



Revista de Administração da UEG

ISSN 2236-1197



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE GOIÁS

V. 10, N. 2 | maio/ago. 2019

## **Universidade Estadual de Goiás**

Reitor: Ivano Alessandro Devilla

Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação: Everton Tizo Pedroso

Coordenação de Projetos e Publicações: Elisabete Tomomi Kowata

Diretor do Campus Anápolis de Ciências Socioeconômicas e Humanas: Ewerton de Freitas Ignacio

### **Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

---

Revista de Administração da UEG – v. 10, n. 2, 2019 – Anápolis: Universidade Estadual de Goiás, 2019.

Quadrimestral

Publicação do Campus Anápolis de Ciências Socioeconômicas e Humanas  
da Universidade Estadual de Goiás

---

ISSN 2236 1197 (*on-line*)

---

1. Administração – Periódico.

---

**A Revista de Administração da UEG está nos Indexadores:**

*DOAJ – Directory of Open Access Journals*

**A Revista de Administração da UEG está referenciada no Diretório**

*LATINDEX – Sistema Regional de Información en Línea para Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*

## **Comitê de Política Editorial**

Ana Cláudia Machado Padilha, Ana Cristina Limongi França, Cecílio Elias Daher, Dorival Gomes Geraldine, Mauro Caetano de Souza, Odilon José de Oliveira Neto

## **Editora Chefe**

Maria Aparecida de Souza Melo

## **Conselho Editorial**

Alzemar José Delfino – Universidade Federal de Uberlândia, Faculdades de Ciências Sociais do Pontal, Ituiutaba, MG, Brasil

Ana Cláudia Machado Padilha – Universidade de Passo Fundo, Faculdade de Economia e Administração, Passo Fundo, RS, Brasil

Ana Cristina Limongi França – Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia Administração e Contabilidade, São Paulo, SP, Brasil

Angela Christina Lucas – Centro Universitário FEI, Faculdade de Engenharia Industrial, São Bernardo do Campo, SP, Brasil

Antonio Marcos de Queiroz – Universidade Federal de Goiás, Faculdade de Administração, Contábeis e Economia, Goiânia, GO, Brasil

Dorival Geraldine Gomes – Universidade Estadual de Goiás, Campus Aparecida de Goiânia, Aparecida de Goiânia, GO, Brasil

Eloína Maria Ávila Monteiro – Universidade do Estado do Pará, Centro de Ciências Biológicas e da Saúde, Belém, PA, Brasil

Evandro Luiz Lopes – Universidade Nove de Julho, Programa de Pós-graduação em Administração, São Paulo, SP, Brasil

Francisco Antonio Coelho Junior – Universidade de Brasília, Faculdade de Economia, Administração, Contábeis e Ciências da Informação e Documentos, Brasília, DF, Brasil

Frederico Augusto Tavares Junior – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Escola de Comunicação, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

Gemael Chaebo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campus Universitário de Nova Andradina, Nova Andradina, MS, Brasil

Irene Raguenet Troccoli – Universidade Estácio de Sá, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

Janduhy Camilo Passos – Universidade Federal de Uberlândia, Faculdade de Gestão e Negócios, Uberlândia, MG, Brasil

José Alberto Carvalho dos Santos Claro – Universidade Federal de São Paulo, Campus Baixada Santista, Santos, SP, Brasil

Júlio Adriano Ferreira dos Reis – Pontifícia Universidade Católica do Paraná e Unochapecó, Chapecó, PR, Brasil

Jussara Goulart da Silva – Universidade Federal de Uberlândia, Faculdade de Ciências Integradas do Pontal, Ituiutaba, MG, Brasil

Leandro Rivelli Teixeira Nogueira – Universidade Federal de Alfenas, Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Varginha, MG, Brasil

Leonardo Caixeta de Castro Maia – Universidade Federal de Uberlândia, Faculdade de Gestão e Negócios, Uberlândia, MG, Brasil

Leonardo Pinheiro Deboçã – Universidade Federal de Viçosa, Campus de Rio Paranaíba, Rio Paranaíba, MG, Brasil

Luís Moretto Neto – Universidade Federal de Santa Catarina, Departamento de Administração, Florianópolis, SC, Brasil

Marcela Avelina Bataghin Costa – Instituto Federal de São Paulo, São Carlos, SP, Brasil

Mauro Caetano de Souza – Universidade Federal de Goiás, Faculdade de Ciências e Tecnologia (FC&T), Engenharia de Transportes, Goiânia, GO, Brasil

Mauro Vivaldini – Universidade Metodista de Piracicaba, Faculdade de Gestão e Negócios, Piracicaba, SP, Brasil

Odilon José de Oliveira Neto – Universidade Federal de Uberlândia, Faculdade de Ciências Integradas do Pontal, Ituiutaba, MG, Brasil

Patrícia Glaucia Moreno – Faculdade de Tecnologia Tatuí, Botucatu, SP, Brasil

Peterson Elizandro Gandolfi – Universidade Federal de Uberlândia, UFU, Brasil

Rejane Alexandrina Domingues Pereira do Prado – Universidade Federal de Uberlândia, Faculdade de Ciências Integradas do Pontal, Ituiutaba, MG, Brasil

Ricardo Limongi França Coelho – Universidade Federal de Goiás, Faculdade de Administração, Contábeis e Economia, Goiânia, GO, Brasil

Sany Karla Machado – Universidade Federal de Uberlândia, Faculdade de Gestão e Negócios, Uberlândia, MG, Brasil

Sueli Menelau de Novais – Universidade Federal de Pernambuco, Campus do Agreste, Caruaru, PE, Brasil

Simone Machado Moretto Cesconetto – Prefeitura Municipal de Palhoça, Palhoça, SC, Brasil

Vicente da Rocha Soares Ferreira – Universidade Federal de Goiás, Faculdade de Administração, Contábeis e Economia, Goiânia, GO, Brasil

### **Equipe Assistente**

Águeda Aparecida da Cruz Borges  
Universidade Federal de Mato Grosso, Cuiabá, MT, Brasil

Ana Maria Riciolli Varanda  
Secretaria do Estado de Goiás, Joviânia, GO, Brasil

Ariovaldo Lopes Pereira  
Universidade Estadual de Goiás– UEG, Anápolis, GO, Brasil

Cleiton Ribeiro e Oliveira  
Universidade Estadual de Goiás – UEG, GO, Brasil

Cleuzira Custodia Pereira  
Universidade Estadual de Goiás – UEG, Caldas Novas, GO, Brasil

Elizete Beatriz Azambuja  
Universidade Estadual de Goiás – UEG, São Luiz dos Montes Belos, GO, Brasil

Lúcia de Fátima Pelet  
Universidade Estadual de Goiás – UEG, Anápolis, GO, Brasil

Lucimar Luisa Ferreira  
Faculdade Nossa Senhora Aparecida – FANAP, Aparecida de Goiânia, GO, Brasil

Maisa Dias  
Secretaria do Turismo Municipal – Goiânia, GO, Brasil

Miliane Cardoso Moreira Vieira  
Universidade Federal do Tocantins - UFT, Araguaína, TO, Brasil

Míriam Pereira Gautério Bizzotto  
Universidade Estadual de Goiás - UEG, Caldas Novas, GO, Brasil

Rozely Martins Costa  
Secretaria do Estado de Goiás, Caldas Novas, GO, Brasil

Taís Elizabeth Pereira Batista  
Universidade Federal de Goiás – UFG, Goiânia, GO, Brasil

Vânia Borges Arantes  
Universidade Estadual de Goiás – UEG, Anápolis, GO, Brasil

Vera Lúcia Dias dos Santos Augusto  
Universidade Estadual de Goiás – UEG, Caldas Novas, GO, Brasil

Virgínia Paiva Bueno Sakai  
Universidade Estadual de Goiás– UEG, Anápolis, GO, Brasil

### **Editora**

Universidade Estadual de Goiás

### **Arte/Editoração Eletrônica**

Elisabete Tomomi Kowata

### **Central de Relacionamento**

Campus Anápolis de Ciências Socioeconômicas e Humanas: Avenida Juscelino Kubitschek, 146, Bairro Jundiá, Anápolis, Goiás – CEP 75110-390.

---

Os direitos de publicação desta revista são da Universidade Estadual de Goiás.  
Os textos publicados nesta revista são de inteira responsabilidade de seus autores.  
É permitido citar parte de artigos sem autorização prévia desde que seja  
identificada a fonte.

A reprodução total de artigos é proibida.

---

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DA UEG  
V.10, N.2, maio/ago. 2019, ISSN 2236 1197 (*on-line*)

[www.revista.ueg.br/index.php/revista\\_administracao](http://www.revista.ueg.br/index.php/revista_administracao)

## Classificação Periódicos Qualis Capes 2013-2016\*

Áreas de Avaliação	Classificação
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E TURISMO; PLANEJAMENTO URBANO E REGIONAL / DEMOGRAFIA; PSICOLOGIA	B4
CIÊNCIAS AGRÁRIAS I; ECONOMIA; ENGENHARIAS III; INTERDISCIPLINAR	B5
ENGENHARIAS III	C

Fonte: Plataforma Sucupira (2017).

(\*) A Avaliação Preliminar do Qualis Capes 2019 classifica a Revista de Administração da UEG com Qualis B3.

## SUMÁRIO

### *Páginas Iniciais*

<b><i>Orientação para mercado internacional: uma análise da evolução dos estudos de orientação para mercado</i></b>	<b>6-20</b>
Lilian Laurência Leite, João Pedro Tavares Damasceno, Marizélia Ribeiro de Souza, Caroline Kretschmer	
<b><i>O Role-Playing Game como ferramenta para a aprendizagem organizacional</i></b>	<b>21-35</b>
Luis Fernando Moreira da Silva, Elisângela Conceição Vieira Palongan, Marcio Pascoal Cassandre	
<b><i>Estrutura de capital: Bibliometria sobre a produção científica brasileira no período 2007-2016</i></b>	<b>36-50</b>
João Eduardo Ribeiro, Cláudia Faria Maciel, Gabriel Augusto de Carvalho, Luana Jéssica Oliveira Carmo, Lilian Bambirra de Assis	
<b><i>Análise dos benefícios do Gerenciamento da Rotina no Desempenho Operacional</i></b>	<b>51-65</b>
Pollyanna Ladeira Talão, Maria Carolina Pariz, Syntia Lemos Cotrim, Gislaíne Camila Lapasini Leal, Edwin Vladimir Cardoza Galdamez	
<b><i>A (In)Visibilidade da Avaliação de Desempenho Individual na perspectiva de servidores públicos de uma instituição federal</i></b>	<b>66-80</b>
Silvia Maria Aparecida Vitorino	
<b><i>Gestão internacional de pessoas: quais possibilidades de pesquisa avultadas pela produção científica brasileira de ponta?</i></b>	<b>81-101</b>
André Luiz Mendes Athayde, Luana Stephanie Oliveira Silva	
<b><i>Responsabilidade Social e Desempenho: um comparativo entre empresas listadas na Bolsa com participantes do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE)</i></b>	<b>102-121</b>
Frederico Nogueira Silva, Carlos Alberto Teófilo, Ednilto Pereira Tavares Júnior	
<b><i>Sistema de Controle Interno: uma análise dos relatórios de gestão de uma empresa pública</i></b>	<b>122-139</b>
Greice Eccel Pontelli, Ricardo da Rosa Nogueira, Fernando do Nascimento Lock	
<b><i>Edição Completa</i></b>	<b>1-139</b>

# *Orientação para mercado internacional: uma análise da evolução dos estudos de orientação para mercado*

*Lilian Laurência Leite*

*João Pedro Tavares Damasceno*

*Marizélia Ribeiro de Souza*

*Caroline Kretschmer*

---

**RESUMO:** A orientação para o mercado, no âmbito doméstico e internacional, compõe uma relevante discussão de pesquisa em marketing estratégico, e proporciona uma compreensão de como as empresas podem atingir e manter uma vantagem competitiva no cenário mercadológico. Apesar da maturidade das pesquisas em orientação para o mercado, ainda nota-se uma carência de averiguações acerca da evolução dos estudos sobre orientação para o mercado doméstico e internacional. O presente estudo teórico aborda a literatura sobre orientação para o mercado interno e externo, com o objetivo de pesquisar a evolução dos estudos, principalmente no âmbito internacional. Para tanto, o método utilizado é a Revisão da Literatura, considerando os anos de 1990 a 2018, nas bases de dados Web of Science, Periódicos CAPES, Google Scholar e em periódicos científicos selecionados. Os resultados evidenciaram que houve uma evolução nos estudos, principalmente, em virtude das mudanças em questões sociais, econômicas e mercadológicas ocorridas ao longo do tempo.

---

**Palavras-Chave:** Orientação para o mercado. Negócios Internacionais. *Marketing* Estratégico.

---

**ABSTRACT:** Market orientations, both domestic and international, compose a relevant discussion of strategic marketing research, and provide an understanding of how companies can achieve and maintain a competitive advantage in the marketing landscape. Despite the maturity of the market-oriented research, there is still a need to inquire about the evolution of studies on domestic and international market orientation. The present theoretical study addresses the literature on intern and foreign market orientation, with the objective of researching the evolution of market orientation studies, mainly at the international level. To do so, the method used is the Literature Review considering the years 1990 to 2018, in the Web of Science, CAPES Periodicals and Google Scholar databases, and in selected scientific journals. The results showed that there was an evolution in the studies, mainly due to the changes in social, economic and market questions that have occurred over time.

---

**Keywords:** Market Orientation. International Business. Strategic Marketing.

Recebido em: 09/10/2018

Aprovado em: 23/05/2019

Sistema de Avaliação: Double Blind Review

Editora Científica: Maria Aparecida de Souza Melo

## 1 INTRODUÇÃO

A orientação para mercado é um constructo que se alicerça no conceito de *marketing concept*, trata-se do entendimento do marketing como filosofia de negócio e a partir do qual as organizações voltam-se para seus clientes, buscando se equipar para responder às necessidades de mercado e antecipar-se às mudanças. Nesse sentido, a orientação para mercado traduz-se em implementar o *marketing concept* de forma a criar um valor superior para os clientes e uma contínua *performance* superior para o negócio (KOHLI; JAWORSKI, 1990). O objetivo neste artigo foi pesquisar a evolução dos estudos de orientação para mercado, principalmente no âmbito internacional. Percebe-se que no atual cenário socioeconômico brasileiro e mundial, marcado por mudanças constantes em nível de alterações das relações sociais, econômicas e mercadológicas, as organizações precisaram se adaptar, a fim de manterem-se competitivas, situação esta decorrente de uma visão de *marketing* estratégico.

A área de *marketing* estratégico auxilia na compreensão de que a construção da orientação para mercado é importante para que as organizações se estruturam no contexto internacional e se tornem mais competitivas (GEBHARDT; CARPENTER; SHERRY JR, 2006). Nota-se que, a partir da década de 1990, várias pesquisas se desenvolveram para elaborar formas de implementar a orientação para mercado. As pesquisas empíricas geradas no decorrer desta época passaram a evidenciar uma ligação positiva entre as medidas de *performance* e orientação para mercado (KOHLI; JAWORSKI, 1990; NARVER; SLATER, 1990). Nesse sentido, tem-se que é relevante discutir acerca da evolução dos estudos de orientação para mercado:

*marketing concept*, principalmente no âmbito internacional.

No início, os estudos se concentraram apenas nos mercados domésticos e as primeiras pesquisas com o foco na orientação para mercado internacional começaram a surgir no final da década de 1990 e início dos anos 2000. O impulso para esses estudos foi, primeiramente, o reconhecimento da importância da atuação internacional como pressupostos estratégicos e de sobrevivência das organizações. Os estudos de Cadogan e Diamantopoulos (1995); Diamantopoulos e Cadogan (1996); Cadogan, Diamantopoulos e Mortanges (1999) e Cadogan, Diamantopoulos e Siguaw (2002) tornaram-se expoentes em ampliar a compreensão da ligação entre a *performance* internacional e a orientação para mercado. As buscas nas bases de dados mostraram, até o momento, que poucas pesquisas analisam a evolução dos estudos de orientação para mercado, principalmente no que se refere ao termo *marketing concept*.

Desse modo, torna-se possível fomentar a ideia de que a atual conjuntura econômica e estrutural dos mercados em que grande parte das organizações atuam internacionalmente está ligada à lógica da orientação para mercado na visão de *marketing* estratégico e, portanto, justifica-se a proposta deste artigo. Torna-se relevante pesquisar as principais discussões que foram associadas à orientação para mercado, fazendo com que houvesse um processo evolutivo dos estudos dessa teoria. Para realizar a pesquisa, a seguinte pergunta-problema serviu para orientar esta análise: Quais discussões fomentaram o processo evolutivo associadas à teoria de orientação para mercado no decorrer do tempo, principalmente no âmbito internacional? Com o intuito de responder este questionamento, tem-se que a evolução dos

estudos da teoria de orientação para mercado considera que o processo evolutivo de orientação para mercado diz respeito às mudanças das características dos contextos sociais, econômicos e mercadológicos que fizeram nascer a necessidade de associar novos construtos à orientação para mercado.

Para realizar esse estudo, usou-se uma abordagem qualitativa por meio do método de Revisão de Literatura, contemplando os temas de orientação para mercado e orientação para mercado externo (dentro da perspectiva de *marketing* estratégico), de forma a apresentar as principais contribuições existentes. Ressalta-se que houve a delimitação da pesquisa, considerando os anos de 1990 a 2018, conforme apontado no Quadro 1 inserido na seção resultados. Nesse quadro, apresenta-se a evolução dos estudos acerca da orientação para mercado e orientação para mercado e mercado internacional. Para proceder à Revisão de Literatura, foram realizadas buscas nos seguintes *journals* acadêmicos: *Journal of Marketing*, *Journal of Management Studies*, *Strategic Management Journal*, *Journal of Financial Economics*. Além disso, as bases de dados *Web of Science*, Periódicos CAPES e o *Google Scholar* foram utilizadas.

Estruturado em quatro seções, este artigo contém esta introdução onde foram apresentados o objetivo do estudo, a problematização, relevância e justificativa para a sua condução; na segunda seção, tem-se o referencial teórico, apresentando a teoria de orientação para mercado e orientação para mercado internacional. Na terceira seção, faz-se a discussão da evolução das pesquisas de orientação para mercado internacional e, por fim, as considerações finais seguidas das referências.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A análise baseia-se no método de revisão de literatura acerca da teoria da orientação para mercado e orientação para mercado externo. Para tanto, utiliza-se das contribuições dos autores seminais Kohli e Jaworski (1990) e Narver e Slater (1990) sobre a teoria da orientação para mercado e de Cadogan e Diamantopoulos (1995) na abordagem da orientação para o mercado externo. Consideraram-se também as contribuições de outros autores que desenvolveram seus estudos dentro dessas temáticas.

### 2.1 Orientação para Mercado

Os primeiros estudos no campo de orientação para mercado aconteceram na década de 1990. Nesse período, o contexto mercadológico foi marcado por situações significativas, tais como: visão consciente de recursos, abordagem orientada para investimento e abordagem integrativa (KUMAR, 2015). Outros estudos foram iniciados na década de 1980 a respeito da orientação para mercado, no entanto somente a partir das análises de Kohli e Jaworski (1990) as pesquisas se consolidaram no campo científico. Estes autores propuseram uma definição e o delineamento do domínio do constructo de orientação para mercado, tendo como objetivo estabelecimento da implementação do *marketing concept* e alicerçando suas pesquisas na revisão da literatura sobre esse tema. Os autores identificaram que a sustentação da teoria é dada por meio do foco no consumidor, do marketing coordenado e da lucratividade.

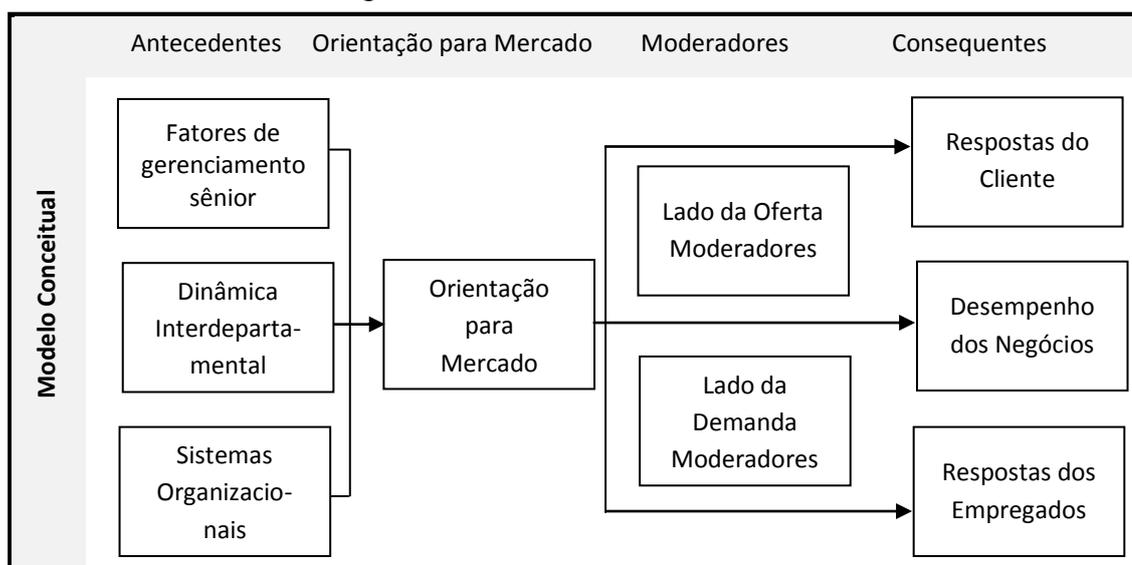
Os autores Kohli e Jaworski (1990, p.6) definem orientação para mercado como “a geração global de inteligência de mercado para toda empresa pertencente às

necessidades atuais e futuras dos clientes, disseminação da inteligência de mercado por meio dos departamentos e resposta do mercado a esta inteligência”. Para eles, a orientação para mercado está ligada à geração de inteligência, disseminação da inteligência e capacidade de resposta. A partir disso, as empresas podem se diferenciar por meio do alcance da orientação para mercado e pela capacidade de gerar coletivamente a inteligência requerida com a finalidade de compreender as necessidades atuais e futuras dos clientes, dentro de uma visão estratégica de *marketing*. Adicionalmente, a geração de inteligência necessita ser disseminada por meio do compartilhamento de informações dos diversos departamentos para todos os membros da organização. Por fim, a capacidade de resposta é traduzida como a disposição de transformar o conhecimento na seleção de mercados de atuação e no

desenvolvimento de produtos e serviços (KOHLI; JAWORSKI, 1990).

A orientação para mercado está ligada ao foco no cliente para obter informações sobre eles e suas preferências, com ações baseadas em inteligência de mercado. Ela também se relaciona com o *marketing* coordenado, em que todos têm a responsabilidade de praticar *marketing*, de maneira que a rentabilidade torna-se consequência de se praticar essa orientação (KOHLI; JAWORSKI, 1990). Sendo assim, nota-se que a orientação para mercado possui condições antecedentes que fomentam uma visão estratégica de *marketing* e elementos moderadores que fortalecem uma relação entre orientação para mercado e a *performance* empresarial e os resultados/consequências dessa orientação. O modelo disposto na Figura 1 apresenta os assuntos que permeiam a teoria de orientação para mercado.

