os dados coletados neste trabalho foram tratados de forma quantitativa e qualitativa. Os procedimentos qualitativos se referem ao caráter subjetivo de alguns temas, por exemplo, expectativas, crenças e atitude dos servidores, abordados em questões abertas ou semiabertas do questionário aplicado, quando solicitado ao servidor que justificasse sua resposta, criticasse ou oferecesse sugestões. Já os dados obtidos nas questões fechadas foram tratados quantitativamente e estão relacionados ao aspecto objetivo das questões abordadas.

Os dados quantitativos foram tratados pela estatística básica e os dados qualitativos, pela análise de conteúdo.

4 Análise e Interpretação dos Resultados

4.1 O Contexto

A partir do Decreto nº 5.707/06, a Presidência da República instituiu a política para o desenvolvimento de seu pessoal. O Decreto, em seu artigo 1º, enumera como uma das finalidades da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal a “adequação das competências requeridas dos servidores aos objetos das instituições”. Em seu artigo 4º, ao listar as diretrizes da Política, enfatiza o incentivo ao servidor em suas iniciativas de capacitação voltadas para as competências institucionais e individuais, estimula a participação do servidor em ações de educação continuada, considera o resultado das ações de capacitação e a mensuração do desempenho do servidor complementares. E, em seu artigo 5º, inclui o sistema de gestão por competências entre os seus instrumentos.

Apesar de o Decreto não mencionar textualmente a educação corporativa, observa-se que a administração federal está de acordo com os seus preceitos, conforme Abbad (2007, p. 352) “trazendo a capacitação do servidor para o centro e exigindo adoção de estratégias mais eficazes de capacitação do servidor, para que serviços de qualidade possam ser oferecidos ao cidadão”.

O Tribunal Superior Eleitoral, alinhado com essa tendência, dispõe em sua Resolução nº 22.572/06, sobre o Programa Permanente de Capacitação e Desenvolvimento dos Servidores da Justiça Eleitoral, com o propósito de “servir de referência às ações de educação corporativa, com vistas à formação, atualização e aperfeiçoamento contínuo dos servidores da Justiça Eleitoral”. O TSE, a partir dessa Resolução, considera como ação de educação corporativa, entre outras, cursos presenciais, seminários, congressos, cursos a distância, e estabelece, na Resolução nº 22.692/06, as diretrizes

para a implementação da metodologia da educação a distância no âmbito da Justiça Eleitoral como forma de ampliar o acesso e expandir as oportunidades de aprendizagem dos servidores.

O TSE, em sua Resolução nº 22.572/96, faz prevalecer a necessidade de identificação das competências essenciais à eficácia nos resultados da Justiça Eleitoral. A Resolução enfatiza o desenvolvimento integral do ser humano e preconiza a criação de um patrimônio coletivo constituído pelo conhecimento construído em conjunto e fundamentado no repertório de conhecimentos e experiências do servidor, bem como o acesso de todos os servidores às ações de capacitação, o incentivo à inovação, ao raciocínio e à visão crítica do ambiente também foram aspectos determinados pelo órgão superior.

A Resolução nº 22.692/96 determina que a gestão do processo de educação a distância seja da Secretaria de Gestão de Pessoas, tendo a Secretaria de Tecnologia de Informação a responsabilidade pelas questões operacionais. O TSE determina que para o funcionamento do projeto, seja composta uma equipe multidisciplinar com os seguintes profissionais: conteudista, projetista didático ou instrucional, designer gráfico para web, tutor, tutor de conteúdo, tutor de acompanhamento e tutor técnico. Preocupa-se também em determinar o respeito ao momento destinado aos estudos do servidor em seu ambiente de trabalho e seu reconhecimento como horas efetivamente trabalhadas, desde que autorizada pelo Tribunal.

As Resoluções nº 22.572/06 e nº 22.692/06, do TSE, marcam, portanto, oficialmente a adesão da Justiça Eleitoral, por meio de seus Tribunais Regionais, às práticas de educação corporativa, podendo utilizar-se da educação a distância como alternativa para concretizá-la. Em consequência disso, o sistema de treinamento tradicional, até então utilizado, terá que ser revisto e adaptado às novas normas.

O TRE/RN encontra-se nessa fase de adequação ao novo modelo, buscando implementar as modificações determinadas pelo TSE na capacitação de seus servidores.

4.2 Educação Corporativa e Ensino a Distância no TRE/RN

Dos entrevistados, em relação à utilização dos conhecimentos obtidos em seu curso superior, durante seu trabalho no TRE, 41% afirmam que utilizaram alguns conhecimentos; 33% utilizaram totalmente os conhecimentos; 16% não os utilizaram; e 10% dos servidores não concluíram o curso superior. Complementando a percepção sobre a formação básica para 83 % dos servidores, os conhecimentos adquiridos no curso superior ou pós-graduação precisam ser reciclados regularmente; 10% não concluíram curso superior. Para 6%, tais conhecimentos valem para sempre, e 1% acha necessária a reciclagem pelo menos uma vez após a conclusão.

Considerando que os servidores utilizaram os conhecimentos adquiridos academicamente, e mesmo assim consideram que esses conhecimentos precisam ser reciclados, denota-se que as competências adquiridas em cursos superiores ficam obsoletas no decorrer da carreira do indivíduo (KASZNAR, 2004), exigindo o desenvolvimento de novas competências na trajetória profissional.

Quanto à participação nos treinamentos promovidos pela organização, 90% alegam que participaram dos treinamentos ofertados pelo TRE/RN, os outros 10% mencionaram que não tiveram nenhuma participação nos últimos dois anos. Por outro lado, os servidores utilizaram seu tempo livre associado às demandas do trabalho com leitura de livros e revistas (53%), sendo a mais citada pelos servidores, seguida de acesso a *sites* relacionados ao trabalho (46%), e de não se ocupar com nada relacionado ao trabalho (26%). Além de investir na educação continuada em seu tempo livre, a maioria dos servidores participaram de cursos de pós-graduação. Em seu tempo livre, também participaram de congressos e seminários relacionados ao trabalho.

Ressalta-se que 87% dos pesquisados utilizam dos próprios recursos para custear sua educação, os quais alegam investir em cursos de pós-graduação, livros, congressos e similares. Quanto aos motivos para realização desse investimento, destaca-se a não oferta de bolsas de

estudos, não restando outra opção a não ser custear seus próprios cursos. Os que não o fazem, alegam que os cursos são caros e na maioria das vezes não é possível participar por questões financeiras.

Os servidores usam o tempo livre com educação, investem seus próprios recursos e leem livros ou revistas relacionados ao trabalho, conferindo a importância que estes dão à capacitação profissional, buscando dos próprios meios para aprendizagem individual, fato que denota a coerência com os princípios da educação corporativa, cuja ênfase é dada ao caráter flexível desse sistema, bem como a possibilidade de construção de trilhas de aprendizagem (BRANDÃO; CARBONE, 2004), tendo os funcionários predisposição para o desenvolvimento pessoal (MEISTER, 1999).

As razões que levam os servidores a participarem de eventos de capacitação são em ordem de relevância: 1) adquirir conhecimento (80%); 2) obter função comissionada (56%); 3) compartilhar conhecimentos com os colegas de trabalho (50%) ou trocar de emprego (50%); 4) gerar benefícios à sua comunidade ou ao seu local de trabalho ou obter benefícios pecuniários e financeiros (43%).

Parte dos motivos dos servidores em buscar capacitação profissional vão ao encontro do pensamento de Kasznar (2004), ratificando a aquisição de conhecimento, obtenção de benefícios pecuniários, de forma indireta por meio da função comissionada, entretanto também foi colocada a possibilidade de troca de emprego.

Os três métodos de aprendizagem considerados mais eficazes pelos servidores foram: cursos presenciais com carga horária entre 20 e 40 horas (90%); utilizar na prática o conhecimento adquirido (treinamento em serviço) (73%); participação em seminários, simpósios, congressos (40%); bem como grupos de discussão presenciais (40%). A indicação desses métodos demonstra que os servidores desconsideram as tecnologias disponíveis e possibilidades de educação a distância como uma estratégia de educação corporativa dos Tribunais, por orientação do Tribunal Superior Eleitoral.

Em relação à prática de multiplicar os conhecimentos obtidos em um treinamento para os

colegas, obtiveram-se os seguintes resultados: 40% afirmam que em sua unidade de trabalho o conteúdo do curso é repassado pelo colega que o realizou; 33% afirmam que não há o costume de multiplicar o aprendizado, mas se solicitado, há o empréstimo do material didático; 27% afirmaram não ter acesso a qualquer informação sobre o curso, aguardando por um próximo em que possa ser inscrito. Nota-se que a maioria dos servidores (60%) alega que não há compartilhamento do conhecimento, necessário ao incremento do capital humano (EBOLI, 2004); entretanto, sabe-se que para a formação da *teia do conhecimento* faz-se necessária uma prática efetiva de compartilhamento que transforme o saber individual em saber coletivo (GOULART; PESSOA, 2004).

Quanto aos objetivos dos treinamentos, para 71% dos servidores os treinamentos devem, simultaneamente, oferecer conhecimentos técnico-profissionais, desenvolver atitudes e comportamentos adequados a sua atuação no trabalho e enfatizar a missão, visão e valores do TRE. Para 16% servem apenas para oferecer conhecimentos técnico-profissionais; para 10%, apenas para desenvolver atitudes e comportamentos; e para 3%, focalizar apenas a missão, visão e valores. Nota-se que os servidores consideram e demonstram uma visão geral e sistêmica das práticas de desenvolvimento de competências compatíveis com os conceitos de Meister (1999), ou seja, para compor o currículo básico de uma organização.