Figura 1 – *Framework* conceitual.



Fonte: Traduzida pelos autores de Kohli e Jaworski (1990, p. 7).

O modelo proposto por Kohli e Jaworski (1990) ilustra a ideia de que a orientação para mercado perpassa a noção de que existem antecedentes ligados à gestão, dinamismo departamental e sistemas organizacionais que refletem essa orientação.

Esses antecedentes, tais como, papel dos gerentes *seniores*, as dinâmicas independentes e os sistemas organizacionais estão diretamente ligados à orientação para o mercado, que têm como consequências as respostas dos consumidores, *performance* do

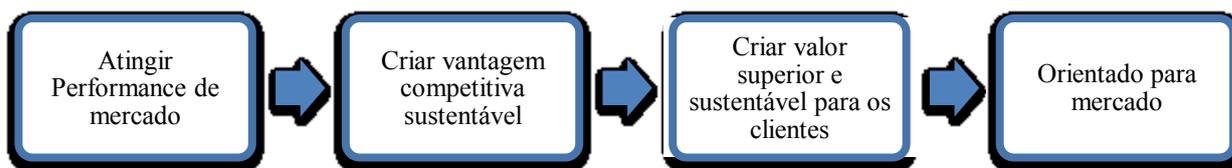
negócio e respostas dos empregados. Destaca-se que há um fator moderador que diz respeito à visão moderadora de fornecedores e consumidores, os quais direcionam os resultados e o desempenho da empresa.

Em outra perspectiva, no trabalho desenvolvido por Narver e Slater (1990) o objetivo era desenvolver uma medida válida da orientação para mercado e analisar seu efeito na rentabilidade do negócio. Segundo esses autores a orientação para mercado é construída a partir de dimensões filosóficas e comportamentais e conceitua-se como “a cultura organizacional mais eficaz e que eficientemente cria os comportamentos necessários para a criação de valor superior para os compradores e, assim, um desempenho superior contínuo do negócio” (1990, p. 41). O modelo proposto pelos autores reflete a forma como as organizações envolvem-se em práticas associadas a três componentes comportamentais - orientação para o consumidor; orientação para o concorrente; e coordenação interfuncional - e dois elementos de decisão: foco no longo prazo e lucratividade.

Na perspectiva da orientação para o cliente, a organização deve gerar valor superior continuamente aos seus clientes, por meio do entendimento da cadeia completa de um comprador, visualizando o contexto atual

e sua evolução ao longo do tempo, dentro das dinâmicas do mercado. Considerando a orientação para os concorrentes, possibilita-se a organização compreender as forças e fraquezas atuais e potenciais de seus concorrentes no curto e longo prazo, suas capacidades e competências. No componente da coordenação interfuncional, sustenta-se a necessidade de utilizar de forma integrada os recursos da empresa com a finalidade de criar valor para os clientes-alvo da organização. Por fim, os critérios decisórios sustentam que, a cultura organizacional deve alinhar-se com uma perspectiva de longo prazo e que a lucratividade deve ser o objetivo do negócio (NARVER; SLATER, 1990). Dessa forma, os autores, consideram que a gestão e estratégia de *marketing* estão ligadas à orientação para mercado e à *performance* de mercado. Portanto, faz-se necessário desenvolver uma medida válida da orientação para mercado e analisar seu efeito na rentabilidade do negócio. Para estabelecer condições de avaliar a orientação para mercado, deve-se levar em consideração diversas variáveis econômicas e de *marketing* dentro de um aspecto estratégico (NARVER; SLATER, 1990). A Figura 2 apresenta o resumo das ideias principais dos estudos desses autores.

Figura 2 – *Marketing* Estratégico.



Fonte: Elaborada pelos autores.

Portanto, se a orientação para mercado compõe mudanças do escopo do

*marketing* estratégico, logo, pode-se fomentar a ideia de que o processo de

criação de uma estratégia é fundamental no ambiente de mercado e isso está diretamente ligado à orientação para mercado (MATSUNO; MENTZER; RENTZ, 2000). No próximo item a discussão incide na orientação para mercado externo.

## 2.2 Orientação para Mercado Externo

O estudo da orientação para mercado externo e as ligações com performance internacional iniciaram na década de 90, sendo as primeiras pesquisas construídas por Cadogan e Diamantopoulos (1995). Esses autores constataram que, apesar do crescente interesse de pesquisadores no desenvolvimento do constructo de orientação para mercado, era inexistente a verificação do papel e do impacto desse constructo em contextos internacionais. Nesse sentido, a pesquisa embrionária propôs a criação de um modelo adaptado de orientação para mercado para contextos internacionais, tendo como base os autores seminais Kohli e Jaworski (1990) e Narver e Slater (1990).

Partindo da identificação de convergências e divergências existentes nestes dois modelos, os autores buscaram sintetizar as duas propostas e transformá-las em uma perspectiva modificada e integradora e, posteriormente, propuseram um modelo de orientação para mercado na dimensão internacional. Para estes autores, a aptidão de observar o conceito de *marketing*, em contextos internacionais, tem como foco as forças legais, políticas, econômicas, competitivas, tecnológicas e socioculturais e as diferenças geográficas e culturais do contexto organizacional. Também se deve levar em consideração a grande complexidade dos mercados externos.

Há de se considerar que na metade da década de 1990, período em que Cadogan e Diamantopoulos (1995) iniciaram suas investigações acerca da orientação para

mercado externo na área econômica, havia uma lente de pesquisa sobre *Network* e a Escola de Uppsala que se concentravam na aprendizagem e no conhecimento organizacional. Enquanto no *marketing* as discussões estavam voltadas para o avanço tecnológico, foco no cliente e na concorrência. Sendo assim, é notório que as empresas começaram a incorporar a noção da orientação para mercado externo dentro da onda evolutiva econômica da época, bem como por meio da leitura mais acentuada da concorrência.

Para os autores Bengtsson e Kock (1999), a concorrência é um processo interativo onde as percepções e experiências afetam ações organizacionais e, também, as interações entre concorrentes, dentro de uma perspectiva de rede de negócio. Eles consideram que as relações entre concorrentes se diferem e que tal diferenciação depende dos motivos de ação das empresas e da intensidade com que os concorrentes interagem uns com os outros, além das mudanças que podem ocorrer ao longo do tempo no relacionamento entre uma empresa e um concorrente específico. Desse modo, é possível observar que o foco no cliente e na concorrência também foram aspectos considerados nas discussões de orientação para mercado internacional.

Na evolução das pesquisas em orientação para mercado externo, Diamantopoulos e Cadogan (1996) buscaram compreender como se manifesta esta orientação em um contexto exportador e as implicações operacionais. Por meio de uma pesquisa empírica que examinou como a inteligência de mercado é gerada, disseminada e respondida por empresas exportadoras e em que medida a coordenação interfuncional afeta essas atividades, foi possível verificar de que maneira uma orientação para mercado difere entre contextos domésticos e internacionais.

Os achados sustentaram que as empresas exportadoras estudadas apresentavam um elevado nível de orientação para mercado devido à disponibilidade de recursos e a necessidade de sobreviver no longo prazo. Os fatores moderadores – experiência exportadora, dependência das exportações e a complexidade e mudanças do mercado externo – influenciam como a inteligência é gerada, implementada e disseminada, as ações de resposta e sua velocidade, e a efetividade dos mecanismos de transação.

A partir desses estudos e da consequente identificação da necessidade de desenvolver formas de mensurar o grau de uma orientação para mercado externo, Cadogan, Diamantopoulos e Mortanges (1999) elaboraram um instrumento para testá-lo, relacionando à performance em negócios internacionais. A partir dos três componentes comportamentais (geração de inteligência exportadora, disseminação de inteligência exportadora e ações de resposta) e com o mecanismo de coordenação na dimensão integrativa, os autores propuseram um constructo de orientação para mercado externo e testaram em empresas do Reino Unido e da Alemanha. Os resultados apresentaram uma relação positiva entre a performance exportadora e a orientação para mercado externo.

Assim sendo, ressalta-se que orientação para mercado internacional nasce a partir das contribuições da teoria da orientação para mercado e tal cenário se relaciona com o contexto econômico e de *marketing* e com as diversas ações associadas com uma visão estratégica de negócio internacional. A seguir serão apresentados os estudos de orientação para mercado externo e a evolução da teoria no século XXI.

### 2.3 Evolução das pesquisas sobre Orientação para Mercado Externo

A economia internacional pode ser vista como um sistema articulado de economias que está ligado a um contexto dinâmico de assimetrias estruturais. Esse contexto enfrenta diversas alterações em nível de crises financeiras, conjunturas, estagnações monetárias, desigualdades, dentre outros. Assim, pode-se considerar que o século XX foi marcado por grandes mudanças nas organizações industriais e isso trouxe importante reflexo para a compreensão da economia no mundo. Por outro lado, percebe-se que essas mudanças organizacionais permitiram alargar a visão mercadológica de estudos econômicos, permitindo compreender que a era industrial trouxe consigo desenvolvimento e crescimento para o mercado, incluindo o mercado externo. O estudo de orientação para mercado trouxe uma crescente visão de negócio e abriu espaço para os serviços, proporcionando uma fase de combinação entre os sistemas produtivos e administrativos e fazendo surgir um novo espaço para uma nova fase, chamada a era da informação (KOHLI; JAWORSKI, 1990).

Como já apontado nesse artigo, no século XX as contribuições dos autores Kohli e Jaworski (1990), Narver e Slater (1990) foram fundamentais na compreensão da orientação para mercado, embora já houvesse estudos nesse sentido desde os anos 1980. Posteriormente, surgiram as contribuições dos autores Cadogan e Diamantopoulos (1995) e estas foram seminais para o desenvolvimento da evolução da teoria de orientação para mercado externo, o que trouxe maior compreensão do fenômeno. Com isso, a visão doméstica da orientação para mercado fez nascer uma concepção apurada da

orientação para mercado externo, a partir da qual foi possível entender que a orientação para mercado é um termo em evolução e que muitas são as variáveis que permeiam as dinâmicas mercadológicas. Trata-se de uma área multidisciplinar, envolvendo a economia, o *marketing* – que sempre abre espaço para analisar os fatores econômicos a partir da Teoria Neoclássica, Teoria da Organização Industrial e Abordagem de Mercados Imperfeitos, propondo uma análise econômica na visão mercadológica – e o empreendedorismo, dentre outras áreas.

Entretanto, foi a partir dos estudos de Kohli e Jaworski (1990), Narver e Slater (1990) e Cadogan e Diamantopoulos (1995) que outras pesquisas aconteceram e outras interpretações foram consideradas no século XXI acerca da orientação para mercado e mercado externo. Na linha evolutiva da construção das pesquisas agregadoras da perspectiva de atuação internacional com orientação para mercado, Francis e Collins-Dodd (2000) investigaram o relacionamento entre orientação estratégica para exportação e *performance* exportadora em organizações de alta tecnologia e evidenciaram que uma orientação proativa mais intensa de exportação e uma abordagem menos conservadora de atuação em ambientes turbulentos se associam fortemente ao sucesso das exportações. Os autores Cadogan, Diamantopoulos e Siguaw (2002), desenvolveram um estudo para testar hipóteses relativas aos fatores antecedentes e consequentes de uma orientação para mercado externo. A escala construída no trabalho desenvolvido em 1999 foi apropriada com fatores antecedentes à experiência exportadora; à dependência de atividades de exportação; e à coordenação das atividades de exportação, e como fator moderador, à turbulência no ambiente de exportação. Os resultados evidenciaram que a capacidade de coordenar atividades, a

dependência de exportações e, em determinado grau, a experiência exportadora estão positivas e fortemente relacionadas com a construção da orientação para mercado externo. Já os autores Akyol e Akehurst (2003), baseados no modelo de orientação para mercado de Cadogan e Diamantopoulos (1995), realizaram um estudo no setor de vestuário na Turquia e evidenciaram que a melhora no nível de orientação para mercado de exportação contribui significativamente para o desempenho da exportação. No estudo de Macera e Urdan (2004) foi realizada uma pesquisa de orientação para mercado em empresas exportadoras brasileiras, utilizando a escala proposta por Cadogan, Diamantopoulos e Mortanges (1999), de modo a avaliar o ajuste do modelo à realidade do contexto estudado. O estudo constatou que o modelo se ajustou à amostra brasileira em três dimensões do constructo (fidedignidade das dimensões, dimensionalidade e validade convergente) e na dimensão da validade discriminante o ajuste foi parcialmente satisfatório, indicando que podem haver melhores métodos de mensuração para as empresas brasileiras. Já Kuada e Buatsi (2005), em dois países africanos, compararam as evidências de orientação para mercado verificadas nesses países com o trabalho desenvolvido por Jaworski e Kohli (1993) nos Estados Unidos. Encontraram que nos países em desenvolvimento, como Gana, os fatores internos como o sistema de recompensa, estrutura organizacionais e o comportamento da alta administração apresentam um papel importante na orientação para mercado.

Nesse processo evolutivo desenvolvido até então, nota-se que a orientação para mercado é uma teoria base de *marketing*, utilizada em outros campos, como no gerenciamento estratégico. Os

pesquisadores Kumar *et al.* (2011) realizaram uma pesquisa e usaram os dados construídos a partir das respostas dos principais gerentes pesquisados em 261 empresas sobre a orientação para mercado para investigar a influência dessa orientação no desempenho, num período de nove anos (de 1997 a 2005). As análises indicaram que a orientação do mercado tem um efeito positivo no desempenho do negócio no curto e no longo prazo, bem como que a turbulência ambiental e a intensidade competitiva moderam o efeito principal da orientação do mercado sobre o desempenho do negócio. Para os autores Boso, Cadogan e Story (2012), as discussões acerca das orientações empresariais e orientações guiadas para mercado de exportação atuam para impulsionar o desempenho das inovações de produtos das empresas em seus mercados de exportação. Já o estudo de Clercq e Zhou (2014) apresenta as forças que medeiam o esforço de aprendizado internacional na relação entre a postura estratégica empresarial de empreendimentos internacionais e o desempenho internacional. Em outra ótica, as investigações de Griffith e Lee (2016) buscaram compreender a influência moderadora da colaboração transnacional (diferentes unidades da empresa que atuam internacionalmente) e da participação do cliente no desenvolvimento de produtos para o sucesso na atuação das empresas multinacionais. Por fim, a pesquisa de Morgan, Feng e Whitler (2018) identificou que há um crescente interesse de investigação das capacidades de *marketing* na literatura de *marketing* internacional. Os autores refletiram sobre como as capacidades de *marketing* internacional diferem das capacidades de *marketing* em um contexto de mercado doméstico.

Desse modo, conforme sustenta Yip, Gómez e Monti (2000), o desenvolvimento

de uma estratégia de internacionalização e atuação em mercados externos requer a posse de certas competências por parte da empresa que a conduz a uma vantagem competitiva. Por sua vez, a orientação para mercado corresponde a uma capacidade de a empresa, transformar-se em propriedade intangível que a habilita gerenciar as informações de mercado e gerar valor para os seus clientes.

### 3 METODOLOGIA

Utiliza-se no presente estudo a abordagem qualitativa com o uso do método de Revisão de Literatura. Foram usadas as bases de dados *Web of Science* Periódicos CAPES e o *Google Scholar* com um recorte temporal de 1990 a 2018. O recorte temporal escolhido ocorreu devido à falta de escalas adequadas para medir a orientação para mercado até a década de 1990. No presente artigo, o foco principal é na orientação para mercado internacional e as contribuições dos autores para a temática. Para a realização do levantamento, foram utilizadas as seguintes palavras-chave: *marketing na orientação para mercado internacional*, *market orientation international*, *market orientation marketing* e *market orientation outside*.

Os termos de busca foram escolhidos a fim de se obter retorno sobre a temática orientação para mercado quanto aos estudos seminais, à definição e evolução no campo de pesquisa, mais especificamente na orientação para mercado internacional. Estas pesquisas resultaram em artigos nos seguintes *journals* acadêmicos: *Journal of Marketing*, *Journal of Management Studies*, *Strategic Management Journal*, *Journal of Financial Economics*.

Os trabalhos incluídos para a análise foram aqueles que atenderam aos critérios estabelecidos para esta pesquisa, os quais

guardam coerência com as palavras-chave de busca dos estudos, ou seja, era necessária a existência, em seus conteúdos, dos termos orientação para mercado ou orientação para mercado internacional. Ademais, foram considerados os trabalhos que utilizam a escala para orientação de mercado, cujo foco principal foi a relação do uso do *marketing* com a orientação para o mercado internacional. Por esse motivo, embora haja um retorno grande de artigos (cerca de duzentos e trinta e três mil), quando pesquisadas as palavras chaves foram incluídos apenas doze estudos por se tratar dos seminais e aqueles que mais foram citados em novas pesquisas na área. Nesse sentido, os trabalhos foram organizados e analisados considerando-se as seguintes categorias: autor, contribuições; ano de publicação e nome do periódico. A seguir são apresentados e discutidos os resultados da pesquisa.

#### 4 RESULTADOS DA PESQUISA

Na revisão de literatura foi possível verificar que a teoria de orientação para mercado é assunto em constante transformação dentro do recorte temporal analisado, que vai de 1990 a 2018. Os doze estudos selecionados são pesquisas seminais que, conforme tabela 1, a seguir, apresenta o número de citações com base no Google Scholar. Este quantitativo demonstra a relevância dos artigos selecionados e é indicativo de como progrediu a pesquisa sobre orientação para mercado internacional. Portanto, o processo evolutivo se dá por meio da relação entre a orientação para mercado, mercado internacional e outras interfaces de mercado.

Tabela 1 – Número de Citações dos Artigos Selecionados identificadas no Google Scholar.

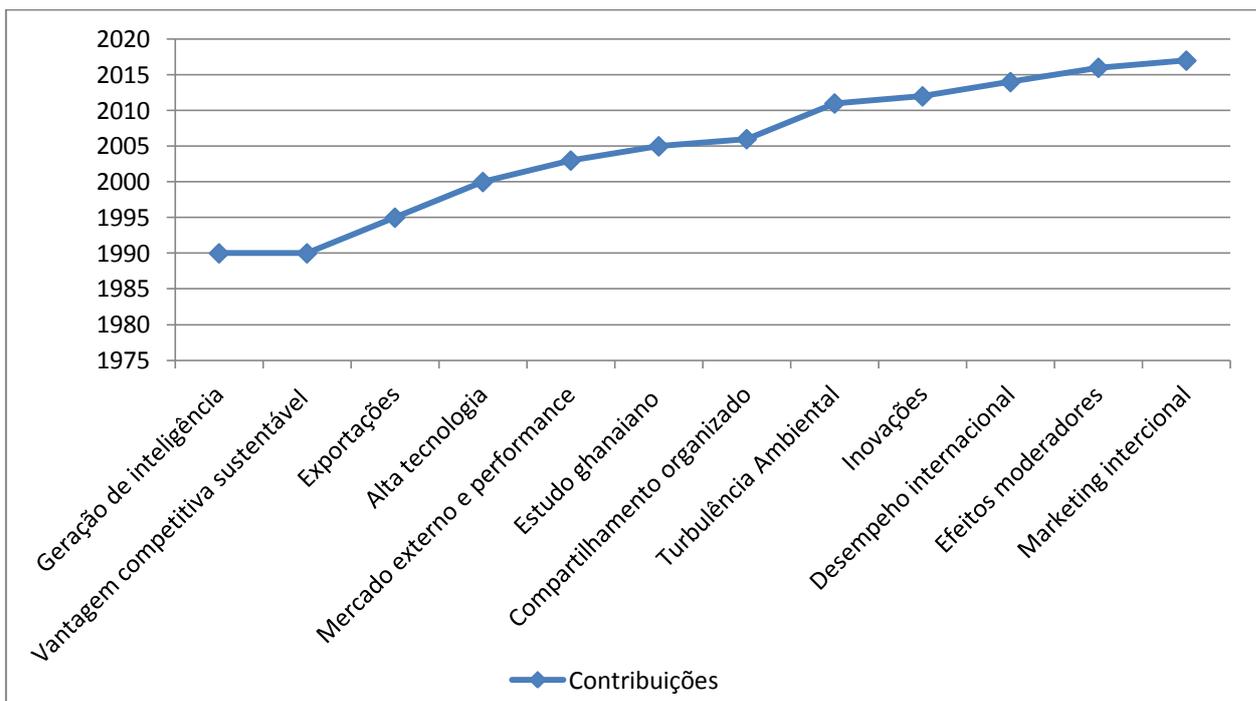
AUTORES	ANO	N ° CITAÇÕES
Cadogan e Diamantopoulos	1995	458
Diamantopoulos e Cadogan	1996	147
Cadogan, Diamantopoulos e Mortages	1999	410
Francis e Collins-Dodd	2000	254
Akyol e Akehurst	2003	184
Macera e Urdan	2004	22
Kuada e Buatsi	2005	196
Kumar, Jones, Venkatesan e Leone	2011	592
Boso, Cadogan e Story	2012	149
Clercq e Zhou	2014	33
Griffith e Lee	2016	11
Morgan, Feng e Whitler	2018	8

Fonte: Elaborada pelos autores.

Notou-se que muitas análises buscaram associar a orientação para mercado com aspectos organizacionais, a fim de observar o reflexo dessa orientação nas empresas. As contribuições de vários autores servem para a compreensão de que a orientação para mercado sofreu um processo

evolutivo, passando de orientação para mercado para mercado internacional, criando interface com diversas discussões. Portanto, o Gráfico 1 possibilita visualizar a evolução dos assuntos que influenciaram a orientação para o mercado.

Gráfico 1 – Evolução dos Estudos de Orientação para Mercado.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Verifica-se, assim, que as discussões que fomentaram o processo evolutivo, associadas à teoria de orientação para mercado no final do século XX e início do século XXI, passaram por diferentes contribuições ao longo dos anos. Assim, foram apresentadas informações acerca dessa evolução, que representa o processo evolutivo dos estudos de orientação para mercado externo e as principais contribuições das pesquisas realizadas.

Considera-se, portanto, que cada um dos autores listados no Quadro 1, bem como suas obras, contribuíram significativamente para o alargamento do conhecimento da orientação para mercado, fazendo nascer um processo evolutivo da teoria de orientação para mercado e mercado externo. Percebe-se que as pesquisas acerca da orientação para mercado estão associadas com as discussões em que *marketing* estratégico é o assunto mais discutido na literatura de orientação

para mercado seguido por economia e outros tópicos que norteiam o assunto. A orientação para mercado é considerada por muitos pesquisadores como uma importante capacidade organizacional capaz de transformar os ativos de uma empresa em uma performance superior (MORGAN; VORHIES; MASON, 2009). Segundo Slater e Narver (1994), a cultura de focar a atenção nas necessidades atuais e futuras dos clientes alicerçada em uma orientação para mercado permite desenvolver percepções e conhecimentos. Esses elementos habilitam a entrega de um maior valor para os clientes e o alcance de uma *performance* superior. Ademais, quando a orientação para mercado interage com as capacidades de *marketing* de uma empresa, torna-se possível implementar os recursos em seu ambiente de negócio melhor do que seus rivais (MORGAN; VORHIES; MASON, 2009).