Para 77% dos pesquisados há a divisão de tarefas no local de trabalho, entretanto todos estão aptos para executar qualquer atividade; para 20% não há divisão de tarefas e todos são aptos a realizar qualquer atividade. Apenas 3% alegam que há divisão de tarefa e cada um apenas realiza aquela que lhe cabe. Apesar da divisão de tarefas, os servidores consideram-se aptos para executar quaisquer atividades no seu local de trabalho, inclusive parte deles considera o funcionamento das diversas unidades do Tribunal compatível com a qualificação em forma de Z dentro das unidades em que trabalham; entretanto, em uma concepção macro organizacional, ainda não possuem qualificações híbridas que os levem a ampliar o seu papel e adquirir contornos de natureza gerencial (MEISTER, 1999).

As principais características da organização citadas pelos os servidores apontam que a organização é um lugar em que: existem pensadores e executores (33%); as pessoas estão aprendendo e aplicando o que aprendem para qualidade dos serviços prestados (30%); aprender é sinônimo de trabalhar (26%); nenhuma das frases se aplica ao TRE (26%); soluções criativas e inovadoras são bem vindas (16%); favorece o aproveitamento máximo do potencial dos servidores (6%); aprender é um valor cultural (3%); oferece oportunidades de crescimento e reconhecimento ao servidor que busca aprimorar-se pela educação (3%).

Com base na concepção de Senge (1990), denota-se que a organização ainda não apresenta características de organização da aprendizagem. Nesse sentido, destaca-se que a hierarquia corporativa é representada pela pirâmide de fazedores e executores (MEISTER, 1999) em detrimento de estruturas flexíveis que dificulta a implantação da educação corporativa na Instituição.

Quanto aos cursos oferecidos, 61% dos servidores opinaram que às vezes os cursos oferecidos pelo TRE atendem às necessidades específicas para a realização do seu trabalho; 23% consideram que os cursos *sempre* atendem às necessidades específicas de seu trabalho; para 13%, as necessidades *raramente* são atendidas; e 3% consideram que os cursos *nunca* atendem às necessidades do seu trabalho. Por outro lado, para 50% dos servidores pesquisados, às vezes os treinamentos realizados pelo TRE influenciam de forma satisfatória em seu desempenho; 41% acham que o seu desempenho é *sempre* influenciado satisfatoriamente; 6% consideram que *nunca* o seu desempenho é influenciado satisfatoriamente; e para 3%, *raramente* o treinamento influi satisfatoriamente no desempenho.

Em relação ao que se considera essencial e gostaria que fossem implantados no programa de capacitação do TRE, os servidores ordenaram da seguinte forma as alternativas propostas: 1) promover educação permanente (83%); 2) democratizar o acesso à educação, com o oferecimento de pelo menos um curso a cada exercício para cada servidor (70%); 3) criar uma cultura de educação

coletiva na qual o conhecimento seja compartilhado (40%); 4) oferecer um currículo mínimo e básico a todos os servidores (36%); 5) elaborar Planos de Desenvolvimento Individuais a partir dos resultados das avaliações de todos os servidores (33%); 6) estimular o raciocínio e visão crítica do ambiente (30%); 7) utilizar o ensino a distância (6%); e 8) preencher as lacunas deixadas pela educação trazida por cada servidor (6%). As expectativas dos servidores estão compatíveis com a Resolução nº 22.572/TSE, que dispõe sobre o Programa Permanente de Capacitação e com as diretrizes da Educação Corporativa, exceto para aceitação da tecnologia de educação a distância.

Quanto ao aproveitamento dos cursos oferecidos, 69% dos servidores julgaram haver melhor aproveitamento dos cursos oferecidos pelo TRE se fossem presenciais e no horário do expediente; 16% elegeram o curso a distância no horário do expediente como melhor alternativa para aproveitamento do conteúdo oferecido; 13% preferiram a alternativa de cursos presenciais em horários diversos ao do expediente; e 3%, o curso a distância em horários diversos ao do expediente.

A principal crítica feita pelos servidores ao atual Programa de Capacitação foi a seguinte: a indicação dos servidores para participação em cursos não é democrática, sendo sempre indicados os mesmos servidores. Como sugestão, alguns servidores colocaram que a indicação de nomes para participar dos cursos deveria ser responsabilidade da COED. Os servidores dos cartórios do interior criticam o acesso aos cursos, que normalmente é oferecido apenas ao chefe de cartório.

Os servidores pontuaram também que muitos cursos em seu conteúdo priorizam a teoria em detrimento da prática e que tal procedimento deixa lacunas na aprendizagem. Algumas áreas reclamam também da ausência de cursos específicos essenciais, por exemplo, para a área de manutenção de computadores, que evolui constantemente e precisa de atualização regular.

Houve algumas críticas relativas: a instrutores que possuem o domínio da técnica, mas não

possuem boa didática e oratória; à situação de servidores que mudam de lotação no decorrer do exercício e não são contemplados com cursos nas áreas em que passam a atuar; e à ausência de cursos destinados especificamente às comissões.

Em relação aos cartórios eleitorais, houve grande incidência de críticas à ausência de cursos que padronizassem os procedimentos cartorários. Verificou-se, também, que há muita resistência à implantação do ensino a distância, sobretudo nos cartórios eleitorais. Os servidores manifestaram que não é viável participar de um curso e trabalhar ao mesmo tempo, sobretudo em ano eleitoral, quando o movimento dos cartórios é intenso e não há condições de concentração. Houve sugestões como: apenas utilizar o recurso a distância como reciclagem de cursos já oferecidos presencialmente; ou que os cursos a distância fossem elaborados pelo TRE, para ser mais coerente com a realidade dos servidores.

Meister (1999) lembra que a complexidade do assunto, a possibilidade de compartilhar as práticas, a comunicação entre alunos e instrutores, o ambiente de aprendizagem e o tempo disponível para desenvolvê-la e a adequação do método são alguns dos critérios que devem ser levados em consideração ao utilizar a tecnologia do EAD na aprendizagem.

5 Conclusão e Recomendações

Quanto às expectativas em relação ao programa de capacitação do TRE/RN, nota-se que os servidores esperam que a organização promova educação permanente, democratize o acesso ao programa e desenvolva uma cultura coletiva de compartilhamento do conhecimento.

Destaca-se que, em relação à educação a distância, os servidores não a percebem como uma tecnologia viável a ser implantada no Tribunal, dando preferências aos cursos presenciais no horário de expediente. Tal percepção vai de encontro às estratégias e orientações previstas para o programa de capacitação, regido pelas

Resoluções nº 22.572/06 e nº 22.692/06 do TSE sobre as práticas de educação corporativa, incluindo a EAD como alternativa para viabilizá-las nos Cartórios Eleitorais (interior do estado).

No que se refere às condições organizacionais vigentes para a implantação do Programa, destacam-se que os treinamentos oferecidos têm influenciado positivamente o desempenho dos servidores e atendido às demandas específicas do trabalho; entretanto, as políticas organizacionais não favorecem um ambiente de aprendizagem, principalmente por não ofertar oportunidades de crescimento e reconhecimento do servidor que investe na educação continuada, bem como pelo ambiente de trabalho, que não favorece as práticas de soluções criativas e inovadoras. Tais condições precisam ser revistas para que o programa de capacitação atenda às Resoluções citadas neste trabalho.

Diante dos resultados obtidos, recomenda-se que: 1) sejam revistas as estratégias e práticas de capacitação dos servidores vigentes, democratizando o acesso, definindo carga horária mínima anual por servidor e desenvolvendo sistemas de acompanhamento e controle; 2) se realize sensibilização dos servidores para uso de tecnologias de educação a distância; 3) se implante um sistema de avaliação de treinamentos em níveis de reação, de comportamentos, resultados intermediários (setoriais) e resultados globais (institucionais); e 4) se incentive à criação de comunidades de práticas, no sentido de contribuir para mudanças organizacionais na busca de tornar a organização, uma organização da aprendizagem.