Quadro 1 – Principais Contribuições a partir dos objetivos dos Estudos de Orientação para Mercado Externo.

AUTORES	OBJETIVOS	ANO	JOURNAL
Cadogan e Diamantopoulos	Propor um modelo adaptado de orientação para mercado para abranger a atuação internacional.	1995	<i>Journal of Strategic Marketing</i>
Diamantopoulos e Cadogan	Compreender como se manifesta a orientação de mercado num contexto exportador e as implicações operacionais disso, bem como evidenciar as diferenças entre a orientação para mercado doméstico e internacional	1996	<i>Journal of Strategic Marketing</i>
Cadogan, Diamantopoulos e Mortages	Elaborar um instrumento para mensurar o grau de orientação para mercados internacionais e a relação dessa orientação com o desempenho nas atividades em mercados externos.	1999	<i>Journal of International Business Studies</i>
Francis e Collins-Dodd	Investigaram o relacionamento entre orientação estratégica para exportação e <i>performance</i> exportadora em organizações de alta tecnologia.	2000	<i>Journal of International Marketing</i>
Akyol e Akehurst	Analysaram a relação positiva entre orientação para mercado externo e <i>performance</i> .	2003	<i>European Business Review</i>
Macera e Urdan	Aplicação da escala proposta por Cadogan, Diamantopoulos e Mortages (1999) no contexto de empresas brasileiras exportadoras e análise dos principais ajustes do modelo.	2004	<i>Revista de Administração Contemporânea</i>
Kuada e Buatsi	Relatar os resultados de um estudo ghanaiano que revisita a estrutura de Jaworski e Kohli.	2005	<i>Journal of International Marketing</i>
Kumar, Jones, Venkatesan e Leone	Investigar a influência da orientação do mercado no desempenho, num período de nove anos (1997 a 2005).	2011	<i>Journal of Marketing</i>
Boso, Cadogan e Story	Discutir acerca de orientações empresariais e orientações para o mercado de exportação, além de como elas atuam para impulsionar o desempenho das inovações de produtos das empresas em seus mercados de exportação.	2012	<i>International Small Business Journal</i>
Clercq e Zhou	Investigar o papel mediador do esforço de aprendizado internacional na relação entre a postura estratégica empresarial de empreendimentos internacionais e o desempenho internacional.	2014	<i>Journal of International Marketing</i>
Griffith e Lee	Analisar a participação do cliente no desenvolvimento de produtos associado ao nível de colaboração entre as diferentes unidades internacionais da empresa multinacional.	2016	<i>Journal of International Marketing</i>
Morgan, Feng e Whitley	Pesquisar sobre como as capacidades de <i>marketing</i> internacional diferem das capacidades de <i>marketing</i> em um contexto de mercado doméstico.	2018	<i>Journal of International Marketing</i>

Fonte: Elaborado pelos autores.

Por fim, é importante ressaltar que as alterações no sistema social, econômico e de mercado sempre ocorrerão. Assim, surgirão novas pesquisas que fomentarão diversas

inovações e maneiras de utilizar a teoria de orientação para mercado, principalmente no âmbito internacional, com novas discussões ligadas às organizações. Considerando a

conjuntura das empresas atuantes em mercados internacionais, as quais se envolvem com decisões estratégicas complexas e com o comprometimento de uma gama variada de recursos, a orientação para mercado se apresenta como um recurso e capacidade de grande importância no nível da empresa (ZHOU *et al.*, 2008).

A complexidade dos mercados internacionais é muito maior do que o contexto nacional e incrementa a demanda para a geração e disseminação da inteligência de mercado e a capacidade de resposta da empresa. Dessa forma, quanto mais desenvolvida for a orientação para mercado, melhor será a compreensão das necessidades dos clientes estrangeiros, da atuação dos concorrentes e a articulação de capacidades para responder adequadamente e em tempo hábil as exigências das mudanças do mercado (HE; WEI, 2011).

Assim, o dinamismo da construção científica é fundamental para a compreensão desses novos fenômenos empresariais, bem como a investigação destes fenômenos associados aos diversos construtos ligados a análise da teoria de orientação para mercado internacional.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo analisar o processo evolutivo da teoria de orientação para mercado internacional e os achados mostraram que houve uma evolução em termos de abrangências de assuntos pesquisados e de pesquisadores dedicados ao estudo de orientação para mercado. Notou-se que as pesquisas buscaram associar a orientação para mercado com aspectos organizacionais, bem como observar o reflexo da orientação para mercado nas empresas. Diversos autores auxiliaram na compreensão de que a orientação para

mercado sofreu um processo evolutivo, passando de orientação para mercado para mercado internacional, criando interface com diversas discussões. Conquanto, observa-se que a evolução da teoria de orientação para mercado acontece, principalmente, devido às modificações sociais, econômicas e mercadológicas. Em cada período, as empresas são impulsionadas a ressignificar a forma de atuar no mercado e, portanto, vão surgindo associações entre a orientação para mercado e construtos importantes que interferem no desempenho das empresas (CADOGAN; DIAMANTOPOULOS; SIGUAW; 2002)

Por meio deste estudo, tornou-se possível verificar que essas mudanças conduziram os estudos de orientação para mercado a se associar com novos constructos. Com isso, alargou-se a compreensão da geração e disseminação de inteligência nas organizações para combinar com outros conceitos empresariais, tais como: rentabilidade, marketing estratégico, economia, vantagem competitiva sustentável, *performance*, tecnologia, cultura, ambiente, desempenho do negócio, inovação de produtos, cliente, concorrência, capacidades de *marketing* (KUMAR, 2015).

De toda forma, a presente pesquisa evidencia a ocorrência de uma evolução significativa nas investigações sobre a teoria em questão, porém, muitas averiguações ainda serão necessárias para proporcionar um entendimento mais apropriado desta evolução na orientação para mercado internacional. Com isso, podem-se sugerir futuros estudos que integrem diversas empresas como objetos de amostragem, bem como que haja uma amostra ampliada de indústria e serviços e um projeto de pesquisa longitudinal, a fim de trazer uma visão holística dos estudos de orientação para mercado internacional.

## REFERÊNCIAS

- AKYOL, A.; AKEHURST, G. An investigation of export performance variations related to corporate export market orientation. *European Business Review*, v. 15, n. 1, p. 5-19, 2003.
- BENGTSSON, M.; KOCK, S. Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 14, n. 3, p. 178-194, 1999.
- BOSO, N.; CADOGAN, J. W.; STORY, V. M. Entrepreneurial orientation and market orientation as drivers of product innovation success: A study of exporters from a developing economy. *International Small Business Journal*, v. 31, n. 1, p. 57-81, 2012.
- CADOGAN, J. W., DIAMANTOPOULOS, A. Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the market orientation construct: integration and internationalization. *Journal of Strategic Marketing*, v. 3, p. 41-60, 1995.
- CADOGAN, J. W.; DIAMANTOPOULOS, A.; MORTANGES, C. P. A measure of export market orientation: scale development and cross-cultural validation. *Journal of International Business Studies*, v. 30, n. 4, p. 689-707, 1999.
- CADOGAN, J. W.; DIAMANTOPOULOS, A.; SIGUAW, J. A. Export market-oriented activities: their antecedents and performance consequences. *Journal of International Business Studies*, v. 33, n. 3, p. 615-626, 2002.
- CLERCQ, D. D.; ZHOU, L. Entrepreneurial strategic posture and performance in foreign markets: the critical role of international learning effort. *Journal of International Marketing*, v. 22, n. 2, p. 47-67, 2014.
- DIAMANTOPOULOS, A.; CADOGAN, J. Internationalizing the market orientation construct: an in-depth interview approach. *Journal of Strategic Marketing*, v. 4, p. 23-52, 1996.
- FRANCIS, J.; COLLINS-DODD, C. The impact of firms export orientation on the export performance of high-tech small and medium-sized enterprises. *Journal of International Marketing*, v. 8, n. 3, p. 84-103, 2000.
- GEBHARDT, G. F.; CARPENTER, G. S.; SHERRY JR, J. F. Creating a market orientation: A longitudinal, multi firm, grounded analysis of cultural transformation. *Journal of marketing*, v. 70, n. 4, p. 37-55, 2006.
- GRIFFITH, D. A.; LEE, H. S. Cross-national collaboration of marketing personnel within a multinational: leveraging customer participation for new product advantage. *Journal of International Marketing*, v. 24, n. 4, p. 1-19, 2016.
- HE, X.; WEI, Y.. Linking market orientation to international market selection and international performance. *International Business Review*, v. 20, n. 5, p. 535-546, 2011.
- JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. K. Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, v. 57, n. 3, p. 53-70, 1993.
- KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *The Journal of Marketing*, v. 54, n. 2, p. 1-18, 1990.
- KUADA, J.; BUATSI, S. N. Market orientation and management practices in Ghanaian firms: revisiting the Jaworski and Kohli framework. *Journal of International*

*Marketing: Spring*, v. 13, n. 1, p. 58-88, 2005.

KUMAR, V.; JONES, E.; VENKATESAN, R.; LEONE, R. P. Is market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing? *Journal of Marketing*, v. 75, n. 1, p. 16-30, 2011.

KUMAR, V. Evolution of marketing as a discipline: what has happened and what to look out for. *Journal of Marketing*, v. 79, n. 19, p. 1-9, 2015.

MACERA, A. P.; URDAN, A. T. Orientação para o mercado externo: teste de um modelo no Brasil e sua aplicação a uma amostra de empresas exportadoras brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 8, n. 2, p. 95-115, 2004.

MATSUNO, K.; MENTZER, J. T.; RENTZ, J. O. A refinement and validation of the MARKOR scale. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 28, n. 4, p. 527-539, 2000.

MORGAN, N. A.; FENG, H.; WHITLER, K. A. Marketing capabilities in international marketing. *Journal of International Marketing*, v. 26, n. 1, p. 61-95, 2018.

MORGAN, N. A.; VORHIES, D. W.; MASON, C. H. Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic management journal*, v. 30, n. 8, p. 909-920, 2009.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, v. 54, n. 4, p. 20-35, 1990.

SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Does competitive environment moderate the

market orientation-performance relationship? *Journal of Marketing*, v. 58, p. 46-55, 1994.

YIP, G. S.; BISCARRI, J. G.; MONTI, J. A. The role of the internationalization process in the performance of newly internationalizing firms. *Journal of international marketing*, v. 8, n. 3, p. 10-35, 2000.

ZHOU, K. Z.; LI, J. J.; ZHOU, N.; SU, C. Market orientation, job satisfaction, product quality, and firm performance: evidence from China. *Strategic management journal*, v. 29, n. 9, p. 985-1000, 2008.

## SOBRE OS AUTORES

### Lílian Laurência Leite

Doutoranda em Administração de Empresas pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Professora titular na instituição de ensino Faculdade Araguaia (FARA) e Faculdade Nossa Senhora de Aparecida (FANAP). Endereço: Rua 16, Qd. 48, Setor Central, Goiânia, GO. Contato: Lilian\_mkt1@hotmail.com.

### João Pedro Tavares Damasceno

Mestre em Ciência Política pela Universidade Federal de Goiás (UFG). Contato: tavaresgyn@gmail.com.

### Marizélia Ribeiro de Souza

Mestre em Administração pela Universidade Federal de Goiás (UFG). Professora Assistente na instituição de ensino Faculdade Araguaia (FARA). Contato: marizeliaribeiro@yahoo.com.br.

### Caroline Kretschmer

Doutoranda e bolsista CAPES em Administração de Empresas pela Universidade Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Contato: ekretschmer@edu.uisinos.br.

# *O Role-Playing Game como ferramenta para a aprendizagem organizacional*

*Luis Fernando Moreira da Silva*  
*Elisângela Conceição Vieira Palongan*  
*Marcio Pascoal Cassandre*

---

**RESUMO:** As organizações têm reproduzido o discurso da necessidade de trabalhadores cada vez mais capacitados. No entanto, fornecer subsídios para o desenvolvimento de habilidades não ocorre facilmente, para isso os envolvidos com essa função devem buscar formas efetivas que, contribuam para o processo de aprendizagem. As organizações têm se preocupado em identificar como mediar processos de aprendizagem de forma satisfatória. Assim, a procura por meios de aprendizagem fez com que, diversas técnicas pertencentes a outras áreas do conhecimento, fossem transpostas para a Administração, como por exemplo, o uso de jogos. Este artigo objetivou responder como jogos de interpretação, mais precisamente o Role Playing Game, poderiam ser utilizados como ferramentas para a aprendizagem organizacional. Adotou-se como método a análise bibliográfica e como principal resultado apresenta-se um framework, de como podemos utilizar o RPG para o aprendizado em Administração.

---

**Palavras-Chave:** *Role-Playing Game*. Aprendizagem Organizacional. Jogos de Interpretação.

---

**ABSTRACT:** Organizations have reproduced the discourse of the need for increasingly skilled workers. However, providing skills to the grants development does not occur easily, so those involved with this role should seek effective ways to contribute to the learning process. Organizations have been concerned with identifying how to mediate learning processes in a satisfactory way. Thus, the search for learning ways has made several techniques, belonging to other areas of knowledge, being transposed to the Administration, such as the use of games. This article aims to answer how games, more precisely Role-Playing Game, could be used as a tool for organizational learning. We adopted as a method the bibliographic analysis and the main result presents a framework of how the RPG can be used for learning in Administration.

---

**Keywords:** *Role-Playing Game*. Organizational Learning. Interpretation Games.

Recebido em: 03/12/2018  
Aprovado em: 03/07/2019  
Sistema de Avaliação: Double Blind Review  
Editora Científica: Maria Aparecida de Souza Melo

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações requerem cada vez mais novas habilidades de seus colaboradores. Entende-se que os tempos atuais exigem demanda sem fim por inovação, como se o sucesso da organização estivesse a todo o momento vinculado à sua capacidade de produzir produtos e serviços inovadores, que consigam responder às exigências de um mercado cada vez mais complexo (SANTOS; SIMÕES; BUCK, 2013).

A busca por tornar as organizações mais inovadoras alinha-se à necessidade de aprendizado de novas habilidades. Aprender e inovar são atividades que, do ponto de vista das organizações, são relacionais e se caracterizam como um ciclo em que um depende do outro (NOGUEIRA; ODELIUS, 2015).

Perin *et al.* (2006) afirmam que, nas últimas duas décadas, o interesse pelo processo de aprendizagem no contexto organizacional cresceu, graças à crença de que aprendizagem e inovação são essenciais para a sobrevivência em ambientes competitivos e dinâmicos. Isso produziu a ampliação de literatura especializada no assunto que aborde a aprendizagem organizacional de vários modos.

Segundo Zangiski, Lima e Costa (2009), as discussões sobre aprendizagem organizacional têm se desenvolvido na medida em que a atenção de diversas áreas do conhecimento se debruça sobre a temática, bem como pela compreensão de que por meio de experiências é possível facilitar aos indivíduos o desenvolvimento de novos conhecimentos.

As organizações conceberam, ao longo do tempo, a percepção de que

aprendizagem e competitividade são dependentes. Sujeitos que aprendem novas habilidades podem responder às demandas de seus clientes de modo mais eficiente (ZANGISKI; LIMA; COSTA, 2009). Observa-se que as organizações têm se preocupado em promover cursos, treinamentos e até mesmo Universidades Corporativas com o intuito de melhorar as habilidades de seus colaboradores.

O ambiente econômico atual é demarcado pelo conhecimento (EASTERBY-SMITH; BURGOYNE; ARAUJO, 2001). Essa economia do conhecimento exige indivíduos capazes, mas não com foco individual, ou seja, a busca pela aprendizagem se dá de forma coletiva com os indivíduos aprendendo por meio de sua relação em conjunto e, não necessariamente, aprendendo presos à organização, mas buscando experiências também fora dela (ZANGISKI; LIMA; COSTA, 2009).

Zangiski, Lima e Costa (2009) explicam que, em um ambiente de negócios cada vez mais complexo, dinâmico e globalizado, as organizações exigem o aprendizado de competências essenciais e a formação de parcerias que possibilitem complementar recursos e alcançar a competitividade. Zarifian (1995) aborda essas mudanças como a transição do ‘modelo do posto de trabalho’ para o ‘modelo da competência’.

Assim, como a produção científica atrelada à variável aprendizagem em organizações tem crescido, o uso de jogos e brincadeiras para aprender tem surgido como ferramentas da aprendizagem humana, o que ampliou consideravelmente o campo de pesquisa sobre a temática. Assim, é possível perceber que diversas áreas do conhecimento

se preocupam em desvelar como jogos produzem diversas possibilidades de desenvolvimento cognitivo, além de também servirem como prática terapêutica e ferramenta de socialização. (OLIVEIRA; MATTA, 2017).

Jogos, portanto, podem ser considerados mapas, já que possuem conteúdo e estrutura cujo objetivo é fazer o jogador apreender como uma dada realidade funciona. Por isso, esse conteúdo é lúdico e poderá conter lições que ensinem exercícios, símbolos, regras etc., de maneira que, por meio de jogos, pode-se aprender sobre a realidade sem, de fato, vivenciá-la (OLIVEIRA; MATTA, 2017).

Definiu-se como problema de pesquisa a ser investigado, neste artigo, a seguinte questão: Como jogos de interpretação, mais precisamente o *Role Playing Game*, poderiam ser utilizados como ferramenta para a aprendizagem organizacional? Mago, Guerreiro e Clérigo são classes jogáveis em diversos jogos de RPG com temática medieval. O principal RPG do mundo, o *Dungeons & Dragons* (D&D) possui essas três classes cujas habilidades específicas ajudam o grupo a atingir seus objetivos. Podendo se pensar em uma organização e as habilidades que os funcionários precisam desenvolver. Para o alcance dessa meta, definiu-se como objetivo deste artigo compreender como o *Role Playing Game* pode ser utilizado como ferramenta para a aprendizagem organizacional.

Para tanto, este artigo foi construído a partir da apresentação da história e do desenvolvimento do *Role Playing Game*, seguida da revisão teórica para retratar a aproximação entre RPG e aprendizagem organizacional. Na sequência, apresentam-se os caminhos metodológicos percorridos pelos autores na condução do estudo,

seguida da descrição dos resultados obtidos e, por fim, das considerações finais.

## 2 HISTÓRIA E DESENVOLVIMENTO DO CONCEITO *ROLE PLAYNG GAME*

O jogo de *Role Playing Game* (RPG) mais praticado em todo o mundo é, sem dúvida, o *Dungeons and Dragons* (D&D) e, também, o primeiro RPG comercial desenvolvido. O D&D teve seu início inspirado nos jogos de guerra, como o xadrez, muito utilizados na antiguidade e idade medieval para treinar exércitos e comandantes para o exercício da guerra (SCHMIT, 2008).

Na década de cinquenta do século passado, os jogos de guerra se tornaram bastante populares entre jovens norte-americanos. Segundo Schick (1991), Dave Wesley, um entusiasta de jogos de guerra, percebeu que, muitas vezes, esse tipo de jogo terminava em brigas devido à falta de objetividade nas regras. Começou, então, a fazer testes para a criação de um tipo de jogo em que houvesse um juiz imparcial para decidir as demandas dos jogadores, ao mesmo tempo que produzisse a colaboração ao invés do enfrentamento direto desses jogadores (SCHMIT, 2008).

Os primeiros testes foram fracassados, o que resultou na proposta de Dave Arneson, companheiro de jogo de Wesley, de utilização de cenários medievais mágicos baseados nas obras de ‘O Senhor dos Anéis’, cuja mudança trouxe um ambiente lúdico que colaborava para a manutenção da atenção dos jogadores. Além disso, Dave propôs que os personagens deveriam se desenvolver, começando em um nível com poucas habilidades, até que chegassem a um nível cada vez mais complexo, com habilidades mais desenvolvidas (SCHMIT, 2008).

Contudo, o jogo dependia da vontade do juiz que, muitas vezes, mudava sua interpretação. Foi então que Gary Gigax, um criador de jogos de guerra em tabuleiros usando miniaturas, ofereceu uma saída para esse impasse. O jogo teria um componente de regras fixas e o juiz as aplicaria e os jogadores desenvolveriam personagens com objetivos específicos, que agiriam em grupo em um cenário controlado pelo juiz. As regras foram sendo melhoradas até que em 1971 surgiu a primeira edição do D&D. Hoje esse RPG está em sua quinta edição, com diversas mudanças em relação ao original (SCHMIT, 2008).

O RPG se expandiu de maneira rápida na década de setenta e oitenta do século passado, nos Estados Unidos, de maneira que diversos amantes de jogos dessa categoria começaram a produzir seus próprios cenários. Não demorou para que, outros tipos de aventuras surgissem, baseados em ficção científica, quadrinhos futuristas, terror e suspense, agregando cada vez mais jogadores (SCHMIT, 2008).

Na década de oitenta e começo dos anos noventa, também do século passado, o RPG foi associado a diversas práticas, como satanismo, promotor de desordem psíquica em jovens tornando-os violentos. Embora fossem apenas boatos produzidos por uma organização norte-americana, isso impactou o mercado do jogo e, até hoje, mesmo no Brasil, algumas pessoas associam o jogo a condutas consideradas erradas (SCHMIT, 2008).

Passada essa fase, no começo da década de 1990 foram lançados diversos jogos com regras mais básicas, voltados para a diversão e para a interpretação, um deles e que é bastante famoso denomina-se 'Vampiro: A Máscara', uma espécie de RPG em que o foco está na interpretação. Nele, os jogadores procuram desenvolver histórias

que ajudem em sua imersão e se comportam como atores que experenciam a vida de outra pessoa, no caso os personagens (SCHMIT, 2008).

Nos anos dois mil, o RPG passou por uma crise que levou ao fechamento de diversas editoras, em virtude do surgimento de outro tipo de jogo, os denominados '*Card Games*' que funcionam como um baralho em que os jogadores devem combinar cartas para desenvolver suas estratégias e vencer a partida. Foi então que o RPG voltou a crescer quando a empresa *Wizards of the Coast* decidiu comprar a companhia que produzia o *Dungeons and Dragons* e lançou sua terceira edição. Essa edição foi pensada de modo colaborativo, de maneira que qualquer pessoa, de qualquer lugar do mundo, poderia criar cenários, personagens e histórias e usar tal cenário sem pagar direitos à empresa, contanto que usasse como referência as regras contidas nos livros básicos de D&D (SCHMIT, 2008).

Atualmente, o jogo foi simplificado com a quinta edição de D&D, uma tentativa de atrair o público de jovem nascido em uma era pós internet, em que diversos jogos pertencentes ao gênero RPG têm sido produzidos e oferecidos *online* via computador ou outros consoles. São exemplos desses jogos o *World of Warcraft*, *Runescape* e *Black Desert* (SCHMIT, 2008).