- Recebido em: 11/08/2011
- Aprovado em: 03/11/2011

Referências

- ABBAD, Gardênia da Silva. Educação a distância: o estado da arte e o futuro necessário. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v.58, n.3, p.351-374, jul./set.2007.
- BONILAURI, Ana Rosa Chopard; KARAM, Marisa Estela. Desenvolvimento de Competências: Conceitos e Aplicações. In: MUNDIM, Ana Paula Freitas; RICARDO, Eleanora Jorge (org.). **Educação Corporativa: fundamentos e práticas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- BRANDÃO, Hugo Pena; CARBONE, Pedro Paulo. A web como instrumento para a Construção de Trilhas de Aprendizagem. In: OLIVEIRA, Fátima Bayma (Org.). **Educação corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- BRASIL. Decreto n. 5.707 de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial da República Federativa [do] Brasil**, Brasília, 23 fev, 2006.
- _____. Tribunal Superior Eleitoral. **Resolução nº 22.572**, de 23 de fevereiro de 2006.
- _____. Tribunal Superior Eleitoral. **Resolução nº 22.692**, de 16 de agosto de 2006.
- CARNEIRO, Renato. Os recursos humanos e o comportamento organizacional. In: MUNDIM, Ana Paula Freitas; RICARDO, Eleanora Jorge (Org.). **Educação corporativa: fundamentos e práticas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- COSTA, Larissa Nunes. **Educação corporativa no estado de Goiás: o programa universidade corporativa e a formação de servidores públicos**. Disponível em: <http://www.btdt.ufg.br/tesesimplificado/tde_busca/index.php>. Acesso em: 07 mar. 2008
- EBOLI, Marisa. Educação corporativa e EAD: conceitos, práticas e desafios. FÓRUM DE EDUCAÇÃO A DISTANCIA DO PODER JUDICIÁRIO, 2., 2010, Brasília, DF. **Anais**. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/sesap/ead/bibliotecadigital/bitstream>>. Acesso em: 20 maio 2011.
- _____. O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). **As Pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.p. 185-216.
- _____. **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades**. São Paulo: Gente, 2004.
- ETTINGER Andrew; HOLTON, Viki; BLASS Eddie. E-learner experiences: what is the future for e-learning? **Industrial and Commercial Training**, Guilsborough,GB. v. 38, n. 4, p. 208-213, 2006
- FERNANDES, Gilmar Hollerweger. **Análise comparativa entre a universidade corporativa caixa e o modelo de Meister**. Disponível em:<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/16305.pdf>. Acesso em: 08 mar.2008.
- FORMIGA, Manuel Marcos Maciel. Evolução dos 100 anos da educação a distância no Brasil. In: OLIVEIRA, Fátima Bayma (Org.). **Educação corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.p. 58-64.
- GOULART, Sônia; PESSOA, Eliane. Educação corporativa como base da estratégia organizacional. In: MUNDIM, Ana Paula Freitas; RICARDO, Eleanora Jorge (Org.). **Educação corporativa: fundamentos e práticas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- HORI, Larissa Mamed. Com educação a distância se vai ao longe. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v.58, n. 3, p.375-380, jul./set. 2007.
- KASZNAR, Istvan Karoly. Aspectos econômicos teóricos do investimento em educação e paradoxos do quadro situacional brasileiro nos anos 2000 em diante. In: OLIVEIRA, Fátima Bayma (Org.). **Educação corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004. p.65-74

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LIPSHITZ, R; POPPER, M. Organizational learning in a hospital. **The Journal of Applied Behavioral Science**, Arlington, , v. 36, n. 3, Sept. 2000.

LOUREIRO, Marcos Dantas. Desafios da sociedade do conhecimento. In: OLIVEIRA, Fátima Bayma (Org.). **Educação corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.p.33-38.

MAIA, Nelly Aleotti. Educação a distância: metodologias de desenvolvimento de Programas DE EAD. In: OLIVEIRA, Fátima Bayma (Org.). **Educação corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004. p.98-101.

MEDEIROS, Magnus Henriques; OLIVEIRA, Rezilda Rodrigues; AMORIM, Tânia Nobre Gonçalves Ferreira. Gestão da educação corporativa na Justiça Federal 5ª Região: análise de sua efetividade. **Gestão Pública: práticas e desafios**, Brasília, DF., v. 1, n. 1, 2010.

MEISTER, Jeanne C. **Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas**. São Paulo: Pearson Makron Books, 1999.

MORHY, Lauro. Educação e tecnologia: o desafio de vencer distâncias. In: OLIVEIRA, Fátima Bayma (Org.). **Educação corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004. p.12-17.

NUNES, Israel Honorino. **Requisitos para determinar a validade de transformação de um centro de treinamento de uma empresa do setor elétrico em universidade corporativa**. Disponível em:<<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/13464.pdf>>. Acesso em: 08 mar.2008.

OLIVEIRA, Fátima Bayma. Educação a distância e educação corporativa. In: OLIVEIRA, , Fátima Bayma(org.). **Educação corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004. p.22-29.

PERES, Ângelo. **As Universidades corporativas: um bom caminho para as organizações da era pós-industrial**. Disponível em: http://internativa.com.br/artigo_rh_12_06.html. Acesso em: 15 mar. 2008.

PINTO, Leandro Duarte. **Universidade corporativa sob a ótica dos funcionários: o caso do Banco do Brasil**. Disponível em: http://unifacs.br/arquivos/45000/46100/82_46175.htm>. Acesso em: 06 mar.2008.

RYAN, Lindsay. Exploring the growing phenomenon of university-corporate education partnerships. **Management Decision**. York, GB, v. 47, n. 8, p. 1313-1322, 2009.

SENGE, Peter M. **A Quinta disciplina: arte e prática da organização que prende**. 21. ed. Tradução OP Traduções. Rio de Janeiro: Best Seller, 1990.

SILVA, Nivaldo Pereira et. al. Avaliando as práticas de educação corporativa à distância por meio do modelo de Kirkpatrick: um estudo de caso numa empresa do ramo de energia no estado do Paraná. **Revista Emancipação**, Ponta Grossa, v.10, n.2, p. 501-515, 2010.

SHARP, Anna. **A empresa na era do ser**. Rio de Janeiro:Rocco, 2000.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual**, a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

TAKAHASHI, Tadao. Governo eletrônico e educação a distância: perspectivas para o Brasil. In OLIVEIRA, Fátima Bayma (Org.). **Educação corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.p.237-243.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

WEICK, Karl E.;WESTLEY, Frances. Aprendizagem organizacional: confirmando um oximoro. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cyntia; NORD, Walter. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004.v.1, p. 361-388

WILSON, Ian; MADSEN, Susan R. The influence of Maslow's humanistic views on an employee's motivation to learn. **Journal of Applied Management and Entrepreneurship**; Fort Lauderdale, FL, v.13, n. 2, Apr 2008.

Forma preferencial de aprendizagem: estudo de caso em uma Instituição de Ensino Superior da Serra Gaúcha

Preferred form of learning: a case study in a college institution from Serra Gaúcha



Juliana Raquel de Souza Luchesi¹
Kelly Menezes Crespi²
Janaina Macke³

Resumo

O processo de aprendizagem pode ser definido de forma sintética quanto ao modo de como os seres adquirem novos conhecimentos, desenvolvem competências e mudam o comportamento. Na medida em que participamos ativamente dos acontecimentos, assimilamos mentalmente as informações sobre o ambiente físico e social e transformamos o conhecimento adquirido em formas de agir sobre o meio. Assim sendo, propõe-se neste estudo apresentar os conceitos de Aprendizagem, Andragogia, Inteligências Múltiplas e CHA (Conhecimento, Habilidades e Atitudes), a fim de fundamentar a pesquisa de Domínio Preferencial de Aprendizagem proposta por De Aquino (2007). A pesquisa foi aplicada a 144 alunos (36 egressos e 108 ingressos) graduandos em Administração de Empresas de uma Instituição de Ensino Superior da Serra Gaúcha. O objetivo é identificar a forma preferencial de aprendizagem dos alunos e auxiliar os docentes na construção de estratégias de ensino. Os resultados destacaram que as formas preferenciais de aprendizagem são pelos domínios físico e emocional. Sendo que existe uma relação significativa entre o sexo masculino e o domínio físico de aprendizagem. Em relação à faixa etária, identificou-se que ela não influencia na forma preferencial de aprendizagem dos alunos.

Palavras-chave: Aprendizagem. Andragogia. Administração.

Abstract

The learning process can be shortly defined taking into account the way human beings acquire new knowledge, develop skills and change behavior. As we participate actively in events, we mentally assimilate the information about the physical and social environment and transform the knowledge gained into ways to act in the environment. Therefore, this study proposes to introduce the concepts of Learning, Andragogy, Multiple Intelligences and CHA (Knowledge, Skills and Attitudes) to support the research of Preferred Learning Domain proposed by DeAquino (2007). The research was applied to 144 students (36 former student and 108 entrance student) of Business Administration undergraduate degree of College Institution from Serra Gaucha. The goal is to identify the preferred way of learning and help teachers to build teaching strategies. The results emphasize that the preferred way to learning are the Physical and Emotional domains. Since there is a significant relationship between male and the physical domain of learning. In relation to the age group, it has been identified that it does not influence the preferred way of learning.

Keywords: Learning. Andragogy. Administration.

¹ Mestranda pelo Programa de Pós-Graduação em Administração na Universidade de Caxias do Sul. E Bacharel em Administração, com ênfase em Comércio Exterior. E-mail: julyluch@terra.com.br.

² Mestranda pelo Programa de Pós-Graduação em Administração na Universidade de Caxias do Sul. E Tecnóloga em Processamento de Dados e Marketing. E-mail: kelly@crespidb.com.br.

³ Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração na Universidade de Caxias do Sul. E-mail: jmacke@terra.com.br.

1 Introdução

O presente estudo tem o intuito de apresentar os conceitos de aprendizagem, andragogia, Pedagogia, inteligências, competências, habilidades, atitudes e estilos preferenciais de aprendizagem, a fim de propor uma breve reflexão sobre as práticas de tais temas em um ambiente acadêmico de uma Instituição de Ensino Superior (IES).

A educação superior tem mostrado habilidade para transformar e induzir mudanças na sociedade, por ser o local para a formação da mão de obra de trabalho especializada e, também, de profissionais responsáveis para o desenvolvimento econômico e social (LOMBARDI et al., 2011).

Para Pizzinatto (1999), a formação universitária é um processo complexo que exige pesquisas constantes para definir, primeiramente, as características ideais do perfil de um profissional e, em seguida, a composição curricular adequada a essa formação. É desconhecida, para muitos docentes, a forma preferencial de aprendizagem dos discentes. Esse esclarecimento possibilitaria a geração de inovação e implementação de novas metodologias em sala de aula.

O respeito à diversidade e aos potenciais perceptivos dos indivíduos podem possibilitar a inserção exitosa de dinâmicas diferenciadas de ensino, propondo a reflexão e a ação construtiva de uma nova sociedade.

O cerne da pesquisa se dá com o levantamento de dados obtidos com os questionamentos feitos a uma amostra de acadêmicos do curso de Administração em uma IES na Serra Gaúcha. Os

A educação superior tem mostrado habilidade para transformar e induzir mudanças na sociedade, por ser o local para a formação da mão de obra de trabalho especializada e, de profissionais responsáveis para o desenvolvimento econômico e social.

resultados poderão denotar diferentes perspectivas sob o âmbito de maturidade individual, estágio de andamento do curso e percepção da realidade social. A partir de tais constatações, propõe-se um novo olhar sobre o processo de aprendizagem e, principalmente, aos procedimentos de ensino, que devem buscar atender as expectativas desse novo ser em processo de contínua mudança.

2 Aprendizagem

A aprendizagem é uma mudança relativamente permanente de comportamento baseada na prática ou na experiência. As pessoas aprendem por meio de diferentes estilos que podem ser divididos em: experiência concreta, observação refletiva, conceitualização abstrata e experimentação ativa.

Para aprender a partir da experiência concreta, as pessoas precisam se envolver por inteiro, abertamente e sem vieses em novas experiências. Para aprender com base na observação refletiva, as pessoas precisam refletir e observar essas experiências de várias perspectivas. A conceitualização abstrata requer que as pessoas criem conceitos e integrem suas observações em teorias ou explicações lógicas. Finalmente, o aprendiz eficaz precisa estar em condições de poder usar dessas teorias para tomar decisões e resolver problemas (experimentação ativa) (DUBRIN, 2003).

Pode-se dizer que a aprendizagem refere-se à aquisição cognitiva, física e emocional, e ao processamento de habilidades e conhecimento em diversas profundidades, ou seja, o quanto uma pessoa é capaz de compreender, manipular, aplicar e/ou comunicar esse conhecimento e essas habilidades. A aprendizagem está, portanto, intimamente relacionada à profundidade do processo de habilidades e conhecimento, ou seja, ao nível que representa o quanto estamos engajados em pensar sobre o que está sendo aprendido (DE AQUINO, 2007).

De acordo com Soto (2002), a aprendizagem é o produto, o resultado da interação contínua do organismo com o mundo físico e social. Nessa interação, realiza-se o trânsito do inato ao aprendido. Quando o ser humano chega ao mundo, tem em sua bagagem de “disposições inatas”, além de um repertório de movimentos, uma capacidade

A aprendizagem relacionada à profundidade do processo de habilidades e conhecimento, ou seja, ao nível que representa o quanto estamos engajados em pensar sobre o que está sendo aprendido.

de aprender que lhe permitirá modificar a sua conduta adaptando-a ao meio ambiente cultural ou social onde terá lugar a sua maturação biológica.

A predisposição em receber as informações, essência da capacidade para aprender, facilita a transmissão das normas culturais e, por conseguinte, no processo de adaptação à sociedade, as pessoas adaptam seu comportamento ao meio ambiente por meio da predisposição inata conhecida como aprender. Isso se caracteriza como uma solução evolutiva à insuficiência do sistema de respostas inatas, sendo um fator que influi

de maneira importante em todos os seres vivos permitindo ao homem adaptar-se às modificações do ambiente para sobreviver. Sendo assim, denomina-se aprendizagem a aquisição de novas formas de comportamento que se entrelaçam e combinam com comportamentos inatos que vão surgindo à medida que o organismo amadurece, conduz a mudanças relativamente permanentes de conduta.

O que complica a questão das diferenças no estilo de aprendizado é que as pessoas estão em diferentes fases no que se refere à sua visão básica do mundo. Os pesquisadores identificaram estágios de desenvolvimento pelos quais as pessoas passam ou ficam presas, dependendo de sua capacidade de aprender por meio de escolhas feitas e da vivência de novas circunstâncias. O estágio em que se encontra a pessoa faz muita diferença no que se refere à forma como ela aborda a formação e o novo aprendizado, bem como ao modo em que raciocina sobre outras questões. As pessoas que se encontram em diferentes estágios tendem a responder de forma diversa a oportunidades de liderança e, muitas vezes, tomam decisões diferentes sobre prioridades com base em seu entendimento do mundo (COHEN; FINK, 2003).

O Quadro 1, a seguir, descreve os estágios da vida (desenvolvimento ao longo do tempo) e as atitudes educacionais em cada um deles.

QUADRO 1 – ESTÁGIOS DE VIDA X ATITUDES EDUCACIONAIS

Estágio da Vida	Atitudes Educacionais
Oportunista: Autoprotetor; competitivo e pronto a jogar a culpa nos outros; tende a pensar em termos ou conceitos gerais vagos; quebra regras com vistas ao ganho pessoal; reduzida autocompreensão.	Faculdade é algo que se faz após ter concluído o Ensino Médio; um aborrecimento, mas é importante. Os professores são os encarregados do curso, de mostrar o que fazer, e de manter o aluno na linha certa. O que importa são as notas; estuda-se mais pela nota do que para "aprender".
Socialmente Orientado: Preocupado com pertencimento e aceitação; no geral amigável e simpático com os outros (exceto estranhos); muitas vezes se apoia em estereótipos e clichês; preocupados com regras e com que se "deve" fazer.	A faculdade é o lugar onde se adquirem os conhecimentos para conseguir um emprego melhor e que prepara para o futuro. Os professores são especialistas que fornecem os fatos e as respostas. Dizem se você entendeu ou não a matéria. As notas são importantes para conseguir um bom emprego e uma recompensa pelo trabalho árduo e a habilidade.
Orientado a metas: Volta-se para as realizações, tem objetivos de longo prazo; concentra-se em responsabilidades mútuas nos relacionamentos; maior complexidade conceitual; entende a si mesmo e aos outros.	A faculdade serve para crescermos como pessoas, desenvolvermos nosso potencial, habilidade e consciência para uma vida mais significativa. Os conhecimentos, a competência e os padrões de excelência do professor é que lhe dão autoridade. Pode-se aprender trocando ideias e modelando a forma de estudo. As notas são importantes para saber se dominam-se as exigências do curso, mas nem sempre representam o quanto se estuda. Em alguns cursos aprende-se muito, embora não haja boas notas.
Autodefinidor e relativista: Preocupado com a individualidade e autorrealização, mas também com a justiça e humanidade; deseja autonomia nos relacionamentos, porém aceita os outros; pensa de modo complexo, vendo as questões sob múltiplos pontos de vista; convive com conflitos nas obrigações, necessidades e papéis pessoais, contudo, luta para resolvê-los.	A faculdade é um passo importante no processo de desenvolvimento emocional e intelectual que deverá prosseguir pela vida afora. Os professores são um recurso importante aos quais os alunos podem recorrer sempre que necessário. Contudo, em última instância, o aluno é o único responsável pelo seu próprio aprendizado. As notas são uma medida do desempenho em sala de aula. Sua principal importância está na informação que passam quanto ao que o professor pensa do aluno, sendo apenas parte da história.

FONTE: Adaptado de Cohen; Fink, 2003.

Segundo Konosuke Matsushita, empresário industrial japonês, fundador da Matsushita Eletric, conhecido como o “deus da gestão” para muitos japoneses, tendemos a acreditar que nossas ideias são criação de nossa própria sabedoria, mas a verdade é que elas são o resultado de vivências por meio de contatos externos. Sem estudar ou receber ensinamentos alheios, não podemos formular uma única ideia. Portanto, pode-se dizer que a pessoa que consegue criar uma ideia digna de nota é alguém que aprendeu muito com os outros. Se estivermos dispostos a aprender, tudo no mundo poderá nos ensinar. Sinceramente, espera-se absorver sabedoria de todas as pessoas e de todas as coisas. É essa atitude que propicia a geração de ideias novas e brilhantes. O anseio sincero de aprender é o primeiro passo rumo à “prosperidade” (COHEN; FINK, 2003).

No Quadro 2, relacionamos os problemas mais comuns de aprendizado e suas possíveis soluções.

QUADRO 2 – PROBLEMAS COMUNS DE APRENDIZADO E SOLUÇÕES POSSÍVEIS

Problemas Comuns de Aprendizado	Soluções Possíveis
Ficar pouco à vontade ao falar, principalmente para a turma toda, mas também em pequenos grupos, porque o resto do pessoal parece saber mais.	Tente considerar o curso como uma oportunidade de ousar. Não há muito a perder e você poderá estar ajudando a outros que também acham que são os únicos que não sabem.
Outros dizem algo que você pretendia falar antes que você tenha tido uma chance e, portanto, fica em silêncio.	Tente dizer: “resumindo o que fulano disse, ...” é muito possível que você acabe acrescentando alguma coisa que leve os outros a ver as coisas sob novo ângulo.
Achar que aprende muito ouvindo e, por consequência, se contenta em ficar apenas escutando.	Saber ouvir é uma habilidade importante. Tente expandir o que você ouve ou resumir o essencial da discussão.
Ficar frustrado com os debates de estudos de caso, porque raramente há uma “resposta certa” e todas as alternativas parecem igualmente boas.	Como a maioria das situações pode, na verdade, ser tratada de diferentes formas, concentre-se em encontrar a alternativa que lhe parece mais adequada, uma que você possa apoiar.
Achar que a importância dada à cuidadosa definição de conceitos e termos faz do curso uma “questão de semântica, apenas”.	Embora conceitos e termos nitidamente definidos possam aumentar a precisão, tente expressar os conceitos com suas próprias palavras, para que as ideias se tornem “suas”.
Achar que discorda de um conceito ou que ele não é válido numa dada situação que você tenha vivenciado.	Ótimo! Os conceitos devem ser questionados. Divida as suas ideias com os outros e proponha usar o conceito no qual ele se aplica ou reformule o conceito para tornar mais claras as suas limitações.

FONTE: Cohen; Fink, 2003.