No Brasil, o RPG chegou na década de 1980, por meio de professores de inglês e intercambistas que iam estudar fora do país e que tinham contato com o jogo, mas traziam materiais, ainda, sem tradução. Essa época, por conta da falta de acesso aos materiais que eram vendidos apenas no exterior, muito material era fotocopiado, o que levou algumas editoras brasileiras a começarem a traduzir e a comercializar os livros-jogo. O primeiro cenário genuinamente brasileiro foi produzido pela editora GSA, em 1991,

denominado Tagmar, bem parecido com o D&D americano e considerado como uma espécie de clone. Essa mesma editora também produziu, em 1992, um cenário de RPG ambientado em terras brasileiras, denominado o Desafio dos Bandeirantes. O sucesso garantiu a realização do primeiro Congresso Internacional de RPG, em São Paulo, e a criação de diversas revistas sobre o tema, como a Dragão Brasil e a Dragão Dourado. Essas revistas traziam personagens prontos, novas regras, desafios e eram canais para que o jogador pudesse retirar dúvidas por meio do envio de cartas. A editora Abril chegou a traduzir e imprimir uma revista semanal norte americana sobre a temática (SCHMIT, 2008).

Hoje, o cenário brasileiro mais jogado é o Tormenta RPG, inspirado no D&D, mesclado com referências do mangá japonês e de outros movimentos da cultura pop. Esse cenário tem sido bem-sucedido e tem se expandido, ano após ano, com novas aventuras e histórias para seus jogadores (SCHMIT, 2008).

### **3 RPG, APRENDIZAGEM E ORGANIZAÇÕES**

De acordo com Wang e Ahmed (2003), a Aprendizagem Organizacional passou a ter destaque a partir da década de 1980, sendo que, na atualidade, possui diversas abordagens. A Aprendizagem Organizacional vem ganhando notoriedade ao propor discutir como o aprendizado ocorre nas organizações por meio de uma abordagem multiparadigmática que é utilizada por diversas áreas como na Psicologia, Sociologia, Antropologia, Cultura, Metodologia e Gestão (MOREIRA, 2005).

Wang e Ahmed (2003) consideram que, no contexto de aprendizagem organizacional, o aprendizado não pode ser

tratado, somente, como uma coletividade de aprendizado individual, mas sim como a interação entre os indivíduos na organização e a interação entre as organizações.

De acordo com Elkjaer (2001), as organizações devem buscar o desenvolvimento de colaboradores ativos e reflexivos, que sejam capazes de desenvolver suas próprias experiências. Utilizando-se do conceito de experiência de Dewey, Elkjaer (2004) propôs um terceiro caminho para a Aprendizagem Organizacional, agrupando a abordagem cognitiva (aprendizado individual) e a abordagem participativa (comunidades de prática), entendendo que o indivíduo necessita estar inserido na experiência, abrindo possibilidades para um processo criativo e reflexivo.

Considerando a experiência no processo de aprendizado do indivíduo, observa-se que em 1916, John Dewey, já se preocupava em possibilitar a prática da experiência no ensino e educação de crianças, implantando, assim, em seu laboratório *'Laboratory School of Dewey'* nos Estados Unidos, um método de atividade dramática também chamada de 'aprender fazendo' que, segundo ele, era essencial exercitar a experiência, o 'fazendo' para o processo de aprendizado (DEWEY, 1971).

Dewey (1971) considerava que a educação tradicional, seguindo o esquema de imposição de cima para baixo e de fora para dentro, carregava padrões e métodos de adultos para crianças que, ainda, não possuíam maturidade de entendimento. Isso gerava um abismo entre professores e alunos, pois os professores se pautavam no ensino reprodutivo visando um produto acabado, como algo estático e não na construção do conhecimento, como processo.

A experiência da educação não deveria ser algo enfadonha, que levasse ao automatismo, de forma a inibir a capacidade de julgar e agir inteligentemente do

indivíduo, mas que despertasse a curiosidade a criatividade. A educação não deveria se preocupar somente com inserir atividades que levassem à simples experiência, mas que tivessem experiências de qualidade para o indivíduo, que trouxessem enriquecimento, mobilizasse o seu esforço e assim o preparasse para experiências futuras (LUCENA FILHO; VILLEGAS; OLIVEIRA, 2008).

No seu conceito de experiência e nas atividades realizadas em seu laboratório, Dewey (1971) acreditava que a inserção de atividades dramáticas e jogos possibilitava ao jovem e à criança momentos de experimentação que facilitavam o processo de aprendizado e traziam nova dinâmica à educação.

O RPG pode ser entendido como uma atividade em que alunos interagem entre si por meio de papéis, em um ambiente seguro onde possam usar de capacidades inventivas para desenvolver habilidades de relacionamento interpessoal e, ao mesmo tempo, criar um mundo de experiências (LADOUSSE, 1988). A simulação é importante para a aprendizagem, na medida em que aquele que ensina tem controle sobre o ambiente, promove conforto ao aprendiz porque este sabe que todo o processo é uma simulação. Isso não torna o processo de simular menos eficiente, pois a segurança que o aprendiz recebe estimula sua ação. Segundo Richter (1998), o *role-play* faz os alunos a se desinibirem, tornando-os mais comunicativos e participantes, bem como mais sujeitos do processo.

A partir do exposto, pode-se pensar que o RPG, enquanto jogo capaz de produzir no indivíduo o aprendizado por meio da simulação de vivência coletiva controlada, poderia ser utilizado como ferramenta para a aprendizagem em organizações, visto que sua qualidade lúdica poderia facilitar o

processo de aprender na medida em que o faz se tornar mais divertido e imersivo.

O jogo é caracterizado pelo autotelismo, espontaneidade, relativa desorganização (no sentido de contraposição ao pensamento sério, que é sempre regulado) e, em alguns casos, pela libertação de conflitos (PIAGET, 1990 *apud* OLIVEIRA; MATTA, 2017). Trata-se de uma atividade voluntária, exercida dentro de determinados limites de tempo e de espaço, segundo regras consentidas e obrigatórias, dotado de um fim em si mesmo, acompanhado de um sentimento de tensão e de alegria e de uma consciência de ser diferente da 'vida cotidiana'. Ele delimita uma cultura já que promove a formação de grupos sociais com tendência a sublinharem sua diferença em relação ao resto do mundo (HUIZINGA, 1996 *apud* OLIVEIRA; MATTA, 2017).

Os jogos são classificados em três categorias: o jogo de exercício, o jogo simbólico e o jogo de regras. Cada uma dessas categorias seria responsável por desenvolver características específicas em seus jogadores. Assim, os jogos de exercícios estimulam a capacidade senso-motora ou o pensamento; os jogos simbólicos podem conter características senso-motoras, contudo sua diferença reside no fato em que ele, também, carrega em sua estrutura características simbólicas; e os jogos de regra demandam socialização, por eles se pode entender regras de uma determinada sociedade. As categorias não são excludentes, portanto, um jogo pode, conter várias características, ao mesmo tempo. (PIAGET, 1990 *apud* MOREIRA *et al.*, 2011).

Moreira *et al.* (2011) explicam que jogos simbólicos são uma importante ferramenta para o desenvolvimento humano. Isso porque, ao usar ferramentas comumente ligadas a esse jogo, como a possibilidade de

transformar e/ou fingir, os jogadores são capazes de propor novas formas de agir, colocar-se no lugar de outros sem o risco social ou mesmo físico implícito nesse processo.

Uma subcategoria presente nos jogos simbólicos são os de representação, em que o sujeito pode assumir papéis. Entre jovens brasileiros, um jogo de interpretação bastante famoso se denomina *Role-Playing Game*, ou RPG, que nas palavras de Schmit (2008) consiste em um jogo cooperativo em que grupo de jogadores, geralmente um número de quatro a dez, cria uma história de forma oral, utilizando-se como plano de jogo a imaginação, esboços, gestos, falas, textos e imagens. Cada um dos jogadores, com exceção de um, representa uma personagem da história, com características próprias pré-definidas. O jogador restante assume o papel de narrador, de maneira que não há o objetivo direto de competição entre os jogadores.

Moyles (2002) demonstra que há uma relação concreta entre aprendizagem de habilidades e o brincar. A criança aprende por meio de jogos, de encenações, representando papéis como o de uma super-heroína, mãe, um personagem de livros, dentre vários outros exemplos (SCHMIT, 2008).

Ao representar, os sujeitos aprendem “alguma coisa sobre as situações, pessoas, atitudes, materiais, propriedades, texturas, estruturas, atributos visuais, auditivos e cinestésicos” (MOREIRA *et al.*, 2011, p. 4). Outro fator importante é que os jogos não acontecem apenas espontaneamente, eles também podem se dar de maneira dirigida, com um objetivo previamente pensado, com a finalidade de serem usados pedagogicamente, em sala de aula ou em outros ambientes.

#### 4 METODOLOGIA

Este artigo é caracterizado como uma pesquisa exploratória, com o uso de dados secundários por meio de pesquisas do tipo bibliográfica. Conforme Jung (2004, p. 160), o estudo bibliográfico objetiva “conhecer as diversas formas de contribuições científicas existentes que foram realizadas sobre determinado assunto ou fenômeno”. Para Cruz e Ribeiro (2003, p. 12), um estudo bibliográfico “pode visar um elemento dos trabalhos realizados anteriormente sobre o mesmo tema estudado no momento, pode identificar e selecionar os métodos e técnicas a serem utilizados, além de fornecer subsídios” para a pesquisa. Assim, esta pesquisa revisou artigos disponibilizados em bases de dados *online*, por meio dos agregadores de busca SPELL ([www.spell.org.br](http://www.spell.org.br)) e Google Acadêmico ([www.scholar.google.com.br](http://www.scholar.google.com.br)) com o objetivo de encontrar palavras-chave em artigos que pudessem colaborar para a compreensão do RPG enquanto uma ferramenta de aprendizagem. As palavras-chave utilizadas foram: PRG, *Role Playing*, aprendizagem e jogos. Realizou-se a coleta de dados durante o primeiro semestre do ano de dois mil e dezoito (2018) e a busca resultou em um total de quinze documentos, constituídos por teses, artigos científicos e participações em eventos. Dos quinze artigos encontrados, cinco foram escolhidos para compor este estudo, isso porque se usou como critério de seleção a presença de dados empíricos advindos da aplicação do RPG em contextos de aprendizagem.

A partir dos estudos selecionados, construiu-se um quadro contendo os principais dados de cada publicação, o que incluiu o título, autor, ano, área, periódico, experiência prática e contribuição para construção de modelo para transposição. O foco metodológico da organização proposta para o quadro objetivou entender como

outras áreas do conhecimento trabalham, de forma empírica, o *Role Playing*, principalmente na identificação do que foi aplicado e obteve sucesso e o que é passível de mudança e melhoria.

Ao final da análise dos dados foi possível conceber a descrição de como utilizar o RPG como ferramenta para a aprendizagem organizacional. Além disso, um *framework* foi idealizado para ajudar na compreensão de como operacionalizar a ferramenta estudada.

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir do levantamento de estudos sobre a temática de interesse, disponibilizados nas plataformas *online*, foram encontradas cinco publicações compatíveis com o propósito de reunir práticas de aprendizagem que utilizaram o jogo RPG. Enquanto área do conhecimento, foram identificados trabalhos publicados em revistas das áreas de Educação, Ciências Biológicas e Enfermagem, bem como uma tese da área de Engenharia de produção.

A maioria dos trabalhos foi produzida pela área de Educação, com o objetivo de propor novas formas de ensino/aprendizagem. O RPG mostrou flexibilidade quanto ao tipo de plataforma de operacionalização, visto que nos estudos encontrados há experiências presenciais, à distância e semipresenciais. Outro ponto que reafirma essa flexibilidade se referiu ao fato de que os estudos foram realizados em diversos graus de ensino, pois o RPG como ferramenta de aprendizagem prática foi aplicado em estudantes do ensino fundamental, médio, superior e até em um programa de Mestrado de Engenharia de Produção. O quadro 1 apresenta o resumo dos principais dados das publicações selecionadas.

28 |

Como principais contribuições do uso do RPG como ferramenta para a aprendizagem, o artigo de Randi e Carvalho (2003) propõe, por meio de dados quantitativos, que o RPG pode substituir aulas expositivas convencionais e melhorar em algum grau as notas dos alunos. A principal diferença está na integração e no caráter lúdico da técnica, que acaba deixando o aprendizado mais divertido. Para esses autores “Dos 230 alunos que participaram das aulas com RPG, 78,4% responderam que o RPG é uma ferramenta eficaz na aprendizagem; 55,4% acharam que essas aulas são melhores que as aulas tradicionais, mas não as substituem; e 81% responderam que usariam essa metodologia” (p. 80).

O artigo de Oliveira e Matta (2017) propõe o uso do RPG para o aprendizado *online* e sugere que, por ser interativo e fazer o aluno adentrar em um mundo lúdico, o jogo pode favorecer a retenção de conteúdo, além de promover a empatia em relação às pessoas em circunstâncias que estão distantes do convívio dos alunos, seja por retratarem outro tempo histórico ou outra realidade social.

A tese de Bolzan (2003) apresenta uma experiência de aprendizado utilizando o RPG em adultos. A investigação se deu por meio da aplicação de uma disciplina pertencente ao programa de mestrado em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, entre os anos de 2001 e 2002. Concluiu que o RPG foi uma ferramenta satisfatória para o aprendizado nas turmas em que foi aplicado e que o RPG não é uma prática ligada, apenas, ao aprendizado de sujeitos na fase da infância, vez que pode ser utilizada em diversos contextos, mesmo que o conhecimento que se pretende apreender pertença a níveis de diferentes graus de complexidade. Além disso, que o uso do RPG exige a criação de

uma narrativa, uma história que envolva situações em que os alunos deverão aplicar o conhecimento fornecido em sala de aula.

Outro trabalho que contribui para o uso do RPG como ferramenta para a aprendizagem é de autoria de Oliveira, Pierson e Zuin (2009), cujas principais contribuições demonstram que o RPG pode ser usado também como avaliação em sala de aula. Quando utilizado dessa forma, o RPG proporciona a possibilidade de avaliar não apenas o conhecimento adquirido em sala de aula mas, também, a capacidade de tomada de decisão, a aplicação do conhecimento, o desenvolvimento de sujeitos preocupados com o bem e a cidadania (pois os casos reais apresentados estavam ligados à ecologia), além da capacidade de conversar, interagir e gerir conflitos dos envolvidos da avaliação.

Por fim, o artigo de Soares *et al.* (2015) apresenta um referencial detalhado de como o RPG pode ser utilizado para o aprendizado em turmas de alunos de graduação em enfermagem. O artigo propõe a criação de uma história lúdica envolvendo uma realidade em que um reino antigo, num contexto de guerra, precisava que seus enfermeiros resolvessem casos diversos de atendimento de soldados feridos, crianças

doentes e, até mesmo, um caso de estupro. Além disso, um grupo de alunos, por meio do RPG, foi convidado a pensar a formação de novos enfermeiros para o reino, demonstrando a flexibilidade da técnica quanto à temática. Os autores reproduzem no artigo o passo a passo da criação da história. Foram desenvolvidos, além da narrativa, fichas de personagens com habilidades específicas, mapas dos reinos em guerra, instituições políticas, mapas de cidades, bonecos que representavam os personagens. Além disso, propuseram as seguintes etapas para o desenho do jogo: desenho do jogo, em que se pensa a narrativa e as ideias básicas fundamentadas no conteúdo ensino em sala, ou por modalidade à distância; protótipo do jogo, etapa em que se montam o tabuleiro, mapas, desenhos, fichas e demais materiais; avaliação, em que jogadores de RPG devem testar se a dinâmica do jogo do jogo está coerente com a proposta e o treinamento dos mestres, momento de repasse das informações para que, ao ser aplicado em sala de aula, haja segurança por parte dos mestres. A fase pré-aplicação é importante para que o aluno se sinta seguro no momento do jogo.

Quadro 1 – RPG e aprendizagem: principais informações científicas encontradas.

Título	Autor(es)	Ano	Área	Tipo da publicação	Experiência encontrada	Contribuição para o modelo
O aprendizado na internet utilizando estratégias de <i>role playing game</i> (RPG)	Regina de Fátima Frutuoso de Andrade Bolzan	2003	Engenharia de Produção	Tese	O trabalho apresenta a tentativa de utilização do RPG em uma disciplina do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção de uma Universidade Brasileira.	O uso de RPG exige o <i>design</i> prévio de aulas expositivas ou de outros meios informativos, para que sejam utilizados pelos alunos no jogo. O RPG funciona como um reafirmador do conteúdo.

<b>Título</b>	<b>Autor(es)</b>	<b>Ano</b>	<b>Área</b>	<b>Tipo da publicação</b>	<b>Experiência encontrada</b>	<b>Contribuição para o modelo</b>
O uso do <i>role playing game</i> (RPG) como estratégia de avaliação da aprendizagem no ensino de química	Ricardo Castro de Oliveira; Alice Helena C. Pierson; Vânia Gomes Zuin	2009	Educação	Anais... 7º Encontro Nacional de Pesquisa em Educação em Ciências.	O RPG pode ser utilizado como avaliação da aprendizagem.	O RPG deve ser utilizado de modo construtivista, ou seja, a construção da resposta final deve ser produzida por meio do debate, o professor deve estimular.
Aprendizagem através de <i>role playing games</i> : uma abordagem para a educação ativa	Marco Antonio Ferreira Randi; Hernandes Faustino de Carvalho	2013	Ciências Biológicas	Revista Brasileira de Educação Médica	Uso dos <i>role-playing games</i> (RPGs) como uma metodologia de ensino e aprendizagem em Biologia Celular de alunos do 1º ano de um curso de Medicina.	A principal contribuição está associada a forma de avaliação <i>feedback</i> proposta aos alunos. A aplicação do modelo deve ser amparada por uma análise do conteúdo assimilado pelos alunos, juntamente com a coleta de suas sensações e experiências ao longo do processo.
<i>Role playing game</i> (RPG) como estratégia pedagógica na formação do enfermeiro: relato da experiência de criação do jogo	Amanda Nathale Soares; Maria Flávia Gazzinelli; Vânia de Souza; Lucas Henrique Lobato Araújo	2015	Enfermagem	Revista Texto, Contexto Enfermagem	Trata-se de um relato de experiência sobre a criação de um jogo de <i>Role-Playing Game</i> utilizado como estratégia pedagógica em turmas de graduação em Enfermagem.	O RPG é um jogo de interpretação, portanto deve ser lúdico, pode usar casos reais, ou até mesmo imaginativos para que se possa favorecer a imersão daquele que joga.
Jogos e história: o uso do jogo RPG ( <i>role playing game</i> ) digital para o ensino <i>online</i> das rotas do tráfico de escravizados	Joelma Cerqueira de Oliveira; Alfredo Eurico rodrigo Matta	2017	Educação	Anais... 23º Congresso Internacional ABED de Educação a Distância (CIEAD).	Desenvolvimento de um modelo de Jogo Digital RPG capaz de contribuir para o ensino aprendizagem sobre o processo do tráfico de escravizados na Bahia.	O RPG pode ser aplicado a distância em sujeitos de diversas faixas etárias.

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir da análise dos cinco estudos incluídos é possível dizer que a transposição do RPG como ferramenta para a Aprendizagem Organizacional e, conseqüentemente, para a Administração, pode ser realizada levando em consideração o que outras áreas do conhecimento já produziram teórica e empiricamente. Sendo assim, propõe-se o seguinte modelo para essa transposição:

**1ª Fase:** Construção da Narrativa: a construção da narrativa é de responsabilidade do professor/mediador/educador. Nessa fase, o responsável, por conduzir o processo de aprendizagem, deve produzir o material que servirá de apoio para a etapa de interpretação de papéis. O material deve apresentar o conteúdo que será vivenciado em sala de aula e, por meio desse conteúdo, o responsável pelo processo de aprendizagem deve criar uma história baseada em fatos ou em situações imaginadas, com personagens, locais, dados e situações que possam fazer aqueles que interpretarão os personagens refletirem sobre o tema.

O problema deve estar alinhado ao conteúdo programático do curso, visto que o referencial para resolução das situações apresentadas deverá se embasar nesse conhecimento adquirido. Aconselha-se que não se poupe recursos na criação das histórias, o que pode ocorrer por meio da utilização de músicas, imagens, fotografias, vídeos. Quanto maior for o estímulo apresentado, maior será a imersão. O RPG deve ser lúdico.

Os jogadores, ou aqueles que passarão pelo processo de aprendizagem, devem construir respostas em conjunto, portanto, a história criada deve ser colaborativa e as situações propostas evolver grupos. No caso da Administração, por exemplo, pode-se imaginar um setor de uma organização com diretor, gerentes,

assistentes e estagiários. Pode-se, também, pensar em atividades que envolvem vários projetos de organizações, como o lançamento de um novo produto, arrecadação de recursos para uma ONG, dentre outros.

**2ª Fase:** Aplicação da Narrativa: A segunda etapa consiste na reprodução da história criada. Para isso, devem-se formar grupos de quatro a seis pessoas e cada grupo deve ter um condutor que detenha o conhecimento do conteúdo oferecido na primeira fase e da história criada. Os personagens devem ser divididos entre os participantes e, em seguida, o responsável pela atividade no grupo deve explicar as características de cada personagem, qual papel ele desempenha dentro da organização e da história. Feito isso, deve-se explicar o contexto em que aquela organização se encontra. Nessa etapa, o uso de recursos audiovisuais é importante para a experiência lúdica dos participantes, como, por exemplo, poderão ser apresentados vídeos institucionais, logo da organização, fotos das instalações, dentre outros recursos.

Caso muitas pessoas estejam participando da segunda fase, outra possibilidade de aplicação pode ser utilizada, por meio de sorteio do grupo que irá começar a representação. Assim, os demais permanecem olhando, ouvindo e tomando nota, de maneira que, conforme o tempo for passando, os integrantes do grupo inicial possam ser substituídos por aqueles que ficaram observando, o que faria com que as pessoas não se dispersassem, além de agregar o elemento da importância à atenção nesse processo.

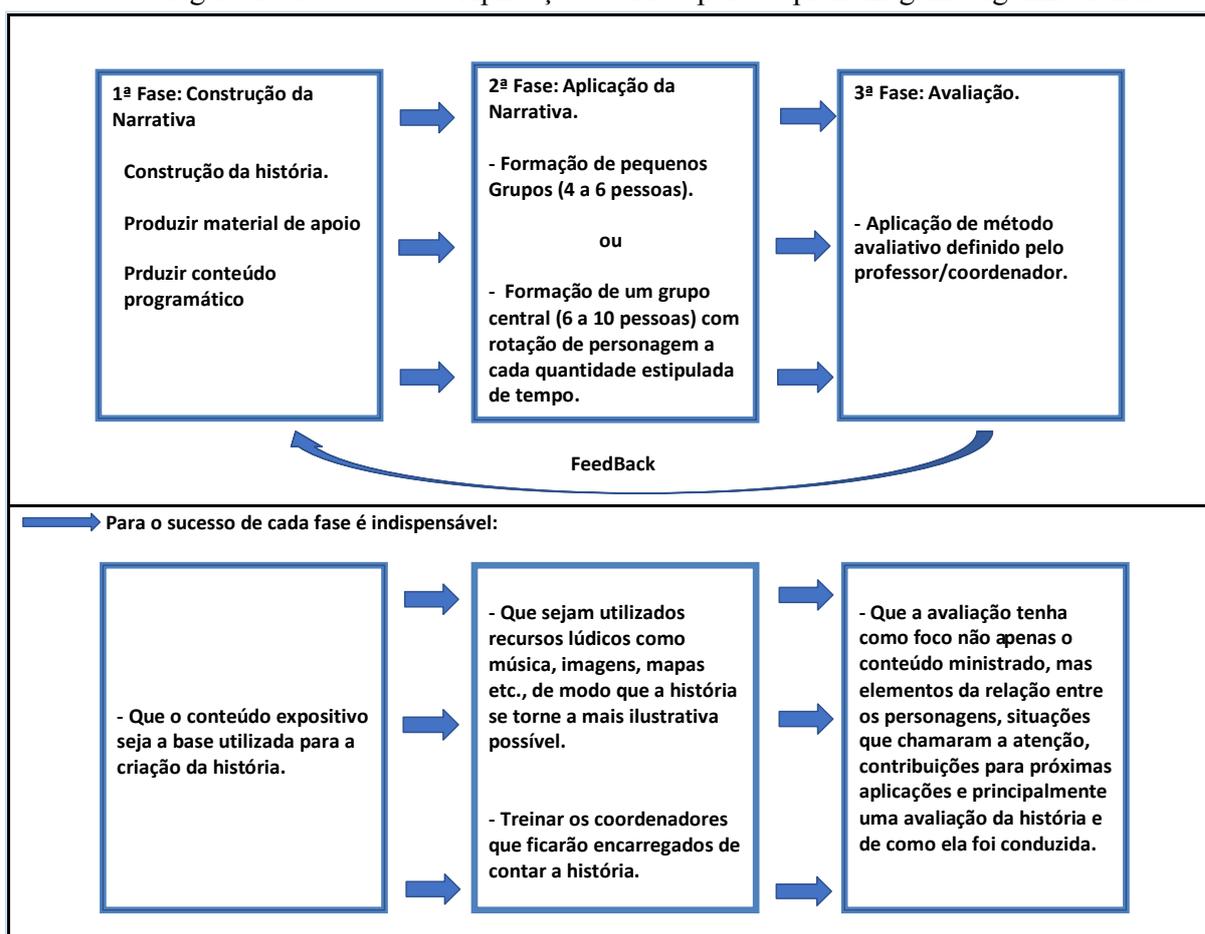
**3ª Fase:** Avaliação. Após a vivência da história, o responsável pela atividade deve propor uma avaliação cujo objetivo será verificar o que foi apreendido, individualmente, pelos alunos. Essa avaliação não poderá ocorrer logo em

seguida à atividade, pois é preciso que se passe, ao menos, uma semana da data de vivência para a data da avaliação. A ideia dessa avaliação não é, à primeira vista, obrigatória. É importante que a avaliação traga não apenas a informação do conteúdo, mas elementos da relação entre os personagens, situações que chamaram a atenção, contribuições para próximas

aplicações e, principalmente, opiniões sobre a história e como ela foi conduzida. A prática do RPG deve ser dinâmica e a melhoria faz parte do processo.

A partir das considerações apresentadas sugere-se o seguinte *framework* (Figura 1) para o uso do RPG como ferramenta para a aprendizagem nas organizações.

Figura 1 – *Framework*: Aplicação do RPG para a aprendizagem Organizacional.



Fonte: elaborada pelos autores.

Consideramos que essa construção de modelo se enquadra nos preceitos de Dewey (1971) sobre aprendizagem participativa e o uso de jogos em sala de aula. Os jogos simbólicos de interpretação (SCHMIT, 2008), em especial o RPG pode

fornecer possibilidades de aprendizagem mais vívidas àqueles que estão em processo de aprendizagem.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Compreender como o *Role Playing Game* pode ser utilizado como ferramenta para a aprendizagem organizacional consistiu-se no objetivo geral deste artigo. As experiências aqui reunidas demonstram que o RPG pode ser uma ferramenta útil à aprendizagem organizacional, já que em outras áreas do conhecimento sua utilização se deu em ambientes de ensino e aprendizagem e a resposta ao estímulo proporcionado pelo RPG foram relatadas como positivas em todas as experiências.

Elementos como a criatividade, a experiência prática, o humor e a descontração fazem parte da aplicação do RPG. Os estudos selecionados nesta revisão bibliográfica sugerem que a riqueza do RPG está na sua dinâmica particular de vivências e experiências ainda que de modo simulado. Essa forma simulada de experienciar propicia segurança ao sujeito em aprendizagem e o deixa livre para agir, vez que ele pode experimentar sem arcar com os prejuízos advindos de uma situação real.

Não se pode esquecer que jogos têm poder pedagógico e que, além disso, a tecnologia possibilita a facilidade em aplicar novos métodos. Essa combinação do lúdico com o tecnológico pode produzir experiências vívidas, capazes de promover reflexão e pensamento crítico para aqueles a quem se pretende ensinar.

As organizações exigem de seus colaboradores o aprendizado de diversas habilidades. Aprender novas habilidades, como aquelas ligadas à inovação, não é fácil, principalmente quando as organizações estão repetindo os mesmos processos para esse fim. Pergunta-se: as organizações são capazes de produzir inovação seguindo moldes tradicionais? Isso não se pode afirmar ao certo, contudo formas novas podem contribuir para isso, principalmente

se elementos que favorecem a criatividade forem adicionados a esse processo, tais como o RPG.

Transpor o RPG para a administração como ferramenta de aprendizagem pode impactar de modo positivo as organizações que desejam ensinar de modos diferentes do que aqueles comumente utilizados (cursos expositivos, manuais e apresentações em slide). Implica, no entanto, maior dedicação e tempo para a execução de treinamentos, visto que o RPG, como apresentado na literatura revisada, obriga a adoção de um processo longo e relacional, em que diversos sujeitos estão imbricados.

De acordo com Elkjaer (2001; 2004), quando se permite o aprendizado por meio de experiências, não se limitando somente ao aprendizado individual ou ao aprendizado participativo (pois participar não é sinônimo de envolvimento), abrem-se caminhos para o desenvolvimento de colaboradores ativos, reflexivos, que estão inteiros na organização, envolvidos com a mente, o corpo, o pensamento, a intuição, em um processo transacional com a organização e com os indivíduos que a compõem. Assim, o RPG pode ser a experiência pela qual os trabalhadores têm a possibilidade de desenvolver suas habilidades e capacidades.

Este estudo foi construído com base em poucos trabalhos, o que implica na necessidade de novas pesquisas teóricas, desenvolvidas em outros contextos e organizações, o que poderá resultar em maior segurança para uma possível transposição dos seus resultados. Assim, esta pode ser uma fragilidade que esta investigação apresenta, e aponta, também, para a indicação de futuros estudos com maior abrangência da revisão de bibliografia que contemple outras bases e fontes de dados. Mesmo assim, este artigo demonstra um contato inicial entre o jogo e a área das organizações, deixando a provocação por

maiores aprofundamentos, por meio da aplicação e avaliação da técnica sugerida e de possíveis contribuições teóricas e empíricas do processo de aplicação.

## REFERÊNCIAS

BOLZAN, R. F. F. A. *O aprendizado na internet utilizando estratégias de Roleplaying Game (RPG)*. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de produção da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 2003.

CRUZ, C.; RIBEIRO, U. *Metodologia científica: teoria e prática*. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2003.

DEWEY, J. *Experiência e Educação*. Companhia Editorial Nacional, São Paulo, 1971.

EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. *Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática*. São Paulo: Atlas, 2001.

ELKJAER, B. Organizational Learning The 'Third Way'. *Management Learning*, 32(4), 419-434. London, Thousand Oaks, CA and New Delhi: Sage Publications, 2004.

ELKJAER, B. The learning organization: An undelivered promise. *Management Learning*, 32(4), 437-452. London, Thousand Oaks, CA and New Delhi: Sage Publications, dezembro, 2001.

JUNG, C. F. *Metodologia para pesquisa e desenvolvimento: aplicada a novas tecnologias, produtos e processos*. Axcel Books, 2004.

LADOUSSE, G. P. *Role Play*. Oxford, Oxford University Press, 1988.

LUCENA FILHO, G. J.; VILLEGAS, M. M. M.; OLIVEIRA, S. C. Histórias de aprendizagem e gestão organizacional: uma abordagem ontológica e hermenêutica. *Ciência da Informação*, v. 37, n. 2, 2008.

MOREIRA, L.; ABREU, T. B.; LEAL, A. P.; RAMOS, V. M. O Jogo Simbólico na Educação Científica. ENPEC, VIII. *Anais...*2011.

MOREIRA, M. A. Inovando por meio das pessoas: a relação entre a aprendizagem organizacional e as inovações tecnológicas. XXXII encontro da ANPAD, *Anais...* Rio de Janeiro, 2005.

MOYLES, J. R. *Só brincar?* O papel do brincar na educação infantil. Porto Alegre: Artmed, 2002.

NOGUEIRA, R. A.; ODELIUS, C. C. Desafios da pesquisa em aprendizagem organizacional. *Cadernos Ebape. BR*, v. 13, n. 1, p. 83-102, 2015.

OLIVEIRA, J. C., MATTA, A. E. R. Jogos e história: o uso do jogo *RPG (Role Playing Game)* digital para o ensino *online* das rotas do tráfico de escravizados. *Anais...* 23º Congresso Internacional ABED de Educação a Distância (CIEAD), Foz do Iguaçu, 2017.

OLIVEIRA, R. C., PIERSON, A. H. C., ZUIN, V. G. O uso do *Role Playing Game (RPG)* como estratégia de avaliação da aprendizagem no ensino de química. *Anais...*VII Encontro Nacional de Pesquisa em Educação em ciência. Florianópolis, 2009.

PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H. DUHÁ, A. H.; BITENCOURT C. C. Processo de aprendizagem organizacional e desempenho empresarial: o caso da indústria eletroeletrônica no Brasil. *RAE-eletrônica*, v. 5, n. 2, Art. 14, jul./dez. 2006.

RANDI, M. A. F., CARVALHO, H. F. Aprendizagem através de Role-Playing Games: uma Abordagem para a Educação Ativa. *Revista Brasileira de Educação Médica*, n 37. p.80-88, 2013.

RICHTER, G. M. Role-play e ensino interativo de língua materna. *Linguagem & Ensino*, Vol. 1, No. 2, p.89-113, 1998.

SANTOS, L. A. de A.; SIMÕES, L. S.; BUCK, T. A. Inovação como estratégia para o desenvolvimento sustentável praticado pelas empresas. *RISUS–Journal on Innovation and Sustainability*, São Paulo, v. 4, n. 3, p. 3-28, 2013.

SCHICK, L. *Heroic Worlds: A History and Guide to Role Playing Games*. Estados Unidos da América: Prometheus Books, 1991

SCHMIT, W, L. *RPG e Educação: Alguns apontamentos teóricos*. Tese (Doutorado em Educação). Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Estadual de Londrina (UEL), Londrina, 2008.

SOARES, A. N., GAZZINELLI, M. F., SOUZA, V., ARAÚJO, L. H. L. *Role Playing Game (RPG) como estratégia pedagógica na formação do enfermeiro: relato da experiência de criação do jogo*. *Texto Contexto Enfermagem*, Florianópolis, 2015 Abr-Jun; 24(2): 600-8.

WANG, C. L., AHMED, P. K. Organisational learning: a critical review. *The Learning Organization*, 10(1), 8-17, 2003.

ZANGISKI, M. A. S. G.; LIMA, E. P. de L.; COSTA, S. G. da. Aprendizagem organizacional e desenvolvimento de competências: uma síntese a partir da gestão do conhecimento. *Produto & Produção*, vol. 10, n. 1, p. 54 - 74, fev. 2009.

ZARIFIAN, P. Novas formas de organização e modelo da competência na indústria francesa In: *Anais do 1º Workshop Implementação de Novas Formas de Organização do Trabalho*, São Paulo, SP, 1995.

## **SOBRE OS AUTORES**

### **Luis Fernando Moreira da Silva**

Mestre em Administração pelo Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá (UEM). Endereço: Rua Marechal Deodoro, 1142 ato 301 – Zona 07 – Maringá, PR. Contato: luisfmsmoreira@gmail.com.

### **Elisângela Conceição Vieira Palongan**

Doutoranda em Administração pelo Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá (UEM). Mestra em Administração pelo Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá (UEM). Contato: elisvieira@hotmail.com.

### **Marcio Pascoal Cassandre**

Pós-doutor em Educação pela *Aarthus University*. Doutor em Administração pela Universidade Positivo. Professor do curso de Administração e do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá (UEM). Contato: mcassandre@hotmail.com.

# *Estrutura de capital: Bibliometria sobre a produção científica brasileira no período 2007-2016*

*João Eduardo Ribeiro*

*Cláudia Faria Maciel*

*Gabriel Augusto de Carvalho*

*Luana Jéssica Oliveira Carmo*

*Lilian Bambirra de Assis*

---

**RESUMO:** Desde a obra seminal de Modigliani e Miller (1958), a discussão sobre a Estrutura de Capital gira em torno da existência ou não de uma estrutura ótima de capital. Nesse sentido, é importante compreender como a pesquisa sobre esse assunto foi conduzida no Brasil ao longo dos anos, a fim de identificar possíveis lacunas e oportunidades de pesquisa na área. Este estudo objetivou identificar as principais teorias adotadas no tocante à estrutura de capital em produções científicas brasileiras, adotando-se como método a análise bibliométrica, realizada a partir das publicações encontradas nos periódicos científicos nacionais com classificação “A” na área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo, segundo os critérios Quali (Capes). Baseando-nos nas evidências encontradas, foi possível inferir que os pesquisadores sobre estrutura de capital no Brasil apresentam a tendência de serem doutores, pertencerem a uma instituição de ensino superior das Regiões Sul e Sudeste, e pesquisar as teorias do *Pecking Order* e/ou do *Trade-off*. Isso reflete o avanço do debate com o surgimento de novas teorias sobre a existência ou não de uma estrutura ótima de capital.

**Palavras-Chave:** Estrutura de Capital. *Trade-off*. *Pecking Order*. Bibliometria.

---

**ABSTRACT:** Since Modigliani and Miller's seminal work in 1958, the debate about Capital Structure revolves around the existence or not of optimal capital structure. Therefore, it is important to understand how research about this subject was conducted in Brazil over the years, in order to identify possible gaps and research opportunities in the area. This study aimed to identify the main theories adopted at the capital structure in Brazilian scientific researches, conducting a bibliometric survey based on publications in the national scientific journals with quality "A" in the area of Administration, Accounting Sciences and Tourism, according to the Quali (Capes) criteria. Based on the evidence, it was possible to infer that researchers on capital structure in Brazil tend to be doctors, belong to a higher education institution of the South and Southeast regions, and research, most of the time, the Pecking Order and Trade-off theories. The result suggests that there is a progress on the debate about capital structure, and also points out the emergence of some new theories about the existence or not of optimal capital structure.

**Keywords:** Capital Structure. Trade-off. Pecking Order. Bibliometric.

---

Recebido em: 25/01/2019

Aprovado em: 11/06/2019

Sistema de Avaliação: Double Blind Review

Editora Científica: Maria Aparecida de Souza Melo

## 1 INTRODUÇÃO

A estrutura de capital é um tema gerador de debates em finanças corporativas e, com isso, motiva elevada produção científica que trata sobre suas teorias. Os trabalhos sobre esse tema geralmente buscam chegar a uma composição ideal entre recursos próprios e de terceiros, de modo a testar a hipótese da existência de uma estrutura ótima de capital, capaz de maximizar a riqueza dos acionistas. Contudo, apesar do grande número de publicações sobre o tema, não há posição unânime sobre qual é a melhor composição para a estrutura de capital da empresa (BASTOS; NAKAMURA, 2009).

Até mesmo na definição do termo estrutura de capital, inexistente consenso consolidado. Conforme apresentam Nakamura *et al.* (2007), há o predomínio de autores que a definem considerando apenas as fontes de financiamento de longo prazo, todavia autores como Brealey e Myers (2003) argumentam que as dívidas de curto prazo também devem ser incluídas na estrutura de capital. Fato é que esse tema está relacionado com a composição das origens dos recursos empregados no financiamento da empresa e configura-se como uma das mais importantes decisões financeiras a ser tomada pelos gestores.

Tarantin Junior e Valle (2015) destacam que são muitos os fatores analisados na tentativa de se explicar a formação da estrutura de financiamento das empresas e, essencialmente, são mencionadas características como o tamanho, rentabilidade, tangibilidade, riscos e oportunidade de crescimento. Tais autores também lembram que novas análises ainda incorporam fatores externos às empresas, relacionados aos ofertantes de recursos e às condições institucionais da economia.

A discussão sobre a estrutura de capital emerge com a obra seminal de Modigliani e Miller (1958), na qual os autores tratam da irrelevância da estrutura de capital na empresa, em um contexto de concorrência perfeita. Myers (2001), todavia, argumenta que as fontes de financiamento importam, devido a falhas de mercado, como os impostos, a assimetria informacional e os custos de agência e, da interpretação desses fatores derivam-se novas teorias sobre o tema. Essas teorias tratam a estrutura de capital sobre outra perspectiva. Myers (2001) trata dessas novas perspectivas sobre o tema, que são a teoria do *trade-off*, teoria do *pecking order* e a teoria do *free cash flow* ou dos custos de agência.

Nesse sentido, este estudo tem como objetivo identificar as principais teorias adotadas pelos pesquisadores no tocante à estrutura de capital em produções científicas brasileiras no período entre 2007 e 2016. Para tanto, utilizou-se os estudos publicados em periódicos nacionais na área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo, classificadas pela Quali-Capes referentes a 2015 no conceito “A”. Com isso, pretendeu-se responder ao seguinte questionamento: Quais as principais teorias relativas à estrutura de capital vêm sendo estudadas no Brasil nos últimos anos?

Esse estudo estrutura-se em cinco seções, incluindo esta introdução. Na segunda seção, apresenta-se o referencial teórico que aborda as teorias de estruturas de capital; na seção seguinte, são descritos os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa; na quarta seção, são apresentados os dados coletados e a análise dos resultados; e, por fim, na seção cinco, são desenvolvidas as considerações finais do estudo e propostos novos desafios de pesquisas para o tema estrutura de capital.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A revisão da literatura é apresentada em cinco subseções. A primeira dedica-se à definição de estrutura de capital. Nas subseções seguintes são abordadas as principais teorias sobre o tema, que são a de Modigliani e Miller, *trade-off*, *pecking order*, e dos custos de agência.

### 2.1 Estrutura de Capital

A estrutura de capital é definida por Bodie e Merton (2002) como uma combinação de dívidas, patrimônio próprio e outros instrumentos utilizados pela empresa para financiar suas operações. Pode-se dizer, também, segundo Oliveira *et al.* (2013), que a estrutura de capital é a proporção de capital próprio e de terceiros que compõe a origem dos recursos das empresas. Conforme Brito, Corrar e Batistella (2007), o capital próprio é a parte do capital fornecida pelos sócios ou acionistas, enquanto o capital de terceiros representa os recursos obtidos por meio das diferentes formas de endividamento.

A teoria da estrutura de capital teve início nos estudos pioneiros de Durand (1952) e Modigliani e Miller (1958). A temática é explorada pelos autores que tratam a estrutura de capital voltada para a criação de valor das empresas (Machado *et al.* 2015). A proposta feita por Durand (1952) pretende destacar a existência de uma estrutura de capital ótima. Já Modigliani e Miller (1958) sustentam que o valor de mercado de uma empresa, dadas certas premissas simplificadoras, é independente das suas decisões de financiamento, ou seja, seu valor não se relaciona com a forma pela qual a empresa obtém seu capital. Portanto, essa afirmação assegura que a estrutura de capital de uma empresa é irrelevante para a determinação de valor, o que significaria a

inexistência de uma estrutura ótima de capital.

Após o postulado de Modigliani e Miller (1958), surgiram diversas teorias subsequentes que buscam explicar os determinantes e a influência da estrutura de capital nas empresas. Alguns desses estudos assumem a existência de uma estrutura de capital ótima, enquanto outros rejeitam essa hipótese, nunca atingindo o consenso. Entre esses estudos, destacam-se a teoria do *trade-off*, do *pecking order* e dos custos de agência.

### 2.2 Teoria de Modigliani e Miller

Modigliani e Miller (1958) foram os responsáveis por desenvolver um estudo acerca da irrelevância da estrutura de capital, incitando os debates sobre essa temática nos estudos de finanças corporativas. A discussão abordada pelos autores originou a teoria de Modigliani e Miller (MM), na qual os autores se basearam em premissas como ausência de tributação, ausência de custos de falência, ausência de assimetria na informação, isenção de custos de agência e a existência do mercado perfeito, onde não existem custos de transação (PEROBELLI; FAMÁ, 2003). A partir disso, a teoria MM afirma que o valor da empresa não é função da maneira como ela é financiada, sendo a estrutura de capital irrelevante.

Corroborando com esse raciocínio, a teoria de MM ainda considera, ao analisar duas empresas que são idênticas, onde uma delas é alavancada e a outra é não alavancada, financiada totalmente por capital próprio, que o valor das duas será o mesmo, ou seja, apesar de ter um maior índice de endividamento, a empresa alavancada terá o mesmo valor que a não alavancada (TEIXEIRA; PRADO; RIBEIRO, 2011).

No caso do tratamento de impostos, o artigo de Modigliani e Miller (1958) foi alvo de críticas e uma versão revisada de seu trabalho foi apresentada por Modigliani e Miller (1963) em que passam a contemplar os efeitos das taxas e impostos na estrutura de capital das empresas (FAMÁ; GRAVA, 2000). Com isso, os autores Modigliani e Miller (1963) passaram a reconhecer os benefícios fiscais gerados pela utilização do capital de terceiros como forma de financiamento. De acordo com Jaros e Bartosova (2015), isso não significa que a empresa deva maximizar o montante de sua dívida sem antes considerar outros fatos relevantes. Os autores instruem que preservar a flexibilidade é importante para que, em determinadas circunstâncias, as empresas possam eleger outras formas de financiamento que lhes pareçam mais adequadas.

Nos últimos anos, as teorias financeiras formadas em torno da estrutura de capital buscam justificar as decisões de financiamento das empresas, seguindo correntes teóricas bem distintas da abordada por Modigliani e Miller.

### 2.3 Trade-Off

A teoria do *trade-off* alega a existência de uma estrutura ótima de capital, ou seja, uma combinação de capital próprio e capital de terceiros capaz de maximizar o valor de uma empresa e minimizar seus custos de endividamento (DAVID; NAKAMURA; BASTOS, 2009). Essa teoria contrapõe-se à teoria preconizada por Modigliani e Miller (1958), que sustentam a irrelevância de uma estrutura capital em um mercado perfeito.

No modelo apresentado pela teoria do *trade-off*, a estrutura de capital das empresas é marcada pela existência de dois elementos: os benefícios tributários e custos

de falência (CRUZ *et al.*, 2008). Segundo os estudos de Miller (1977), a teoria do *trade-off* defende que as empresas estabelecem uma meta ótima de endividamento, a qual buscam atingir por meio do equilíbrio entre os custos de falência e os benefícios tributários. Dessa forma, as empresas que buscam a otimização do seu valor de mercado optam por um *trade-off* entre essas duas variáveis.