2.1 Os Domínios da Aprendizagem

O ser humano vive imerso em seu meio, e, quando o percebe (atuando como um observador), deslançam mecanismos que permitem a reinterpretação e recriação das informações assimiladas. As interações recorrentes que se estabelecem entre o ser humano e o meio externo promovem transformações em ambos, gerando o que é chamado de acoplamento estrutural (MATURANA, 2001).

Os estilos de aprendizagem dos alunos ou aprendizes representam seus modos preferidos de aprender. É importante dizer que a diversidade existe em qualquer tipo de organização e não seria o ambiente educacional uma exceção. As pessoas são naturalmente diferentes, em valores, na maneira de vislumbrar e entender o mundo à sua volta, na forma de coletar e processar informações, de construir sua representação pessoal do mundo que as cerca (DE AQUINO, 2007).

O autor De Aquino (2007) apresenta três diferentes dimensões ou modos preferenciais de aprendizagem, sendo eles:

- **Físico:** está intrinsecamente ligado aos sentidos físicos que todas as pessoas possuem, ou seja, visão, audição, paladar, tato e olfato. Apesar de serem usados todos durante o processo de aprendizagem, acaba-se por escolher uma forma preferencial para coletar informações que serão disponíveis para processá-las. Essas preferências são representadas pelos estilos visual, auditivo e tátil-sinestésico de aprendizagem.
- **Cognitivo:** está relacionado à forma como uma pessoa pensa. Referir-se a alguém com um estilo de aprendizagem cognitivo significa que sua abordagem preferencial para a aprendizagem está centrada no aspecto mental. Somente algumas pessoas têm a predominância mental no processo de aprendizagem, dando ênfase à resolução de problemas, ao brainstorming e a outras atividades cognitivas.
- **Emocional:** refere-se à forma como nos sentimos em termos psicológicos e fisiológicos. Dentre os fatores fisiológicos que influenciam nossos

sentimentos, devem ser considerados fatores internos que diminuem a nossa capacidade de aprender: fome, sede, fadiga e doença; e fatores externos que envolvem preocupações com o conforto ambiental: temperatura, luminosidade, distrações e espaço físico adequado.

A identificação da existência de um domínio preferencial no processo de aprendizagem de um indivíduo pode ser conseguida, em um contexto mais geral, por meio de entrevistas ou da observação das pessoas enquanto elas estão aprendendo. De maneira a identificar o modo preferencial de aprendizagem dos alunos ingressos e egressos do curso de Administração de Empresas de uma Instituição de Ensino Superior da Serra Gaúcha, utilizamos como ferramenta um questionário proposto por De Aquino (2007), que apresenta uma ferramenta semelhante a um inventário para determinar se uma pessoa que está aprendendo está mais centrada no domínio físico, no cognitivo ou no emocional.

3 Os Princípios Andragógicos

Adulto é aquele indivíduo que ocupa o *status* definido pela sociedade, por ser maduro o suficiente para a continuidade da espécie e autoadministração cognitiva, sendo capaz de responder pelos seus atos diante dela. É importante frisar que não podemos divorciar tal conceito do contexto social sob o risco de sua alienação, uma vez que é o acordo entre os indivíduos da sociedade que estabelece o padrão de vida comunitária, sendo que o conceito poderá variar de sociedade para sociedade. Uma vez estabelecido o que entendemos por ser adulto, podemos, a seguir, refletir acerca dos princípios que devem nortear o relacionamento com a pessoa madura (OLIVEIRA, 2010).

O mesmo autor sugere 14 princípios, em apologia aos 14 pontos de Deming (1990) para expressar a essência da Andragogia:

- Princípio 1: o adulto é dotado de consciência

crítica e consciência ingênua. Sua postura pro-ativa ou reativa tem direta relação com seu tipo de consciência predominante.

- Princípio 2: compartilhar experiências é fundamental para o adulto, tanto para reforçar suas crenças, como para influenciar as atitudes dos outros.
- Princípio 3: a relação educacional do adulto é baseada na interação entre facilitador e aprendiz, na qual ambos aprendem entre si, num clima de liberdade e pró-ação.
- Princípio 4: a negociação com o adulto sobre seu interesse em participar de uma atividade de aprendizagem é a chave para sua motivação.
- Princípio 5: o centro das atividades educacionais de adulto se dá a partir da aprendizagem, jamais no ensino.
- Princípio 6: o adulto é o agente de sua aprendizagem, por isso é ele quem deve decidir sobre o que aprender.
- Princípio 7: aprender significa adquirir Conhecimento – Habilidade – Atitude (CHA), ou seja, o processo de aprendizagem implica a aquisição incondicional e total desses três elementos.
- Princípio 8: o processo de aprendizagem do adulto se desenvolve na seguinte ordem: sensibilização (motivação); pesquisa (estudo); discussão (esclarecimento); experimentação (prática); conclusão (convergência); compartilhamento (sedimentação).
- Princípio 9: a experiência é o melhor elemento motivador do adulto. Portanto, o ambiente de aprendizagem com pessoas adultas é permeado de liberdade e incentivo para cada indivíduo falar de sua história, ideias, opinião, compreensão e conclusões.
- Princípio 10: o diálogo é a essência do relacionamento educacional entre adultos, por isso a comunicação só se efetiva por meio dele.
- Princípio 11: a práxis educacional do adulto é baseada na reflexão e ação, consequentemente os assuntos devem ser discutidos e vivenciados, para que não se caia no erro de se tornar

verbalistas – que sabem refletir, mas não são capazes de colocar em prática –; ou ativistas – que se apressam a executar, sem antes refletir nos prós e contras.

- Princípio 12: quem tem capacidade de ensinar o adulto é apenas Deus quem conhece o íntimo da pessoa e suas reais necessidades. Portanto, se você não é Deus, não se atreva a desempenhar esse papel!
- Princípio 13: o professor tradicional prejudica o desenvolvimento do adulto, pois o coloca num plano inferior de dependência, reforçando, com isso, seu indesejável comportamento reativo próprio da fase infantil.
- Princípio 14: o professor que exerce a “Educação Bancária” – depositador de conhecimentos – cria a perniciosa relação de “Opressor e Oprimido”, que pode influenciar, negativamente, o modelo cognitivo do indivíduo pela vida inteira.

4 Inteligências Múltiplas

Numa visão tradicional, a inteligência é definida operacionalmente como a capacidade de responder a itens em testes de inteligência. A teoria de inteligências múltiplas, por outro lado, pluraliza o conceito tradicional.

Uma inteligência implica a capacidade de resolver problemas ou elaborar produtos que são importantes num determinado ambiente ou comunidade cultural. A capacidade de resolver problemas permite à pessoa abordar uma situação em que o objetivo deve ser atingido e deve-se localizar sua rota adequada.

A criação de um produto cultural é crucial nessa função, tendo em vista que captura e transmite o conhecimento ou expressa as opiniões ou os sentimentos da pessoa. Os problemas a serem desenvolvidos variam desde teorias científicas até composições musicais para campanhas políticas de sucesso (GARDNER, 1995).

4.1 As Sete Inteligências

Segundo Howard Gardner (2003) – que publicou pela primeira vez suas pesquisas em 1983 –, o ser humano possui sete pontos diferentes em seu cérebro, onde se abrigam diferentes inteligências.

O primeiro tipo de inteligência, conforme cita Armstrong (2003), é a linguística, assim sendo, a inteligência com as palavras. Essa inteligência está presente em jornalistas, narradores de histórias, poetas, advogados. Portanto, as pessoas que são particularmente aptas nessa área podem discutir, persuadir, entreter ou instruir com eficácia pela palavra falada. Essas pessoas adoram brincar com os sons da linguagem a partir de trocadilhos, jogos de palavras e frases difíceis. Por vezes, elas também são verdadeiros bancos de dados de curiosidades, devido à sua capacidade de reter fatos em suas mentes. Ou então são especialistas em literatura, lendo vorazmente, escrevendo com clareza, além de poder gerar outros tipos de expressões por meio da mídia impressa.

O segundo tipo de inteligência é a lógico-matemática, ou seja, a que engloba os números e a lógica. Essa é a inteligência do cientista, do contador, do programador de computadores. As características de um indivíduo inclinado para a inteligência lógico-matemática incluem a capacidade de raciocinar, sequenciar, pensar em termos de causa e efeito, criar hipóteses, procurar regularidades ou padrões numéricos. Esse indivíduo desfruta de uma visão de vida geralmente racional.

A inteligência espacial é o terceiro tipo de inteligência, e envolve pensar em imagens e cenas e a capacidade de perceber, transformar e recriar aspectos diferentes do mundo visual-espacial. Assim, é o domínio de arquitetos, fotógrafos, artistas, pilotos e engenheiros mecânicos. Os indivíduos que possuem a inteligência espacial costumam possuir uma sensibilidade aguçada para detalhes visuais e podem visualizar vividamente, desenhar ou esboçar suas ideias graficamente e se orientar facilmente em espaços tridimensionais.

A inteligência musical é o quarto tipo. As características principais desse tipo são a capacidade de perceber, apreciar e produzir ritmos e melodias. A inteligência musical também reside na mente de qualquer indivíduo que tenha um bom ouvido, seja capaz de cantar afinado, consiga manter-se no compasso de uma música e ouça diferentes seleções musicais com algum nível de discernimento.

O quinto tipo, corporal-cinestésica, é a inteligência do ser físico. Ela inclui o talento de controlar os movimentos do corpo e também lidar habilmente com objetos. Atletas, artesãos, mecânicos e cirurgiões possuem uma grande dose desse tipo de inteligência. Esses indivíduos podem ser habilidosos em costura, carpintaria ou modelagem; ou, ainda, podem gostar de atividades físicas, como caminhada, dança, corrida, natação, remo. São pessoas que parecem capazes de fazer de tudo e possuem boa sensibilidade tátil, precisam mover seus corpos com frequência e reagem “por instinto” a estímulos.

A sexta inteligência é a interpessoal. Essa é a habilidade de compreender e trabalhar com outras pessoas. Em particular, ela requer a capacidade de perceber e ser responsável em relação aos humores, temperamentos, intenções e desejos de outras pessoas. É necessário possuir a capacidade de entrar na pele de outra pessoa e ver o mundo a partir da perspectiva desse indivíduo. Essas pessoas podem se tornar maravilhosos executivos de televisão, negociadores e professores.

O último tipo é a subjetiva, ou seja, é a inteligência do eu interior. Uma pessoa forte nesse tipo de inteligência consegue perceber facilmente seus próprios sentimentos, discriminar entre muitos tipos diferentes de estados emocionais interiores e usar de seu autoentendimento para enriquecer e guiar sua vida. Exemplos de indivíduos dotados com esse tipo de inteligência incluem psicólogos, teólogos e empresários autônomos. Eles podem ser muito introspectivos e gostar de meditar, contemplar ou desfrutar de outras formas de mergulhar em suas almas. Por outro lado, podem ser ferozmente independentes, altamente orientados

para objetivos e intensamente autodisciplinados. Mas em qualquer caso, eles pertencem a uma classe isolada e preferem trabalhar sozinhos a trabalhar com outras pessoas.

Antunes (1998) em seu livro destaca o professor brasileiro Nilson José Machado que defendeu em 1994 o seu trabalho de Livre-Docência na Universidade de São Paulo, onde, complementando os conceitos de Gardner, propôs a existência de mais um tipo de inteligência: a pictórica. Machado identifica com elos de complementaridade os pares linguístico-lógico-matemáticos, intra e interpessoal, espacial-cinestésico corporal e competência musical-pictórica. O autor reforça essa composição, desenvolvida antes que Gardner anunciasse a inteligência naturalista, lembrando que os recursos pictóricos tornam-se elementos fundamentais na comunicação e na expressão de sentimentos, manifestando personalidades características ou revelando sintomas diversificados de desequilíbrios psíquicos (ANTUNES, 1998).

A oitava inteligência, que não aparece descrita nas primeiras obras de Howard Gardner, tem a ver com o mundo natural: no qual se é capaz de entender diferenças entre diversos tipos de plantas e animais. Todos nós a possuímos em nosso cérebro. A inteligência naturalista se manifesta em maior intensidade em algumas pessoas do que em outras; uma atração pelo mundo natural, extrema sensibilidade para identificar e entender a paisagem nativa e, até mesmo, um sentimento de êxtase diante do espetáculo não construído pelo homem. Essa inteligência está presente em naturalistas, botânicos, geógrafos, paisagistas e jardineiros. Algumas pessoas, mesmo vivendo em ambientes restritos, jamais aceitariam a ideia de casa ou até mesmo uma mesa sem um vaso de flores, uma pequena planta, pássaros ou animais domésticos, em clara oposição a outras que aceitam facilmente a substituição desses elementos por flores artificiais ou imitações eletrônicas de animais domésticos (ANTUNES, 1998).

Nossa educação privilegiou e privilegia a inteligência lógico-matemática e a linguística, deixando em segundo plano as restantes. Em

uma sociedade essencialmente cartesiana, a predominância do racional sobre o emocional e intuitivo é evidente. Nota-se que na última década as portas se abriram àqueles que dominam as inteligências menos estimuladas. Distribuídas em diversas atividades e profissões, as inteligências se intercalam, se misturam, se complementam e, quando reunidas, fortalecem aqueles que as possuem (GRAMIGNA, 2007).

5 CHA – Competências, Habilidades e Atitudes

Lombardi *et al.* (2011) aponta que o Conselho Nacional de Educação elaborou novas Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de graduação em Administração, as quais preveem, no artigo 4º, que o curso em questão

deve possibilitar a formação profissional que revele, pelo menos, as seguintes competências e habilidades, divididas em oito grupos: I – reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão;

II – desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais e intergrupais;

III – refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;

IV – desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;

V – ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional;

VI – desenvolver a capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável;

VII – desenvolver capacidade para elaborar, implantar e consolidar projetos em organizações; e

VIII – desenvolver capacidade para realizar consultoria

em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicas e operacionais (CNE, 2005).

Ainda sob a ótica dos estudos de Lombardi *et al.* (2011), é institucionalizada, então, no ensino superior de Administração, a formação profissional que busca desenvolver as competências e habilidades necessárias aos administradores.

Diante do exposto, torna-se imprescindível relacionar os conceitos de andragogia e inteligências múltiplas com o CHA (Competências, Habilidades e Atitudes). Infelizmente, a maioria dos programas de ensino não consideram essa regra, pois, geralmente, não são “sob medida”, ou seja, não foram estruturados com base nas necessidades reais dos alunos. Portanto, não será possível dosar a quantidade necessária de CHA para despertar o interesse dos alunos e provocar a aprendizagem.

Muitas pessoas e alguns teóricos compreendem a competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para que a pessoa desenvolva suas atribuições e responsabilidades. Segundo Dutra (2007), esse enfoque é pouco instrumental, uma vez que o fato de as pessoas possuírem determinado conjunto de CHAs não seja uma garantia de que elas irão agregar valor à organização.

Partindo da perspectiva do desempenho humano no trabalho, seria possível definir competência individual como uma série de combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes expressas pelo desempenho profissional, em determinado contexto ou estratégia organizacional

Em uma sociedade essencialmente cartesiana, a predominância do racional sobre o emocional e intuitivo é evidente.

(CARBONE; BRANDÃO; LEITE, 2005; DURAND, 2000; SANTOS, 2001). Dessa forma, a competência individual resulta da mobilização, por parte do indivíduo, de uma combinação de recursos ou dimensões interdependentes (conhecimentos, habilidades e atitudes) e da aplicação desses recursos ao trabalho (LE BOTERF, 2003).

Zarifian (2003) define competência como uma inteligência prática das situações, que se apoia em conhecimento adquirido e o transforma à medida que a diversidade das situações aumenta.

Nunes (2010) afirma que uma síntese que reúne as principais ideias sobre a noção de competências é encontrada em Zabala e Arnau (2007). Segundo eles, a competência refere-se à capacidade ou à habilidade de realizar tarefas ou atuar frente a situações diversas, de forma eficaz, em um determinado contexto. Para isso, é necessário mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes ao mesmo tempo e de forma inter-relacionada. O conhecimento refere-se ao saber. As habilidades dizem respeito ao saber fazer, que está relacionado com a prática do trabalho. As atitudes referem-se ao saber ser.

Segundo a lógica das competências, ser competente implica mais do que ter um estoque de conhecimentos, títulos e diplomas. Significa comprovar capacidade real para realizar os desafios que vão surgindo (NUNES, 2010).

O conhecimento corresponde a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo dentro de um esquema preexistente que exercem influência sobre o seu julgamento ou comportamento (DURAND, 2000). Essa dimensão, para Bloom e colaboradores (1979), está relacionada a lembranças de ideias ou fenômenos armazenados na memória da pessoa.

A habilidade geralmente diz respeito à capacidade de fazer uso produtivo do conhecimento, ou seja, de instaurar conhecimentos e utilizá-los em uma ação (DURAND, 2000). Segundo Bloom e colaboradores (1979), uma definição de habilidade utilizada na psicologia organizacional e do trabalho é a de que o indivíduo pode buscar, em suas experiências anteriores, conhecimentos, sejam eles

Partindo da perspectiva do desempenho humano no trabalho a competência individual é uma série de combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes expressas pelo desempenho profissional, em determinado contexto ou estratégia organizacional.

de fatos ou princípios, para examinar e solucionar um problema.

A atitude, por sua vez, refere-se a aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho (DURAND, 2000). Tal conceito diz respeito à predisposição do indivíduo em relação ao trabalho, objetos ou a situações.

A noção de competência aparece assim associada a verbos como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades e ter visão estratégica. Do lado da organização, as competências devem agregar valor econômico; e do lado do indivíduo, valor social.

6 Metodologia

Quanto à sua natureza, este estudo classifica-se como aplicada. A natureza da pesquisa, seu delineamento, pode ser definida como sendo o plano e a estrutura da investigação, sendo concebidos de forma a obter as respostas para os questionamentos da pesquisa (KERLINGER, 1980).

Quanto aos seus procedimentos técnicos, a forma de investigação definida é o estudo de caso. Procedimento justificável pelo caráter exploratório,

que tem por objetivo fornecer um quadro de referência que possa facilitar o processo de dedução de questões pertinentes na investigação de um fenômeno. A partir dessa exploração, é possível ao pesquisador a formulação de conceitos e hipóteses a serem aprofundadas em estudos posteriores (TRIPODI; FELLIN; MEYER, 1975).

No que se refere à sua abordagem, esta pesquisa classifica-se como qualitativa. A pesquisa qualitativa permite lidar com a complexidade de determinado problema, analisando a interação das variáveis, de modo a identificar e compreender processos dinâmicos vividos por grupos sociais, ampliando e aprofundando o entendimento de particularidades comportamentais (RICHARDSON, 1999).

O ambiente da pesquisa foi uma Instituição de Ensino Superior da Serra Gaúcha. O curso selecionado foi a graduação em Administração de Empresas, o qual conta com uma população de 3.240 alunos. Foi escolhida, aleatoriamente, uma amostra de 144 alunos, considerando-se um erro amostral de 8%. A amostra foi dividida em 25% (36 alunos) concluintes e 75% (108 alunos) ingressos.