Considera-se então o valor da empresa alavancada composto pelo valor da empresa não alavancada, o valor do benefício fiscal e o valor dos custos de falência. Julga-se que os benefícios tributários provenientes do endividamento englobam o benefício fiscal com a dedução das despesas de juros (BASTOS; DAVID; BERGMANN, 2008).

Por outro lado, a teoria do *trade-off* sugere uma relação negativa entre o nível de crescimento das empresas e o endividamento: quanto maior o endividamento maior o montante de juros que as empresas devem pagar e, portanto, maior o custo das dívidas (custo de falência). Dessa forma, enquanto o benefício tributário for maior que o custo de falência, a empresa tenderá a aumentar o seu endividamento até o ponto em que os custos superem esses benefícios. Quando isso ocorrer, o valor da empresa alavancada será reduzido devido ao endividamento e o nível de endividamento ótimo ocorrerá quando essas duas variáveis se igualarem, sendo nesse ponto o valor da empresa alavancada maximizado (CARRETE, 2007).

A teoria do *trade-off*, portanto, entende o endividamento como um fator gerador de vantagens para a empresa, porém, reconhece que a partir de um certo nível desse endividamento, aumentam-se os riscos e os custos de falência para as empresas alavancadas, tendo influência negativa em seu valor de mercado.

## 2.4 Pecking Order

A teoria do *pecking order*, preconizada pelos estudos de Myers (1984) e Myers e Majluf (1984), afirma que a estrutura de capital de uma empresa resulta de decisões ótimas entre as fontes de financiamento de forma hierárquica objetivando minimizar os custos. De acordo com Berk e DeMarzo (2009), seguindo essa hierarquia, a empresa inicialmente prefere o financiamento interno para compor sua estrutura de capital e, somente caso necessitem, buscam recursos externos. Myers (1984) afirma que as empresas preferem o financiamento por meio de valores retidos internamente, em detrimento da emissão de ações e títulos, em que os custos superam os benefícios.

Para Medeiros e Daher (2008), o motivo para a hierarquia da teoria do *pecking order* está na assimetria de informações existente entre os gestores e os novos acionistas. Parte-se do pressuposto de que os gestores detêm maiores informações do negócio e por isso existe relutância em buscar financiamentos externos, principalmente através da emissão de ações. Eld Junior (1996) reitera que, devido a essa assimetria de informação, as empresas são subavaliadas pelo mercado e a emissão de novas ações pela empresa é vista como uma má notícia. Por isso, o autor sustenta que os gestores evitarão emitir ações subavaliadas e optarão preferencialmente por outros tipos de recursos.

Bastos e Nakamura (2009) afirmam que não há uma estrutura bem definida de capital para a teoria do *pecking order* e a partir dela é possível compreender por que as empresas que possuem maior lucratividade tendem a contrair menos dívidas. Tais autores afirmam que isso ocorre justamente pela tendência de as empresas preferirem

financiamento interno, utilizando-se do lucro, enquanto as empresas que possuem menos lucratividade buscam recursos externos através de capital de terceiros para financiar suas operações.

A teoria do *pecking order*, segundo Medeiros e Daher (2008, p. 181), não rejeita completamente a emissão de novos títulos e ações pelas empresas. Esses autores sustentam que isso poderia ocorrer em duas situações específicas: a primeira “quando a empresa necessita de reserva financeira para eventos futuros ainda não previstos”, e a segunda ocorre, “quando a assimetria de informações deixa de existir momentaneamente, por alguma razão, levando a empresa a aproveitar para emitir novas ações a um preço justo”.

## 2.5 Teoria dos Custos de Agência

A teoria dos custos de agência é influenciada pela obra seminal de Jensen e Meckling (1976), na qual observaram a separação entre propriedade e controle da empresa. A partir dessa divisão surgem conflitos de interesses entre agente e principal, gestor e acionista, respectivamente, e os custos para alinhar os interesses são os chamados custos de agência. Tais autores empregam conceitos das teorias do direito de propriedade, agência e finanças para analisar as consequências dessa separação é observado assim que seus efeitos impactam diversos aspectos da empresa, entre eles a determinação da estrutura de capital.

Jensen (1976) aponta que o gestor possui incentivos para expandir a empresa além de um tamanho ótimo, pois com isso seu poder será elevado. Uma das principais causas de conflitos entre gestor e acionista apontada pelo autor surge com a maior disponibilidade de *free cash flow* ou fluxo de

caixa livre, que é o fluxo de caixa restante após descontado o custo de capital. Desse modo, uma importante ferramenta para a redução dos custos de agência é o endividamento da empresa, o que acarreta em redução dos recursos livres. Bastos e Nakamura (2009), contudo, apontam que há também um efeito negativo com isso, que é a perda da flexibilidade existente em situações de baixos níveis de endividamento.

Bastos e Nakamura (2009) apontam, ainda, que a decisão de manter maior nível de endividamento como alternativa para evitar a tomada de decisão com vistas ao favorecimento pessoal pelos gestores acarretará na redução do valor da empresa. O administrador pode então optar pela manutenção de um nível de endividamento inferior ao nível ótimo para, com isso, reduzir o risco de falência da empresa. Em relação ao acionista, o endividamento gera novo conflito de interesses, agora com os credores.

Conforme apontam Loncan e Caldeira (2014), na ótica da teoria da agência, a estrutura ótima de capital sugere que há relação de equilíbrio de custos e benefícios da dívida para todos os demandantes do fluxo de caixa da empresa. O endividamento, então, para essa teoria, atua como um mecanismo que equilibra o poder entre os agentes, o que culmina em resultado positivo para o valor da empresa.

Com isso, Myers (2001) argumenta que a dívida pode sim agregar valor a uma empresa propensa ao excesso de investimento e que a decisão pela manutenção de maior nível de endividamento normalmente surge devido a pressões exercidas pelos acionistas que

desejam reduzir o poder nas mãos do administrador. Assim, ainda segundo Myers (2001), essa teoria não trata da escolha da estrutura de capital feita pelo gestor, mas sim das consequências das altas taxas de endividamento.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo documental de caráter exploratório-descritivo e de abordagem quantitativa empregou como método de análise a pesquisa bibliográfica que, para Gil (2010), é desenvolvida a partir de materiais já publicados, tais como revistas, livros, teses, jornais, dissertações e anais de eventos científicos.

A pesquisa completa constitui-se de duas fases, de forma que este trabalho contempla a primeira fase, com dados referentes ao período de 2007 a 2016. O segundo, em andamento, contemplará dados de 2017 até 2021, quando se espera um *corpus* de igual tamanho, para confrontar os resultados e testar a hipótese de permanência da dinâmica anterior. No intuito de analisar os artigos publicados em periódicos de maior impacto, a análise bibliográfica foi realizada a partir das publicações encontradas nos periódicos nacionais “A” segundo a classificação Quali-Capes referente ao ano de 2015. Do total de periódicos classificados na área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo, foram selecionados para compor a amostra (Tabela 1), aqueles direcionados à administração e ciências contábeis.

Tabela 1 – Periódicos selecionados.

Seq.	Periódicos
1	Brazilian Administration Review (BAR)
2	Cadernos EBAPE.BR (FGV)
3	Contabilidade Vista & Revista
4	Organizações & Sociedade
5	RAC Eletrônica
6	RAE Eletrônica
7	Revista Brasileira de Administração Pública (RAP)
8	Revista Brasileira de Gestão de Negócios (RBGN)
9	Revista Contabilidade & Finanças
10	Revista de Administração Contemporânea (RAC)
11	Revista de Administração - RAUSP
12	Revista de Administração de Empresas (RAE)
13	Revista Universo Contábil

Fonte: Elaborada pelos autores.

Com o propósito de selecionar apenas os artigos relacionados à estrutura de capital, utilizou-se o termo Estrutura de Capital e a sua versão em inglês *Capital Structure*, como termo chave na busca de artigos que tratassem do tema. A coleta dos dados foi realizada exclusivamente via *web* em três etapas distintas: a primeira compreendeu a busca dos artigos através da biblioteca eletrônica *Scielo*; na segunda, a busca foi realizada nos *sites* oficiais de cada um dos periódicos estudados; e, por fim, empregou-se o mesmo termo chave no buscador *Google Scholar* que efetua a busca através de algoritmo próprio oferecendo os resultados por ordem de impacto e de relevância. Para a seleção dos artigos utilizados na análise, foram selecionados aqueles que possuíam o termo Estrutura de Capital ou *Capital Structure* no título, no resumo e/ou nas palavras-chave dos artigos.

Este estudo se propôs a identificar as principais teorias associadas à estrutura de capital estudadas no Brasil nos últimos dez anos. Para tanto, além do estudo bibliométrico que investigou quantitativamente os artigos por meio dos

autores, instituições e departamentos aos quais os autores pertencem e o *ranking* de publicação dos periódicos. Foi realizada também a leitura completa dos artigos, a fim de identificar a presença das teorias supracitadas nos artigos que compuseram a amostra (BARDIN, 1977).

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Dentre os 12 periódicos nacionais selecionados segundo os critérios de inclusão definidos, um total de 260 artigos foram separados durante a análise inicial e, posteriormente, 45 foram selecionados para compor a amostra, considerando a presença do termo Estrutura de Capital (ou *Capital Structure*) no título, resumo e palavras-chave (Tabela 2). A Revista Contabilidade & Finanças apresentou o maior número de artigos relacionados ao tema Estrutura de Capital no período analisado, com um total de 16, representando aproximadamente 36% da amostra. A Revista Universo Contábil, apesar de ser o segundo periódico mais prolífico, teve apenas metade das publicações em relação à Revista

Contabilidade & Finanças. Os dois periódicos, juntos, representam pouco mais da metade da amostra analisada (aproximadamente 53,3%).

Tabela 2 – Quantitativo de artigos identificados e selecionados para composição da amostra segundo o periódico de publicação.

Periódico	Número de artigos	Amostra
Brazilian Administration Review (BAR)	18	3
Cadernos EBAPE.BR	5	0
Contabilidade Vista & Revista	33	4
Organizações & Sociedade	6	0
RAC Eletrônica	2	0
RAE Eletrônica	7	3
Revista Brasileira de Administração Pública (RAP)	4	0
Revista Brasileira de Gestão de Negócios (RBGN)	12	1
Revista Contabilidade & Finanças	62	16
Revista de Administração Contemporânea (RAC)	27	6
Revista de Administração - RAUSP	15	1
Revista de Administração de Empresas (RAE)	25	3
Revista Universo Contábil	44	8
<b>Total</b>	<b>260</b>	<b>45</b>

Fonte: Elaborada pelos autores.

A tabela 3 apresenta o número de publicações inseridas no estudo por periódico e por ano de publicação e, a partir dela, pode-se observar que os anos de 2008 e 2009 foram aqueles com maiores números de artigos publicados em relação ao tema Estrutura de Capital, contendo 8 (oito) e 10 (dez) publicações, respectivamente. Apesar de ser o periódico com maior número de publicações sobre o tema entre 2007-2016 (16 no total), a Revista Contabilidade &

Finanças não obteve publicações em 2008, um dos anos de destaque neste estudo comparativamente aos demais. Já no ano de 2009, a Revista de Contabilidade & Finanças foi responsável pela publicação de quatro artigos, o maior volume do ano. A Revista de Administração Contemporânea (RAC) foi o destaque em número de publicações em 2008, um total de quatro.

Tabela 3 – Quantitativo de artigos publicados sobre o tema Estrutura de Capital incluídos neste estudo, segundo o periódico e ano de publicação.

Periódico	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Total
Brazilian Administration Review (BAR)	0	0	0	0	0	0	2	0	0	1	3
Cadernos EBAPE.BR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Contabilidade Vista & Revista	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	4
Organizações & Sociedade	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
RAC Eletrônica	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
RAE Eletrônica	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	3
Revista Brasileira de Administração Pública (RAP)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Revista Brasileira de Gestão de Negócios (RBGN)	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
Revista Contabilidade & Finanças	2	0	4	1	1	1	1	2	2	2	16
Revista de Administração Contemporânea (RAC)	0	4	0	0	0	0	0	0	2	0	6
Revista de Administração - RAUSP	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Revista de Administração de Empresas (RAE)	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	3
Revista Universo Contábil	0	0	2	0	1	0	1	1	1	2	8
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>45</b>

Fonte: Elaborada pelos autores.

Inferese, a partir dos resultados deste estudo, que não há evolução significativa do volume de publicações por ano sobre o tema, e sim queda nas publicações totais a partir de 2010, o que manteve o volume anual abaixo de cinco artigos até 2016. Na análise dos artigos selecionados foram identificados, no total, 104 autores responsáveis pelas publicações. À época da publicação, 66 autores possuíam o título de doutor, 33 o título de mestre, um o título de especialista e quatro eram bacharéis. A intuição de ensino e pesquisa

que mais se destacou, dentro da amostra selecionada, com autores/pesquisadores que publicam sobre o tema foi a Universidade de São Paulo (USP), com total de 19 autores provenientes dessa instituição na época de publicação dos artigos analisados. A Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), a Fundação Getúlio Vargas (FGV) e a Universidade Presbiteriana Mackenzie ficaram empatadas em segundo lugar, com nove autores provenientes de cada uma (Tabela 4).

Tabela 4 – Quantitativo de autores dos estudos incluídos segundo a instituição de vínculo.

Instituições	Número de Autores	%
Universidade de São Paulo (USP)	19	18,3
Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)	9	8,7
Fundação Getúlio Vargas (FGV)	9	8,7
Universidade Presbiteriana Mackenzie	9	8,7
Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)	5	4,8
Universidade de Brasília (UNB)	4	3,9
Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)	4	3,9
Universidade Federal do Paraná (UFPR)	4	3,9
Universidade Portucalense Infante D. Henrique (UPT)	4	3,9
Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-RJ)	3	2,9
Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos)	3	2,9
Fucape <i>Business School</i>	3	2,9
Faculdade Novos Horizontes (Unihorizontes)	3	2,9
Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)	2	1,9
Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)	2	1,9
Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC-PR)	2	1,9
Universidade Federal de Uberlândia (UFU)	2	1,9
Universidade Regional de Blumenau (FURB)	2	1,9
Outras	15	14,4
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborada pelos autores.

Dentre os autores que tiveram dois ou mais artigos publicados sobre o tema Estrutura de capital, destaca-se *Wilson Toshio Nakamura*, da Universidade Presbiteriana Mackenzie, com cinco publicações em periódicos A2, dentro do período analisado, representando 11,11% da amostra selecionada. Sobressai-se ainda *Maurício Ribeiro do Vale*, da USP, com quatro publicações, um total de 8,88% da amostra. O restante dos autores contribuiu com dois artigos cada, representando 4,44% da amostra cada um destes.

Essa análise apresenta indícios de uma homogenia em relação às autorias e instituições em publicações sobre Estrutura de Capital e pouca diferença no número de publicações dos autores que mais produziram estudos sobre o tema e o restante

dos autores. No entanto, ao fazer esse tipo de análise, vale ressaltar que existem limitações presentes neste estudo, que se atêm ao tamanho da amostra selecionada, além do fato que, isoladamente, essa análise não é suficiente para interpretar de maneira ótima os indicadores aqui produzidos.

Na sequência do estudo bibliométrico, realizou-se o mapeamento das teorias propostas nos artigos que compuseram a amostra, por meio do conteúdo presente nessas publicações, com vistas a compreender quais deles propuseram-se a testar alguma das teorias a que este estudo propôs investigar. Verificou-se que 20 deles (44,44%) não se dedicaram ao estudo das teorias analisadas nesse trabalho e, desse modo, foram excluídos dessa etapa, o que resultou em nova amostra

composta pelos 25 artigos restantes. Adotaram-se, como critério de exclusão nesta etapa, os artigos que, apesar de tratarem da temática estrutura de capital, esta não era estudada como foco principal. Exemplo disso tem-se o trabalho de Oro, Beuren e Hein (2009) que investigou a relação entre estrutura de capital e lucro operacional em diferentes gerações de empresas familiares brasileiras, mas não focou na verificação dos determinantes da estrutura de capital sob a perspectiva de alguma das teorias estudadas nesta pesquisa.

Cumprida a etapa inicial do mapeamento com a composição de uma nova

amostra, o foco então recaiu sobre a análise das teorias mais presentes nos trabalhos. Nessa fase, foi possível identificar que as teorias mais presentes nos estudos que formaram a amostra foram as teorias do *Pecking Order* e do *Trade-off*, 76% e 44% dos trabalhos respectivamente (Tabela 5). A teoria de MM apresentou menor destaque nos trabalhos, o que reflete o avanço do debate, com o surgimento de novas teorias sobre a existência ou não de uma estrutura ótima de capital. Assim, essa teoria, embora esteja presente no referencial teórico de muitos artigos, não se constitui em estratégia de análise dos trabalhos aqui observados.

Tabela 5 – Ocorrência das Teorias Analisadas nos artigos incluídos nesta fase do estudo (N = 25).

Teorias	Quantidade	%
MM	3	12
<i>Trade-off</i>	11	44
<i>Pecking Order</i>	19	76
Custos de Agência	5	20

Fonte: Elaborada pelos autores

Conforme apontado no referencial teórico, não há ainda consenso entre as diferentes teorias que estudam a estrutura de capital e, desse modo, mostra-se a pertinência desse tipo de análise, que busca identificar e mapear quais as teorias predominantes nas pesquisas recentes. Dentre os artigos que compuseram essa amostra, destaca-se o trabalho de Nakamura *et al.* (2007) que buscou compreender quais os fatores determinantes da estrutura de capital das empresas de capital aberto que atuam no mercado brasileiro, cujo resultado foi consistente com as propostas da *Pecking Order* e do *Trade-off*, o que mostra a importância dessas teorias e do desenvolvimento de novos estudos que as apliquem em diferentes contextos.

Outro aspecto que deve ser destacado é o baixo volume de trabalhos teóricos (dois), o que pode indicar amadurecimento das teorias sobre estrutura de capital, apesar de não haver consenso entre os autores sobre a existência ou não da estrutura ótima de capital. Esse tipo de teoria é definida por Edmondson e McManus (2007) como madura e caracterizada como aquela que possui modelos bem elaborados, apoiados por aplicações em diferentes contextos. Para esses autores, nesse tipo de teoria há predomínio de pesquisas quantitativas, sem a proposição de novas formulações e sim com o objetivo de aplicar tal arcabouço em um ambiente específico.

## 5 CONCLUSÕES

Este estudo analisou 45 artigos sobre o tema estrutura de capital, publicados em 13 periódicos científicos nacionais das áreas de Administração e/ou Contabilidade, no período de 2007 a 2016. O objetivo consistiu em identificar as principais teorias adotadas pelos pesquisadores no tocante à estrutura de capital em produções científicas brasileiras.

Os dados encontrados a partir dos critérios de inclusão e de exclusão definidos para o estudo levam a inferir que o ano de 2008 e 2009 foram os que mais tiveram estudos sobre estrutura de capital nos últimos 10 anos, com oito e dez artigos respectivamente. Os periódicos mais prolíficos foram a Revista Contabilidade & Finanças, com 16 artigos e a Revista Universo Contábil, com oito publicações. Os periódicos Cadernos EBAPE.BR, Revista de Administração Pública (RAP), Organizações & Sociedade e RAC Eletrônica não tiveram artigo que tratasse especificamente do tema.

Dentre os autores pesquisados, destacam-se *Wilson Toshiro Nakamura*, da Universidade Presbiteriana Mackenzie e *Maurício Ribeiro do Vale*, com maior número de publicações sobre o tema (5 e 4 artigos respectivamente). Além disso, pode-se verificar que dos 104 autores pesquisados, 66 possuem o título de doutor, enquanto 33 possuem o título de mestre. A região sudeste brasileira é que mais se destaca na busca de conhecimento na área, tendo a USP como a universidade que mais pesquisou o tema, seguida pela UFMG, FGV e Universidade Presbiteriana Mackenzie, empatadas na segunda posição.

Com a análise de conteúdo realizada nos 25 artigos que tratavam especificamente das teorias de estrutura de capital foram identificadas as teorias do *Pecking Order* e do *Trade-off* presentes em 76% e 44% dos trabalhos respectivamente. Já a teoria de

MM expressou menor destaque nos estudos. De forma geral, é possível afirmar que pesquisadores sobre estrutura de capital no Brasil apresentam tendência de serem doutores, pertencerem a uma instituição de ensino superior das Regiões Sul e Sudeste, e pesquisar as teorias do *Pecking Order* e/ou do *Trade-off*, o que reflete o avanço do debate, com o surgimento de novas teorias sobre a existência ou não de uma estrutura ótima de capital.

No que diz respeito às limitações deste estudo, destaca-se a ausência dos artigos que abrangeram a estrutura de capital e foi desconsiderado na amostra em decorrência das respectivas seleções (palavras-chave, título ou resumo) apresentarem Estrutura de Capital ou *Capital Structure*, apenas no conteúdo. É importante ressaltar também que, não foram incluídos aqui, os periódicos internacionais e os de menor classificação Quali-Capes, o que gerou uma amostra reduzida das pesquisas brasileiras sobre o tema. No entanto, não significa que as contribuições trazidas por este estudo não sejam relevantes. Recomenda-se para futuras pesquisas a replicação deste estudo com uso de meta-análise e inclusão de estudos publicados em revistas internacionais e de menor classificação, a fim de testar as teorias presentes nos artigos e definir se os estudos sobre estrutura de capital no Brasil defendem ou não a existência de uma estrutura de capital ótima.

## REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70; 1977.
- BASTOS, D. D.; NAKAMURA, W. T. Determinantes da estrutura de capital das companhias abertas no Brasil, México e Chile no período 2001-2006. *Revista*

*Contabilidade & Finanças*, v. 20, n. 50, p. 75-94, 2009.

BASTOS, D. D.; DAVID, M.; BERGMANN, D. R. Determinantes da estrutura de capital das companhias abertas na América Latina no período entre 2001 e 2006 utilizando dados em painel. *Anais, 32 Encontro da ANPAD*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. 2008.

BERK, J.; DEMARZO, P. *Finanças empresariais: essencial*. Bookman Editora, 2009.

BODIE, Z.; MERTON, R. C. (2002). *Finanças*. São Paulo: Bookman, 2002.

BREALEY, R. A.; MYERS, S. C. *Principles of corporate finance*. McGraw-Hill Irwin, 2003.

BRITO, G. A. S.; CORRAR, L. J.; BATISTELLA, F. D. Fatores determinantes da estrutura de capital das maiores empresas que atuam no Brasil. *Revista Contabilidade & Finanças*, v. 18, n. 43, p. 9-19, 2007.

CARRETE, L. S. Decisões de estrutura de capital: evidências empíricas a partir de modelo estrutural de crédito. *Anais, 31 Encontro da ANPAD*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2007.

CRUZ, A. P. C. D.; MENDES, R. D. C.; ESPEJO, M. M. D. S. B.; DAMEDA, A. D. N. A estrutura de capital de empresas do sul brasileiro como um condicionante à rentabilidade: um estudo empírico à luz de teorias financeiras. *Sinergia*, v. 12, n. 2, p. 9-20, 2008.