As informações foram coletadas pela aplicação de um questionário. Esse questionário, destinado a avaliar o domínio preferencial de aprendizado, tomou como base o modelo proposto por DeAquino (2007). Foi composto por dez questões, nas quais o aluno respondeu, para cada uma, qual alternativa que melhor representava a forma como ele aprende. Ao final do questionário, foi disponibilizado o gabarito para que cada aluno pudesse somar seus pontos e identificar em qual e/ou quais domínios prevalece sua forma de aprendizagem.

No mesmo questionário foi anexado um bloco de perguntas no qual se buscou identificar algumas características dos respondentes, a fim de enriquecer as análises realizadas. Sendo assim, solicitou-se aos respondentes informar: faixa etária, sexo, cidade onde mora, se exerce atividade profissional, se pratica alguma atividade física, e se possui algum *hobby*.

7 Apresentação e Análise dos Dados

Baseado nas reflexões teóricas que demonstra a necessidade de se adaptar as diferentes formas de aprendizagem para desenvolver as competências e habilidades necessárias aos futuros administradores, este estudo destaca alguns dados e análises relevantes.

Os dados referentes as 144 alunos (ingressos e egressos) de graduação em Administração de Empresas apresentaram os seguintes resultados:

- Quanto à *Faixa Etária dos Egressos*: de 17 a 21 anos – 1 aluno; de 22 a 26 anos – 18 alunos; de 26 a 30 anos – 12 alunos; mais de 30 anos – 5 alunos.
- Quanto à *Faixa Etária dos Ingressos*: de 17 a 21 anos – 57 alunos; de 22 a 26 anos – 19 alunos; de 26 a 30 anos – 19 alunos; mais de 30 anos – 13 alunos.
- Quando ao *Sexo dos Egressos*: masculino – 10; feminino – 26.
- Quando ao *Sexo dos Ingressos*: masculino – 56; feminino – 52.
- Quanto a *exercer atividades profissionais dos Egressos*: Não – 1 aluno; Sim – 35 alunos.
- Quanto a *exercer atividades profissionais dos Ingressos*: Não – 20 alunos; Sim – 71 alunos; Não Informado – 17 alunos.
- Quando ao *local onde exerce suas atividades profissionais, os Egressos* informaram: Empresa Pública – 3 alunos; Empresa Privada – 22 alunos; Dono do próprio negócio – 5 alunos; Profissional liberal ou autônomo – 2 alunos; Não Informado – 4 alunos.
- Quando ao *local onde exerce suas atividades profissionais, os Ingressos* informaram: Empresa Pública – 4 alunos; Empresa Privada – 66 alunos; Dono do próprio negócio – 7 alunos; Profissional liberal ou autônomo – 1 aluno; Não Informado – 30 alunos.

Além das questões acima mencionadas, o instrumento de coleta de dados contou com dez questões provenientes do modelo proposto

por DeAquino (2007). Os resultados referentes ao Domínio Preferencial de Aprendizagem estão expostos na Tabela 1.

TABELA 1 – DOMÍNIO PREFERENCIAL DE APRENDIZAGEM

Domínio Preferencial de Aprendizagem	Egressos	Ingressos
Físico	52,78% (19)	32,41% (35)
Cognitivo	16,67% (6)	20,37% (22)
Emocional	22,22% (8)	30,56% (33)
Físico e Cognitivo	5,56% (2)	5,56% (6)
Cognitivo e Emocional	0,00% (0)	3,70% (4)
Emocional e Físico	2,78% (1)	4,63% (5)
Resultados Inválidos	0,00% (0)	2,78% (3)

FONTE: Os autores.

A fim de verificar se há relação entre o sexo dos respondentes e o domínio que teve o maior percentual (domínio Físico), um teste Qui-Quadrado de independência foi aplicado. O teste tem por finalidade verificar se as duas amostras não relacionadas (masculino e feminino) diferem significativamente em relação à variável domínio Físico. O resultado encontrado foi um Yates (p) = 10.898. Sendo assim, podemos dizer que *existe uma relação significativa entre o sexo dos respondentes e o domínio Físico*. Desta forma, destaca-se para o domínio Físico o sexo masculino, com 73,58% dos resultados. Já o sexo feminino atingiu o percentual de 26,42%.

Também realizamos um teste Qui-Quadrado para o segundo domínio que teve maior percentual (domínio Emocional). Novamente foi aplicado um teste Qui-Quadrado de independência. O resultado encontrado foi um Yates (p) = 0,9045. Sendo assim, podemos dizer que *não existe relação significativa entre o sexo dos respondentes e o domínio Emocional*. O percentual do sexo feminino foi de 53,66%, e do masculino, 46,34%.

Analisando os resultados acima obtidos com o teste Qui-Quadrado, pode-se dizer que há uma tendência do sexo masculino destacar-se no uso da visão, audição, paladar, tato e olfato no processo de aprendizagem (domínio Físico).

Já no domínio Emocional, era esperada uma tendência ao sexo feminino, devido às informações

empíricas que tínhamos conhecimento. Contudo, não foi encontrada uma relação significativa entre as variáveis. Pode-se dizer, então, que ambos os sexos no processo de aprendizagem prezam os termos psicológicos (problemas pessoais e/ou profissionais) e fisiológicos (doença, fome, sede, temperatura, etc.).

Tratando-se de verificar se existe correlação entre a faixa etária dos respondentes e o domínio de maior percentual (domínio Físico), realizamos um teste de coeficiente de correlação de Pearson. Esse teste tem por objetivo avaliar os dados para comprovar se uma das variáveis é explicada pela outra por meio de uma reta. O resultado encontrado foi um $p = 0,0226$. Isso significa que a *correlação é fraca e positiva entre a faixa etária dos respondentes e o domínio Físico*.

Esse mesmo teste de coeficiente de correlação de Pearson foi realizado entre as variáveis faixa etária dos respondentes e domínio Emocional. O resultado encontrado foi um $p = 0,0296$. Sendo assim, *existe uma correlação fraca e positiva entre as variáveis analisadas*.

Conclui-se, a partir dos testes de correlação realizados, que a faixa etária não tem influência na forma preferencial de aprendizagem dos egressos e ingressos no curso de graduação em Administração de Empresas da referida IES. Ou seja, a forma preferencial de aprendizagem não muda com o tempo, mas se estabelece entre o ser humano e o meio externo gerando um acoplamento estrutural, conforme explica Maturana (2001).

Por último, baseado nas questões da referida pesquisa, foram identificados alguns resultados que foram os mais selecionados pelos egressos e ingressos. Na questão “Como você normalmente aprende melhor?”, egressos e ingressos responderam que *é vendo uma aplicação prática daquilo que deve ser aprendido*.

Já na questão seguinte: “O que mais ajuda você a aprender?”, egressos e ingressos responderam que *é ser capaz de praticar o que estou aprendendo*.

Também se destaca a questão: “Como você sabe que realmente aprendeu alguma coisa?”.

Novamente, egressos e ingressos responderam que *é quando eu me sinto confortável em fazer isso de novo*.

Ou seja, os resultados mostram que os acadêmicos do curso em questão esperam encontrar em sala de aula atividades práticas que, posteriormente, serão aplicadas em seu dia a dia.

Os resultados também mostram a tendência desse público em aprender tarefas mecânicas ou técnicas fazendo ou observando outra pessoa fazer. Sendo assim, eles esperam que o docente tenha domínio no assunto que está sendo exposto em sala de aula e que saiba demonstrar sua importância.

Considerações Finais

Os resultados desta pesquisa mostram que é cada vez mais importante conhecer os alunos e sua forma preferencial de aprendizagem. Somente dessa forma, conseguiremos transmitir conhecimento e atingir as expectativas. Claro que não atenderemos, a todo o momento, a necessidade de todos os alunos. Afinal, é necessário revezar as formas de transmissão da informação e dar condições de todos terem “o seu momento” preferencial de aprendizagem.

Lombardi *et al.* (2011) enfatizam que as IES que oferecem cursos de graduação em Administração precisam, portanto, preocupar-se com as estratégias de aprendizagem de modo a permitir o desenvolvimento das habilidades, atitudes e conhecimento especificados nas diretrizes curriculares e de acordo com os preceitos pedagógicos.

Infelizmente, muitos docentes ainda acham que os discentes só devem marcar presença em sala de aula, ouvir a transmissão de informações e, posteriormente, estudar para ser avaliado por uma nota. Nota-se, a cada dia, que os acadêmicos (ingressos e egressos) querem professores que dominem o assunto e que ilustre, com exemplos, a utilidade do que está sendo transmitido.

Também identificamos que a maioria dos estudantes respondeu no questionário que aprendem

melhor fazendo, lendo sobre o assunto, fazendo por conta própria, e trabalhando nos detalhes e na prática. Ou seja, esse público tem um perfil dinâmico e autodidata e espera que seus professores incentivem cada vez mais sua “sede pelo saber”.

Cabe ressaltar que não podemos generalizar os resultados encontrados nesta pesquisa. Eles são personalizados e refletem apenas o cenário dos ingressos e egressos do curso estudado da referida IES. O estudo referente ao assunto desta pesquisa pode ser ampliado a partir de futuros trabalhos que contemplem a criação de instrumentos de pesquisa, ou como aplicar os conceitos de Inteligências Múltiplas e CHA no dia a dia acadêmico.

- Recebido em: 25/07/2011
- Aprovado em: 28/09/2011

Referências

- ANTUNES, C. **As inteligências múltiplas e seus estímulos**. São Paulo: Papirus, 1998.
- ARMSTRONG, T. **7 tipos de inteligência**. Rio de Janeiro: Record: 2003.
- BLOOM, B. S. et al. **Taxonomia de objetivos educacionais**: domínio cognitivo. Porto Alegre: Globo, 1979.
- CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.
- COHEN, A. R.; FINK, S. **Comportamento organizacional**: conceitos e estudos de caso. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO (Brasil). Câmara de Educação Superior. **Resolução nº 1 de 13 de julho de 2005**. Atualiza as Diretrizes Curriculares Nacionais definidas pelo Conselho Nacional de Educação para o Ensino Médio e para a Educação Profissional Técnica de nível médio às disposições do Decreto n. 5 154/2004. Disponível em: < www.portal.mec.gov.br >. Acesso em: 01 out. 2011.
- DE AQUINO, C. T. E. **Como aprender**: andragogia e as habilidades de aprendizagem. 1. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- DEMING, W. E. **Qualidade**: a revolução da administração. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.
- DUBRIN, A. J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- DURAND, T. L'alchimie de la compétence. **Revue Française de Gestion**, Paris, v. 127, p. 84-102, jan./fév. 2000.
- DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2007.
- GARDNER, H. **Inteligências múltiplas**: a teoria na prática. Porto Alegre: Artmed, 1995.
- _____. **Multiple intelligences after twenty years**. Chicago, Ill. : American Educational Research Association, 2003. Disponível em: <http://pzweb.harvard.edu/Pls/HG_MI_after_20_years.pdf>. Acesso em: 13 ago. 2010.
- GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

Continua na página 214

Continuação.

- KERLINGER, F. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo: EDUSP, 1980.
- LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- LOMBARDI, M. F. S. et al. Competências adquiridas durante o curso de graduação em administração de empresas na ótica dos alunos formandos: um estudo em cinco instituições de ensino superior. **Administração: ensino e pesquisa**. Rio de Janeiro. v. 12, n. 1, p.119-147, jan/mar. 2011.
- MATURANA, H. **A ontologia da realidade**. Belo Horizonte: Editora da UFMG, 2001.
- NUNES, S. C. O discurso e a prática da formação baseada em competências: um estudo em cursos de graduação em administração. **Administração: ensino e pesquisa**. Rio de Janeiro. v. 11, n. 3, p. 395-424, jul/set. 2010.
- OLIVEIRA, A. B. de. **Andragogia**: a educação de adultos. Disponível em: <<http://www.serprofessoruniversitario.pro.br/ler.php?modulo=1&texto=13>>. Acesso em: 05 ago. 2010.
- PIZZINATTO, N. K. Ensino de administração e o perfil do administrador: contexto nacional e o curso de administração da UNIMEP. **Impulso**, Piracicaba, SP. n. 26, p. 173-190, dez.1999.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- SANTOS, A. C. O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 36, n. 2, p. 25-32, abr/jun. 2001.
- SOTO, E. **Comportamento organizacional**: o impacto das emoções. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- TRIPODI, T.; FELLIN, P.; MEYER, H. **Análise da pesquisa social**. Rio de Janeiro: F. Alves, 1975.
- ZABALA, A.; ARNAU, L. **Cómo aprender y enseñar competencias**: 11 ideas clave. Barcelona: Graó, 2007.
- ZARIFIAN, P. **O modelo da competência**: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: SENAC, 2003.

Orientações aos Colaboradores da Revista da FAE

Histórico e Missão

A Revista da FAE, existente desde 1998, é um espaço para divulgação da produção científica e acadêmica de temas multidisciplinares, que enfoca, principalmente, as áreas de Administração, Contabilidade, Economia, Direito, Engenharia, Educação, Sistemas de Informação, Psicologia e Filosofia, com o intuito de discutir o posicionamento das organizações e o desenvolvimento local.

Pela sua missão ser a de fomentar a produção e a disseminação de conhecimento em áreas correlatas à discussão sobre a gestão de negócios e o posicionamento das organizações no processo de desenvolvimento local, entre nossos leitores, encontram-se professores, alunos de graduação e pós-graduação, consultores, empresários e profissionais de empresas públicas e privadas.

Objetivo

O objetivo da Revista da FAE é promover a publicação de temas relacionados à gestão de negócios e à inserção das organizações no processo de desenvolvimento local.

A Revista da FAE deseja motivar e instigar os seus leitores a compreenderem o papel das organizações no processo de desenvolvimento local, tendo acesso à discussão de temas atuais e relevantes para definição estratégica e operacional das organizações.

Assim, será dada prioridade à publicação de artigos que, além de inéditos, nacional e internacionalmente, versem sobre o papel das organizações no desenvolvimento local e discutam sobre temas contemporâneos da gestão de negócios.

Orientação Editorial

Os trabalhos selecionados pela Revista da FAE serão aqueles que abordem temas relacionados ao seu objetivo, ou seja, que se refiram a ferramentas técnicas e teorias relacionadas à gestão de negócios e à função das organizações no processo de desenvolvimento local.

Com o tema gestão de negócios, visa-se contribuir com o debate sobre sistemas de gestão de produção e gestão econômica de sistemas produtivos, com o intuito de discutir o processo de desenvolvimento da organização. Trata-se de uma visão holística sobre a gestão de negócios, a partir de uma abordagem multidisciplinar das áreas de Ciências Sociais Aplicadas (Administração, Contábeis e Economia), Jurídica (Direito) e Exatas (Engenharias).

Já com o tema organizações e desenvolvimento, o objetivo é analisar o papel e a interação da organização, qualquer que seja sua origem ou situação societária, no processo de sustentabilidade econômica, social, ambiental e política.

Além de trabalhos puramente teóricos, serão aceitos para apreciação artigos resultantes de estudos de casos ou pesquisas direcionadas que exemplifiquem ou tragam experiências fundamentadas teoricamente e que contribuam com o debate estimulado pelo objetivo da revista.

Enfatiza-se a necessidade de os autores respeitarem as normas estabelecidas nas Notas para Colaboradores, especialmente as referentes ao limite de tamanho. Os trabalhos serão publicados de acordo com a ordem de aprovação, porém será priorizado o conteúdo multidisciplinar do debate.

Todos os artigos estão disponíveis para *download*, exceto a última edição.

Focos

O principal requisito para publicação na Revista da FAE consiste em que o artigo represente, de fato, uma contribuição científica. Tal requisito pode ser desdobrado nos seguintes tópicos:

- O tema tratado deve ser relevante e pertinente ao contexto e ao momento e, preferencialmente, pertencer à orientação editorial.
- O referencial teórico-conceitual deve refletir o estado da arte do conhecimento na área.
- O desenvolvimento do artigo deve ser consistente, com princípios de construção científica do conhecimento.
- A conclusão deve ser clara e concisa e apontar implicações do trabalho para a teoria e/ou para a prática administrativa.

Espera-se, também, que os artigos publicados na Revista da FAE desafiem o conhecimento e as práticas estabelecidas com perspectivas provocativas e inovadoras.

Escopo

A Revista da FAE tem interesse na publicação de artigos de desenvolvimento teórico e trabalhos empíricos.

Os artigos de desenvolvimento teórico devem ser sustentados por ampla pesquisa bibliográfica e devem propor novos modelos e interpretações para fenômenos relevantes com relação à gestão de negócios e à interação das organizações no desenvolvimento local.

Os trabalhos empíricos devem trazer avanços ao conhecimento na área, por meio de pesquisas metodologicamente, bem fundamentadas, criteriosamente conduzidas, e adequadamente analisadas.

Notas para Colaboradores

A Revista da FAE está aberta a colaborações do Brasil e do exterior. A pluralidade de abordagens e perspectivas é incentivada.

Podem ser publicados artigos de desenvolvimento teórico e artigos baseados em pesquisas empíricas (de 5 mil a 8 mil palavras).

A aceitação e publicação dos textos implicam a transferência de direitos do autor para a Revista. Não são pagos direitos autorais.

Os textos enviados para publicação são apreciados por pareceristas pelo sistema *blind review*.

Os artigos deverão ser encaminhados para o Núcleo de Pesquisa Acadêmica (NPA) com as seguintes características:

- Na folha de rosto deverão constar o título do trabalho, o(s) nome(s) completo(s) do(s) autor(es), acompanhado(s) de um breve currículo, relatando experiência profissional e/ou acadêmica, endereço, números do telefone e do fax e e-mail.
- A primeira página do artigo deve conter o título (máximo de dez palavras), o resumo em português (máximo de 250 palavras) e as palavras-chave (máximo de cinco), assim como os mesmos tópicos vertidos para o inglês (*title, abstract, keywords*).
- A formatação do artigo deve ser: tamanho A4, editor de texto Word for Windows, margens 2,5 cm, fonte times new roman 13 e/ou arial 12 e espaçamento 1,5 linha.
- As referências bibliográficas devem ser citadas no corpo do texto pelo sistema autor-data. As

referências bibliográficas completas deverão ser apresentadas em ordem alfabética no final do texto, de acordo com as normas da ABNT (NBR-6023).

- Diagramas, quadros, figuras e tabelas devem ser numerados sequencialmente, apresentar título e fonte, bem como ser referenciados no corpo do artigo.

Permuta

A Revista da FAE faz permuta com as principais faculdades e universidades do país.

Assinatura

Periodicidade: Anual

Valor: R\$ 65,00

- Para assinar, favor entrar em contato pelo telefone (41) 2105-4093 ou pesquisa@fae.edu

Envio de Artigos

Os artigos deverão ser encaminhados para:
FAE Centro Universitário
Núcleo de Pesquisa Acadêmica
Rua 24 de Maio, 135
80230-080 Curitiba/PR
E-mail: pesquisa@fae.edu
Fone: (41) 2105-4093 - Fax (41) 2105-4195

Agradecemos o seu interesse pela Revista da FAE e esperamos tê-lo(a) como colaborador(a) frequente.