DAVID, M.; NAKAMURA, W. T.; BASTOS, D. D. Estudo dos modelos trade-off e pecking order para as variáveis endividamento e payout com empresas

brasileiras (2000-2006). *Revista de Administração Mackenzie*, v. 10, n. 6, p.132-153, 2008.

DURAND, D. Costs of debt and equity funds for business: trends and problems of measurement. In: *Conference on research in business finance*. NBER, 1952. p. 215-262.

EDMONDSON, A. C.; MCMANUS, S. E. Methodological fit in management field research. *Academy of management review*, v. 32, n. 4, p. 1246-1264, 2007.

ELD JUNIOR, W. Custo e estrutura de capital: o comportamento das empresas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, v. 36, n. 4, p. 51-59, 1996.

FAMÁ, R.; GRAVA, J. W. Teoria da estrutura de capital—as discussões persistem. *Caderno de pesquisas em administração*, v. 1, n. 11, p. 27-36, 2000.

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

JAROS, J.; BARTOSOVA, V. To the capital structure choice: Miller and Modigliani model. *Procedia Economics and Finance*, v. 26, p. 351-358, 2015.

JENSEN, M. C. Agency costs of free cash flow, corporate finance, and takeovers. *The American economic review*, v. 76, n. 2, p. 323-329, 1986.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.

LONCAN, T. R.; CALDEIRA, J. F. Estrutura de capital, liquidez de caixa e valor da empresa: estudo de empresas brasileiras

cotadas em bolsa. *Revista Contabilidade & Finanças*, v. 25, n. 64, p. 46-59, 2014.

MACHADO, L. K. C.; PRADO, J. W.; VIEIRA, K. C.; ANTONIALLI, L. M.; SANTOS, A. C. A relevância da estrutura de capital no desempenho das firmas: uma análise multivariada das empresas brasileiras de capital aberto. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)*, v. 9, n. 4, 2015.

MEDEIROS, O. R.; DAHER, C. E. Testando teorias alternativas sobre a estrutura de capital nas empresas brasileiras. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, v. 12, n. 1, 2008.

MILLER, M. H. Debt and taxes. *the Journal of Finance*, v. 32, n. 2, p. 261-275, 1977.

MODIGLIANI, F.; MILLER, M. H. The cost of capital, corporation finance and the theory of investment. *The American economic review*, v. 48, n. 3, p. 261-297, 1958.

MODIGLIANI, F.; MILLER, M. H. Corporate income taxes and the cost of capital: a correction. *The American economic review*, v. 53, n. 3, p. 433-443, 1963.

MYERS, S. C. The capital structure puzzle. *The journal of finance*, v. 39, n. 3, p. 574-592, 1984.

MYERS, S. C. Capital structure. *Journal of Economic perspectives*, v. 15, n. 2, p. 81-102, 2001.

MYERS, S. C.; MAJLUF, N. S. Corporate financing and investment decisions when firms have information that investors do not have. *Journal of financial economics*, v. 13, n. 2, p. 187-221, 1984.

NAKAMURA, W. T.; MARTIN, D. M. L.; FORTE, D.; CARVALHO FILHO, A. F.; COSTA, A. C. F.; AMARAL, A. C. Determinantes de estrutura de capital no mercado brasileiro: análise de regressão com painel de dados no período 1999-2003. *Revista Contabilidade & Finanças*, v.18, n. 44, p. 72-85, 2007.

OLIVEIRA, G. R.; TABAK, B. M.; RESENDE, J. G. L.; CAJUEIRO, D. O. Determinants of the level of indebtedness for Brazilian firms: a quantile regression approach. *Economia*, v. 14, n. 3, p. 123-138, 2013.

ORO, I. M.; BEUREN, I. M.; HEIN, N. Análise da relação entre a estrutura de capital e o lucro operacional nas diversas gerações de empresas familiares brasileiras. *Revista Contabilidade Vista & Revista*, v. 20, n. 1, p. 67-94, 2009.

PEROBELLI, F. F. C.; FAMÁ, R. Fatores determinantes da estrutura de capital para empresas Latino-Americanas. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 7 n. 1, 9-35, 2003.

TARANTIN JUNIOR, W.; VALLE, M. R. Estrutura de capital: o papel das fontes de financiamento nas quais companhias abertas brasileiras se baseiam. *Revista de Contabilidade e Finanças*, v. 26, n. 69, p. 331-344, 2015.

TEIXEIRA, B. R.; PRADO, M. F.; RIBEIRO, K. C. S. Um estudo da teoria de Modigliani-Miller através do caso de empresas brasileiras: analisando a irrelevância da estrutura de capitais. *FACEF Pesquisa*, v. 14, n. 1, p. 67-79, 2011.

## **SOBRE OS AUTORES**

### **João Eduardo Ribeiro**

Doutorando em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Mestre em Administração pelo Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG), Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Viçosa (UFV). Endereço: Av. Presidente Antônio Carlos, 6.627 – Pampulha, Belo Horizonte, MG. Contato: joaoribeiro.cco@gmail.com.

### **Cláudia Faria Maciel**

Mestra em Administração pelo Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG), Bacharela em Ciências Econômicas pela Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). Contato: cfariam@gmail.com.

### **Gabriel Augusto de Carvalho**

Mestre em Administração pelo Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG), Bacharel em Ciências Econômicas pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Contato: ga09carvalho@gmail.com.

### **Luana Jéssica Oliveira Carmo**

Mestra em Administração pelo Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG), Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas, pelo SENAC-MG, Bacharela em Administração pelo Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG). Contato: luanajeoli@gmail.com.

### **Lilian Bambirra de Assis**

Professora do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG), Chefe do departamento de Ciências Sociais Aplicadas (DCSA), Doutora em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Mestra em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Bacharela em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Contato: lilianbassis@hotmail.com.

# *Análise dos benefícios do Gerenciamento da Rotina no Desempenho Operacional*

*Pollyanna Ladeira Talão*

*Maria Carolina Pariz*

*Syntia Lemos Cotrim*

*Gislaine Camila Lapasini Leal*

*Edwin Vladimir Cardoza Galdamez*

---

**RESUMO:** No cenário competitivo, em que as organizações se encontram inseridas, a gestão dos processos constitui-se em importante ferramenta para a melhoria dos resultados e, conseqüentemente, manutenção da competitividade. Este estudo objetivou descrever a metodologia de implantação do Gerenciamento da Rotina em um processo do setor comercial de varejo de uma cooperativa agroindustrial, bem como analisar os resultados alcançados a partir das melhorias implementadas. O método escolhido foi o estudo de caso, de abordagem qualitativa, com a adoção da metodologia de Gerenciamento da Rotina. Os resultados obtidos após a aplicação de todas as etapas descritas pelo método apontaram para ganhos em termos de redução de tempo na execução do processo em estudo, o que forneceu subsídios para a tomada de decisões, com reflexos positivos na melhoria da qualidade dos serviços prestados pela cooperativa. A ferramenta mostrou-se efetiva e demonstra a importância do Gerenciamento da Rotina como estratégia de melhoria contínua e alinhamento estratégico para o setor estudado.

---

**Palavras-Chave:** Gerenciamento da Rotina. Desempenho. Processo Operacional.

---

**ABSTRACT:** In the competitive scenario, in which, the organizations are inserted, the management of the processes constitutes an important tool for the results improvement and, consequently, the competitiveness maintenance. This study aimed to describe the methodology of implementation of Routine Management in a retail business process in an Agroindustrial cooperative, as well as to analyze the results obtained from the implemented improvements. The method chosen was the case study, with a qualitative approach, with the adoption of the Routine Management methodology. The results obtained after applying all the steps described by the method pointed to gains in terms of time reduction in the execution of the study process, which provided subsidies for decision making, with positive effects in improving the quality of the services provided by the cooperative. The tool was effective and demonstrates the importance of Routine Management as a strategy of continuous improvement and strategic alignment for the sector studied.

---

**Keywords:** Routine Management. Performance. Operational Process.

Recebido em: 18/02/2019

Aprovado em: 29/07/2019

Sistema de Avaliação: Double Blind Review

Editora Científica: Maria Aparecida de Souza Melo

## 1 INTRODUÇÃO

Com o avanço da competitividade empresarial, é significativa a necessidade da adoção de uma postura estratégica, a partir da caracterização e importância de cada processo. Segundo Fullmann (2009), os processos dependem do bom desempenho de todas as funções de que se servem e se tornam críticos quando seu insucesso impacta severamente o ambiente e os resultados. E, com base nas adoções atuais de geração de um produto ou serviço pela cadeia de uma ou mais atividades interligadas, é necessário que as atividades empresariais sejam vistas em termos de processos-chave, para que se consigam as melhorias requeridas para suas sobrevivências (ROTONDARO *et al.*, 2005).

A obtenção de vantagens competitivas é fundamental para o sucesso de uma organização e duas das principais vantagens competitivas são a Qualidade e a Velocidade. A qualidade representa a aptidão da empresa para fazer as coisas certas e evitar retrabalhos e perdas, segundo as necessidades dos clientes. A velocidade trata a produção mais rápida de produtos ou serviços, bem como responder prontamente às necessidades dos clientes, onde todas as definições convergem à finalidade de tornar os clientes mais satisfeitos (CHIAVENATO, 2011).

A melhoria contínua dos processos operacionais é essencial para a sobrevivência das organizações (GONÇALVES, 2000). Com foco no alcance de resultados significativos e na sustentabilidade do negócio foi implantado, na organização estudada, um programa de Gestão de Processos que busca, unindo as divisões de trabalho, potencializar o resultado por meio do Desdobramento da Estratégia para os Processos, da Execução de Projetos de

Transformação, da Gestão do dia a dia e da Governança e Maturidade.

Nesse contexto, este trabalho objetivou descrever a metodologia de implantação do Gerenciamento da Rotina no processo de 'Liberação de Pedidos', do Setor Comercial Varejo de uma Cooperativa Agroindustrial, bem como analisar os resultados obtidos.

O texto encontra-se estruturado em cinco seções, além desta introdutória. A seção seguinte apresenta o referencial teórico sobre gestão da rotina e o ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Action*). A seção três descreve os procedimentos metodológicos adotados, seguida da seção quatro onde se apresentam os resultados e discussões. Por fim, a última seção traz a conclusão e destaca as dificuldades, limitações e oportunidades de trabalhos futuros.

## 2 GESTÃO DA ROTINA E O CICLO PDCA

O Gerenciamento da Rotina envolve diretamente o nível de qualidade dos processos com o de qualidade de seu produto ou serviço. Gerenciar a rotina do trabalho do dia a dia requer a padronização dos processos e o envolvimento da equipe para melhorar continuamente a aplicação, o monitoramento e o controle dos processos (CAMPOS, 2014). Fernandes *et al.* (2014) mencionam que o gerenciamento da rotina é uma alternativa de solução na busca de melhorias e aumento da eficiência.

Arrumar a casa significa melhorar o Gerenciamento da Rotina do Trabalho do dia a dia que, segundo Campos (2014), é centrado em: i) definição da autoridade e da responsabilidade de cada pessoa; ii) padronização dos produtos, dos processos e das operações; iii) monitoramento dos resultados desses processos e sua

comparação com as metas; iv) ação corretiva, nas operações e no processo, a partir dos desvios encontrados nos resultados, quando comparados com as metas; v) bom ambiente de trabalho e na máxima utilização do potencial mental das pessoas; vi) busca contínua da perfeição.

Na aplicação do Gerenciamento da Rotina em processos, pode-se trabalhar, de forma sucinta, com o monitoramento do desempenho, riscos e conformidades, com a realização de análises críticas do processo e com a execução de planos de ação e padronização (CAMPOS, 2014).

O Gerenciamento da Rotina permite que profissionais da base sejam capazes de resolver problemas do dia a dia e de minimizar a sobrecarga de supervisores e gerentes. Esse gerenciamento é essencial para garantir a melhoria contínua da organização e atingir a Garantia da Qualidade, resultando em: aumento da produtividade e garantia de processos estáveis e padronizados; aumento da satisfação dos clientes internos e externos; procedimentos gerenciais e operacionais padronizados; maior previsibilidade das operações; aumento da eficácia e eficiência operacional; e, redução dos acidentes no trabalho (CAMPOS, 2014). Mattiazzo *et al.* (2016) apontam que o gerenciamento da rotina proporciona melhor assertividade na identificação de pontos passíveis de melhoria e oferece suporte ao processo de tomada de decisão.

Não existe método rígido de melhoria do gerenciamento, mas Campos (2013) indica o trabalho simultâneo no ciclo PDCA, que atua de modo iterativo a gestão nos passos de Planejamento (*Plan*), Execução (*Do*), Verificação (*Check*) e Ação Corretiva (*Act*). O PDCA é chamado de método de controle de processos ou para controle estatístico de processos e se constitui em um conjunto de causas que

provocam efeitos, ou seja, é um método de gestão que representa o caminho a ser seguido para atingir as metas.

Conforme definido por Campos (2013), o Ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Action*) é composto das etapas de: a) Planejamento (P): definição das metas e determinação dos métodos para alcançar as metas; b) Execução (D): educação e treinamento e execução do trabalho; c) Verificação (C): verificação dos efeitos do trabalho executado; d) Atuação Corretiva (A): atuação no processo em função dos resultados. O Ciclo PDCA de controle pode ser utilizado para manter e melhorar.

Os indicadores são métricas utilizadas para monitorar o desempenho dos processos. Carpinetti, Galdamez e Gerolamo (2008) destacam que os indicadores são, comumente, utilizados para representar resultados. No entanto, eles também podem ser utilizados para quantificar a eficiência e a eficácia das ações de melhoria de gerenciamento.

Segundo Davis, Aquilano e Chase (2001), a capacidade de medir o desempenho é um fator chave de sucesso das organizações, visto que sem os indicadores de desempenho adequados não se pode avaliar o comportamento da organização ou comparar seu desempenho com a dos competidores, ou seja, mensurar os parâmetros cruciais para o sucesso. De acordo com Henning *et al.* (2016), pode-se, então, constatar condições de previsibilidade de um processo e identificar variações geradas por causas especiais, o que possibilita a identificação de oportunidades de melhorias.

Segundo Fullmann (2009), os processos se tornam críticos quando seu insucesso impacta severamente o ambiente organizacional e os resultados operacionais. E, quando existem eventos dependentes e as capacidades são balanceadas, qualquer

interrupção ou flutuação estatística afeta o fluxo produtivo e o atendimento ao cliente.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa desenvolvida é caracterizada como aplicada, pois visa a gerar conhecimentos para a aplicação prática, tendo como foco à solução de problemas específicos: quanto à abordagem, é qualitativa e, no que se refere aos objetivos, é exploratória e o procedimento técnico é um estudo de caso (YIN, 2010).

O estudo foi realizado em uma Cooperativa Agroindustrial onde, atualmente, o portfólio do setor comercial da cooperativa movimenta cerca de 23% do faturamento anual e conta com uma linha de bebidas prontas para consumo nas categorias néctares e soja; uma linha de óleos vegetais especiais, maionese e molhos (catchup e mostarda); uma linha composta pelo café gourmet e pelos cappuccinos em pó; uma linha de cafés com ponto de torra escuro; e uma linha tradicional com produtos nas categorias de álcoois.

Especificamente, o estudo foi realizado no setor de Operações Comerciais Varejo da cooperativa que é o responsável pelo suporte às estratégias de vendas e por toda parte operacional deste processo, integrando desde a formação de tabelas de preço e políticas comerciais até a geração das confirmações de negócios que incide no faturamento dos produtos do varejo. Este contexto dinâmico e competitivo compreende a necessidade de melhorias no atendimento aos clientes com foco na excelência em suas operações e na tomada de decisão, utilizando assim o método de Gerenciamento da Rotina como um meio de

garantir os ganhos que a organização e os *stakeholders* necessitam.

O emprego do estudo se deu mediante a implantação das metodologias de Gerenciamento da Rotina e Indicador de Desempenho no processo de ‘Liberação de Pedidos’ executado no Setor Comercial Varejo.

O método de desenvolvimento desse trabalho buscou implantar a metodologia de Gerenciamento da Rotina, segundo a lógica do ciclo PDCA. Para isso, foram determinadas as seguintes quatro etapas de implementação definidas por Campos (2014):

I. **Identificação da cadeia de valor:** etapa de otimização dos processos principais do setor de Operações Comerciais Varejo, por meio de suas alterações e cortes de atividades que não agregam valor, constituída do mapeamento dos processos e identificação da missão, normas, entradas e saídas, estrutura física, sistemas e organograma de cada um. Como resultado, obtiveram-se os mapas funcionais e um quadro estratégico que reúnem as principais informações dos processos, bem como o mapa de atividades estruturado com o uso da metodologia *Business Process Modeling* (BPM), por meio da ferramenta *Brown Paper* e do *software* de modelagem de processos ARPO®.

II. **Criação de indicadores de processo:** etapa de implementação dos indicadores, bem como do sistema de medição, definição de métricas e do tempo de atualização dos dados, o que resultou no Boletim de Monitoramento dos processos.

III. **Ativação da Gestão da Rotina:** etapa na qual ocorreu a padronização dos processos por meio da confecção das Instruções de Trabalho (IT), do monitoramento dos indicadores, levantamento de ações corretivas e

preventivas e a ativação do Rito de Gestão da Rotina.

**IV. Levantamento de oportunidades de melhoria:** etapa na qual foram analisados os Boletins de Monitoramento, as variações e características dos processos e outros aspectos gerais, para identificar melhorias ou eventos *Kaizen* para os processos.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O estudo teve como princípio de que o Gerenciamento da Rotina tem os objetivos claros de utilizar técnicas de monitoramento, controle e evolução do desempenho de processos ao longo do dia a dia; selecionar poucos e bons indicadores de desempenho; adotar práticas de gestão à vista; controlar, de forma simples e prática, os planos de ação e sustentar melhoria de processos. Dessa forma, o Gerenciamento da Rotina considerou três dimensões, ou seja, áreas funcionais, clientes e processos e, também, cinco elementos que são os indicadores, as informações, as ideias, as análises e os planos de ação por meio da lógica do ciclo PDCA. Teve como enfoque a melhoria contínua do desempenho dos processos, levantamento e análise das informações, implementação das ideias de melhorias e atualização dos padrões.

### 4.1 Etapa *Plan* (P)

Na etapa de Planejamento foram definidos a missão e o método a ser implantado, por meio da análise da estratégia da empresa e do setor comercial mediante observações, entrevistas e análises de dados levantados, bem como da análise crítica do processo, execução de planos de ação e padronização, e do monitoramento do desempenho, riscos e conformidade.

O processo, objeto da implementação de Gestão do Dia a Dia na empresa estudada, é denominado 'Liberar Pedidos' e tem como objetivo liberar os pedidos de vendas para que possam ser faturados e expedidos nos prazos estabelecidos. Ele se origina com a digitação dos pedidos, realizada pelos representantes comerciais e, somente após sua liberação pelos analistas do setor, é que a confirmação do negócio é efetivada e, então, o pedido torna-se visível para o Setor de Logística faturá-lo e distribuí-lo.

As vendas dos produtos são realizadas diretamente pelos negociantes, vendedores e/ou representantes comerciais, de maneira que, hierarquicamente, esses se submetam aos Gerentes Regionais de Vendas que, por sua vez, respondem ao Gerente Nacional de Vendas que possui como superior imediato o Gerente Comercial de Vendas da cooperativa. Dessa forma, as comercializações são baseadas nas tabelas de preços e nas políticas de vendas cadastradas para cada região e, também, nas especificações dos clientes como contratos e políticas de descontos.

A comercialização dos produtos do varejo da cooperativa é realizada por vendedores, representantes e gerentes regionais de vendas, os quais são os responsáveis pelo contato direto com possíveis compradores e a inserção dos pedidos a serem processados no sistema da empresa.

De maneira ideal, os pedidos que estão totalmente de acordo com as políticas de vendas da cooperativa são liberados automaticamente pelo sistema, assim que digitados. Porém, há pedidos que são travados pelo sistema por apresentarem alguma incoerência e são direcionados para a análise dos analistas comerciais. Os pedidos que não cumprem os requisitos de liberação automática se apresentam em quantidade significativa e necessitam passar pelo

processo de liberação, processo esse que infere, na maioria das vezes, em perda de tempo e insatisfação do cliente.

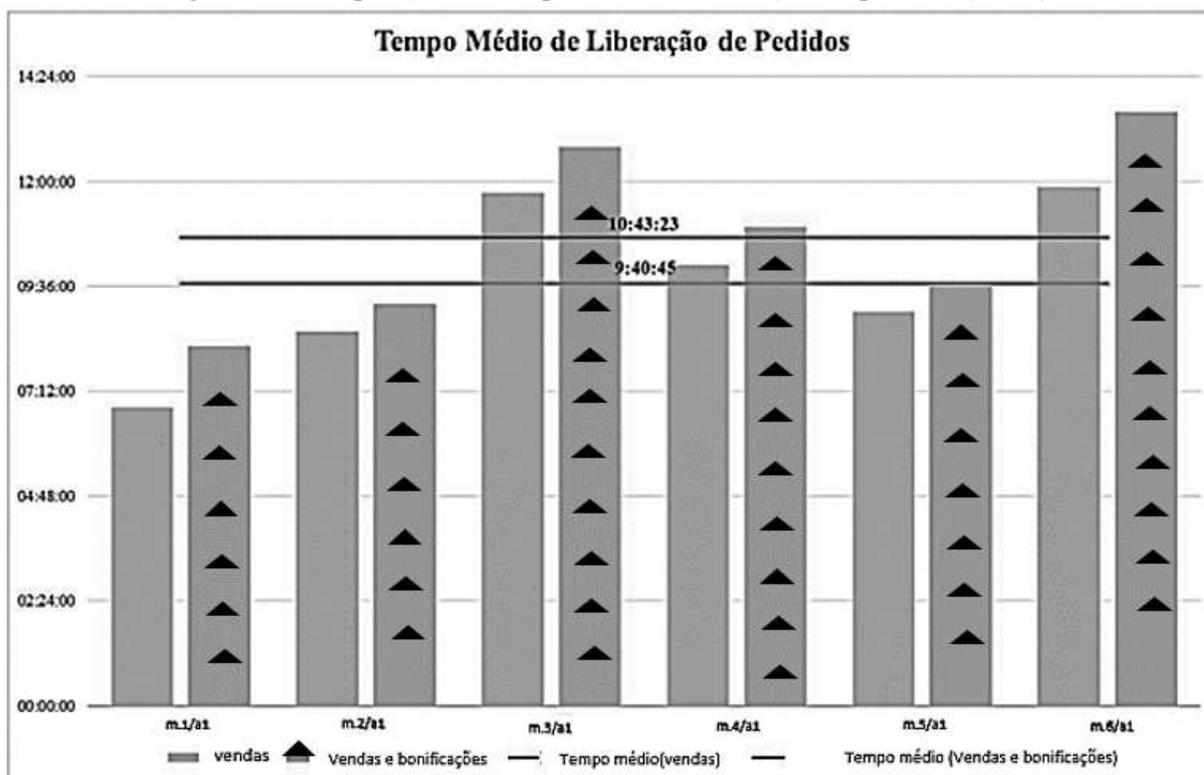
O problema diagnosticado em tal processo é o elevado número de pedidos reprovados pelo sistema que aparecem para os analistas analisarem que chegam a cerca de 90% dos pedidos digitados em um mês. Ou seja, a maioria dos pedidos digitados possui alguma incoerência na quantidade, no preço, nas condições especiais ou em outros itens. Dessa forma, os pedidos ideais giram em torno de 10% do total realizados no período.

Baseado nesse problema, a questão mais relevante se referiu ao tempo exorbitante que esses pedidos ficam no sistema antes de serem aprovados, ou seja, o cálculo do tempo desde a sua digitação até a aprovação, tempo esse que é resultante das incoerências encontradas que geram um

círculo vicioso de reprovações até a adequação. E esse tempo é um indicador importante de satisfação do cliente por se referir ao tempo transcorrido desde a solicitação do pedido até a exposição nas gôndolas dos supermercados.

Dessa forma, a importância deste trabalho justifica-se pela necessidade da redução desse tempo de liberação dos pedidos, em face do impacto que a demora acarreta no faturamento da empresa e, consequente, entrega do produto aos clientes. Para contextualização geral, seguem, representados na Figura 1, os dados mensurados dos tempos de liberação de pedidos antes da implementação do Gerenciamento da Rotina, onde se verifica que esse tempo apresentou um percentual de 88% dos pedidos com problemas no período analisado.

Figura 1 – Comparação do tempo médio de liberação de pedidos (horas).



Fonte: dados da pesquisa.

## 4.2 Etapa Do (D)

A fase de Execução se deu com a implementação das quatro etapas do método de Gerenciamento da Rotina, descritas nos procedimentos metodológicos e detalhadas a seguir.

### 4.2.1 Identificação da Cadeia de Valor

Nessa primeira etapa, realizou-se o levantamento das atividades executadas no setor de Operações Comerciais Varejo, por meio de entrevistas com os colaboradores, as quais foram então listadas e agrupadas em processos. O'connell, Pyke e Whitehead (2006) definem processo como uma sequência de ocorrências, consistentemente projetada ou não, que visa ao alcance de um objetivo, e pontua processo de negócio como qualquer tipo de procedimento executado em uma organização ou entre organizações.

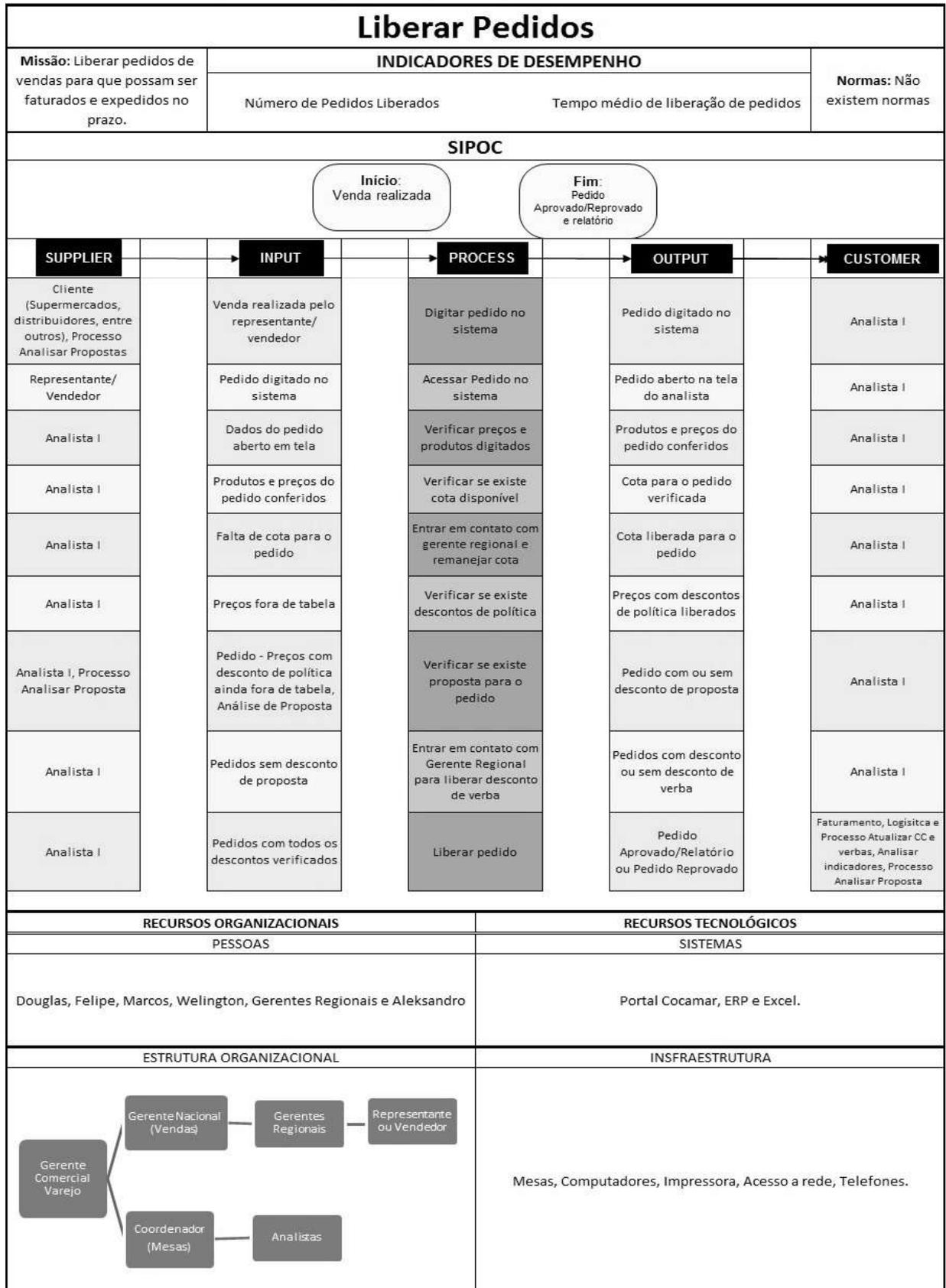
Segundo Lima *et al.* (2016), normalmente realiza-se a análise e a melhoria dos processos com base em cenários, sendo fundamentada pela simulação com foco em eventos discretos e/ou por processos. Baldam, Valle e Silva (2008) afirmam que o primeiro passo, em qualquer Gerenciamento de Processos de

Negócios, é entender o processo existente e identificar suas falhas fazendo a modelagem “*as is*”. Priorizando o processo de ‘Liberar Pedidos’, foi realizado o mapeamento do processo e a identificação de sua missão, normas, entradas e saídas, assim como os recursos organizacionais como pessoas e estrutura organizacional.

A criação do denominado Mapa Estratégico do Processo, de acordo com os modelos pré-definidos, incorpora a definição do nome, da missão, das normas e dos indicadores do processo, além da estruturação da Matriz SIPOC (*Supplier, Input, Process, Output, Customer*). Esse Mapa auxilia na definição, visualização das inter-relações existentes e na identificação de todos os elementos relevantes, desde o início ao final do processo, de fornecedores a clientes, bem como identifica as principais entradas, fornecedores, atividades, saídas e consumidores de todos os processos.

Após ser finalizado, o Mapa Estratégico do Processo foi validado pelo coordenador da área, cujo modelo confeccionado encontra-se na Figura 2. Assim que o Mapa Estratégico do Processo foi validado, iniciou-se o mapeamento do processo que se deu por meio de reuniões com os colaboradores envolvidos na sua execução.

Figura 2 – Mapa Estratégico do processo Liberar Pedidos.



Fonte: elaborada pelos autores.

#### 4.2.2 Criação de Indicadores de Processo

Depois de validado o mapa, iniciou-se a segunda etapa constituída pela criação de indicadores do processo. Mas antes de se executar efetivamente a criação de novos indicadores foram levantados os existentes na área para avaliar a efetividade e a

necessidade ou não de novas métricas, bem como verificar como tais medições impactariam no processo. Os indicadores identificados (com problemas de informações) e propostos (para substituir os indicadores existentes) estão especificados no Quadro 1.

Quadro 1 – Especificações dos indicadores

Liberar Pedidos	
Indicadores identificados	Indicadores propostos
<b>Número de pedidos liberados</b>	<b>Tempo médio de liberação de pedidos</b>
<b>Mede:</b> Quantidade de pedidos liberados no dia, excluindo os pedidos que passam diretamente pelo sistema.	<b>Mede:</b> O tempo médio dos pedidos liberados no dia, excluindo os pedidos que passam diretamente pelo sistema.
<b>Tempo de Atualização:</b> Quinzenal	<b>Tempo de Atualização:</b> Quinzenal
<b>Métrica:</b> Contagem dos pedidos no dia	<b>Métrica:</b> $\Sigma$ dos tempos dos pedidos no dia / N° de Pedidos liberados no dia
<b>Meta:</b> -	<b>Meta:</b> 2 horas
<b>Gerado por:</b> É alimentado por meio do relatório de pedidos no sistema ERP ( <i>Enterprise Resource Planning</i> ) módulo CML/70/39	<b>Gerado por:</b> É alimentado por meio do relatório de pedidos no sistema ERP módulo CML/70/39

Fonte: elaborado pelos autores.

#### 4.2.3 Ativação do Gerenciamento da Rotina

Na etapa de ativação, antes de iniciar a etapa de monitoramento do processo, os colaboradores do setor foram instruídos e treinados a partir de conceitos básicos relacionados à Gestão da Rotina. Foi elaborada a Instrução de Trabalho (IT) do processo ‘Liberar Pedidos’ para registrar e documentar o modo de se executar as atividades pelos analistas da mesa de operações comerciais. Tal IT apresenta a descrição do processo de maneira objetiva e ilustrativa, referenciando os sistemas e ferramentas utilizados.

Também foi criado o Boletim de Monitoramento, um documento com informações e dados do processo atualizado

e acompanhado periodicamente, com o intuito de gerar conhecimento sobre o desempenho do processo e suas particularidades.

Após a criação do boletim, iniciaram-se as reuniões de Rito da Gestão da Rotina, entre a equipe responsável pelo processo na qual o Boletim de Monitoramento é apresentado com os indicadores alimentados, o que culminou na discussão sobre o desempenho do processo, de modo a registrar as ocorrências e traçar planos de ação para sua melhoria. Conforme o andamento da reunião, o boletim era preenchido campo a campo de acordo com a análise e discussão sobre a situação do processo.

#### 4.2.4 Levantamento de Oportunidade de Melhoria

O objetivo desta etapa foi levantar os pontos fortes e fracos do processo, visando a

criar uma lista com possíveis melhorias a serem implementadas. O Quadro 2 destaca as ações de melhoria identificadas e implementadas.

Quadro 2 – Ações de melhoria implementadas no Gerenciamento da Rotina.

Ação	Por quê?	O que?	Como?
<b>PokaYoke no sistema</b>	O sistema de pedidos apresentava-se aberto ao recebimento de quaisquer informações, como valores que não condiziam com a margem da política de vendas praticada. Ou seja, não havia nenhum tipo de filtro para verificar esse erro no início do processo.	Com o auxílio do setor de Tecnologia da Informação da cooperativa, o sistema passou a ter filtros de verificação dos valores inseridos, a partir de regras programadas no sistema e registros dos valores praticados.	Foram implementadas melhorias de travas no sistema, de modo que erros comuns de digitação passaram a ser travados diretamente pelo sistema, impossibilitando o salvamento do pedido com essas anomalias.
<b>Treinamentos</b>	Pela necessidade de uma boa comunicação e trânsito de informações entre todos.	Gerentes, representantes, vendedores e analistas receberam o treinamento presencial sobre digitação de pedidos. Também se disponibilizou treinamento online e os materiais de suporte ao processo, como a Instrução de Trabalho e o mapeamento.	Foram elaborados treinamentos direcionados à Força de Vendas e aos Analistas da Mesa de Operações Comerciais, proporcionando instruções sobre as novas melhorias implementadas.
<b>Implantação de plantões de liberação de pedidos</b>	Durante o monitoramento dos dados, observou-se grande demanda de pedidos que eram digitados ao final das terças e sextas-feiras, cujo quantitativo ocorria em função das alterações do preço e da cota de óleo de soja que ocorrem sempre às segundas e quartas-feiras. Nesses dias eram realizadas as negociações de compra de matéria-prima e a definição das demandas de produção.	Devido a esse ponto identificado, os analistas passaram a trabalhar uma hora a mais para atender à alta demanda de pedidos do final da tarde. Esse horário extra passou a ser revezado semanalmente, já que apenas um analista conseguiria atender a essa demanda no tempo extra.	A implantação de um plantão de liberação de pedidos, horário no qual o analista escalado analisava os pedidos da tela, sem deixar liberações pendentes para o dia seguinte.
<b>Envolvimento das Gerências Regionais para a mobilização da Força de Vendas</b>	Com a existência da hierarquia no setor comercial é necessário que todos estejam alinhados quanto aos direcionamentos a serem seguidos.	Realizou-se o alinhamento com as Gerências Regionais, a partir de reuniões, destacando a importância dos processos operacionais, de modo a mobilizar a Força de Vendas, pois estrategicamente esses processos impactam em todo o negócio da cooperativa.	As Gerências Regionais foram totalmente envolvidas no processo do negócio para mobilizar a Força de Vendas nas ações e realizações.
<b>Comunicação e implementação da cultura da Melhoria Contínua</b>	Pela extrema importância e foco no aprimoramento constante das atividades e processos, com vistas a resultados cada vez mais	Na cooperativa já se tem incorporada a cultura de <i>kaizen</i> , o que gera maior abertura ao recebimento de sugestões de melhorias vindas da Força de	A potencialização da cultura da melhoria contínua no setor.

Ação	Por quê?	O que?	Como?
	significativos.	Vendas e do próprio setor, intensificando-se a preocupação com remapeamentos e atualizações de documentações para coerência com a realidade.	

Fonte: elaborado pelos autores.

### 4.3 Etapa *Control*: Verificação (C)

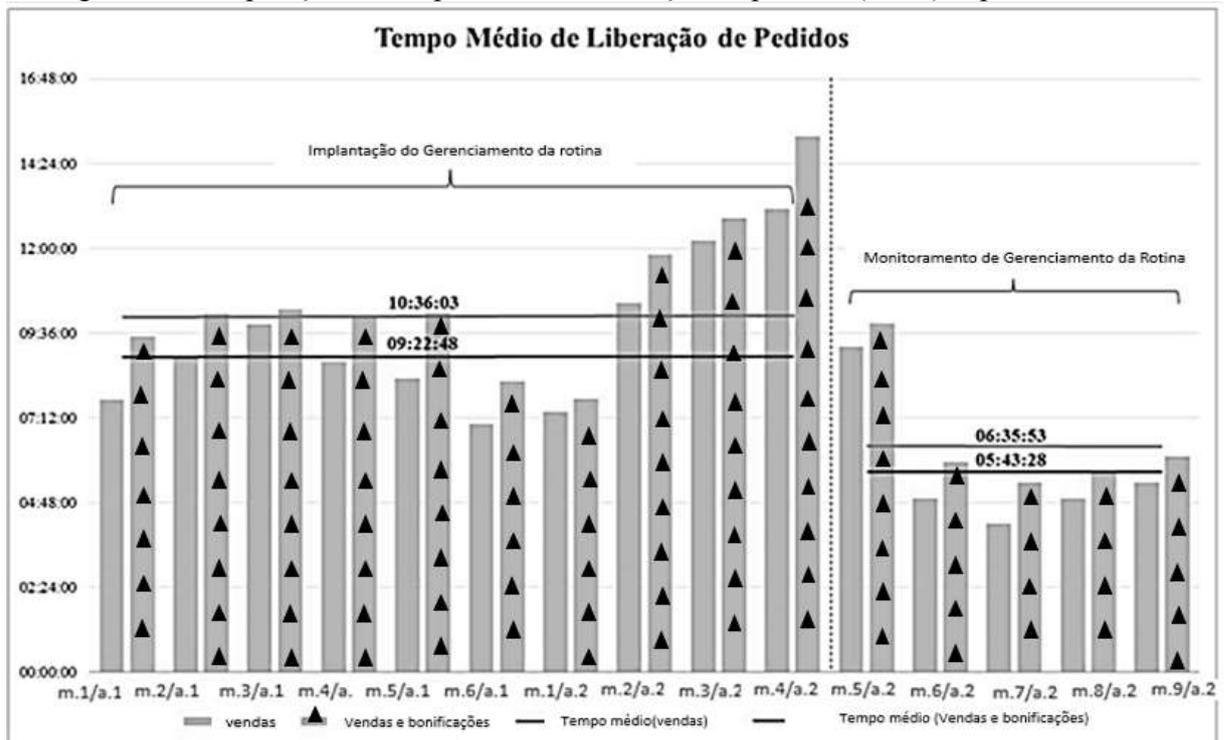
A etapa de Verificação dos resultados do trabalho se deu pela mensuração e controle do desempenho operacional do processo mediante a análise dos tempos fornecidos pelo relatório do *Enterprise Resource Planning* (ERP) de Tempos de Liberação de Pedidos. De tal modo, como referido, essa mensuração e esse controle ocorreram de forma constante durante a implementação do Gerenciamento da Rotina, o que subsidiou a tomada de decisões e proporcionou melhoria no desempenho do processo, com diminuição significativa do tempo em razão da melhoria da qualidade dos serviços prestados.

E, de modo geral, os resultados atingidos evidenciaram a eficácia da união entre os métodos do ciclo PDCA e do Gerenciamento da Rotina. É evidente o quanto o Gerenciamento da Rotina é imprescindível para entender o processo e suas variáveis, bem como é claro que o ciclo

PDCA se enquadra como um método gerencial único de significativos benefícios para a implantação do Gerenciamento da Rotina, já que direciona à análise e à solução de problemas com foco na melhoria contínua, o que pode ser visualizado na Figura 3. Nessa Figura, tem-se a apresentação do Tempo Médio de Liberação de Pedidos no período de implantação e na fase de monitoramento. Embora a média de duas horas não tenha sido atingida, percebe-se uma redução média de 03:39:20 horas em liberação de Vendas e 04:00:10 horas em liberação de Vendas e Bonificações.

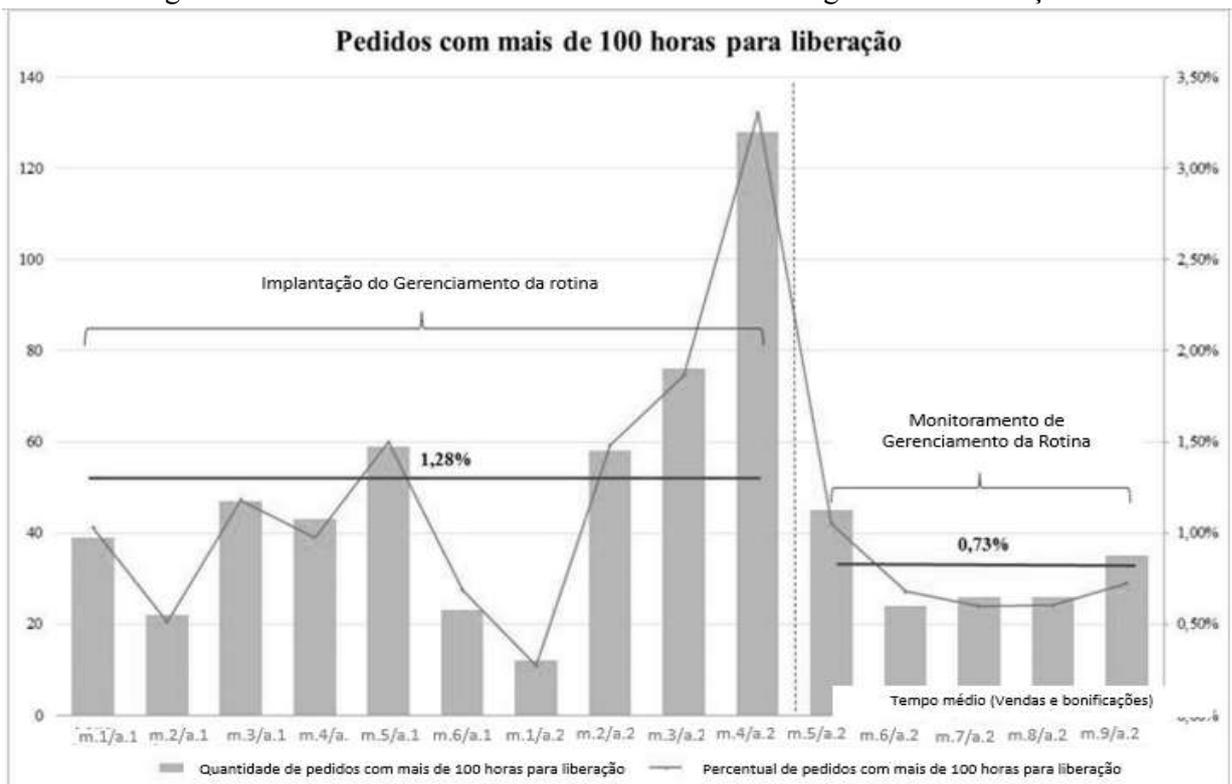
Quando se observa as informações da Figura 4, nota-se a redução na quantidade de pedidos com mais de 100 horas para a liberação e que são considerados mais críticos, pois elevam significativamente a média de tempo de liberação.

Figura 3 – Comparação do tempo médio de liberação de pedidos (horas) depois do método.



Fonte: elaborada pelos autores.

Figura 4 – Pedidos com mais de 100 horas no sistema aguardando liberação.



Fonte: elaborada pelos autores.

#### 4.4 Etapa *Act*: Atuação Corretiva (A)

A etapa de Atuação Corretiva ocorreu por meio do levantamento de oportunidades de melhorias e de planos de ação para a melhoria contínua do processo, abordados nas reuniões de rito e observadas no dia a dia de operação.

É válido ressaltar que as maiores causas raízes do elevado tempo de liberação de pedidos foram as falhas no sistema de liberação de pedidos; o desalinhamento da força de vendas em relação aos procedimentos do comercial; a falta de treinamento da força de vendas; e a inexistência de controle em relação ao processo. Assim, foram implementadas sugestões de melhorias que impactaram diretamente no desempenho do processo e, também, na qualidade do serviço realizado, uma vez que contemplou o atendimento às necessidades dos clientes internos e externos da empresa.

A melhoria em decorrência da implementação do Gerenciamento da Rotina é clara, mas ainda há significativa oscilação desses tempos em razão de alguns pontos críticos. Esses pontos críticos estão relacionados a dois fatores: a elevada rotatividade dos colaboradores no setor de operações e a falta de alinhamento e comunicação entre as atividades de liberação de créditos, processo terceirizado, e as políticas comerciais.

Assim, como ações sugeridas a serem realizadas, tem-se a melhoria desse alinhamento entre terceiros e empresas e o trabalho com a retenção de empregados e treinamentos constantes. Isso porque a responsabilidade sobre a digitação dos pedidos encontra-se na mão de terceiros e, pelo seu despreparo e/ou desatenção, incidem diretamente na queda de desempenho do processo em estudo. Ou seja,

com as melhorias realizadas no sistema que aprimoraram o módulo de digitação de pedidos, as maiores anomalias ainda encontradas estão relacionadas a erros das pessoas que operacionalizam o processo.

## 5 CONCLUSÃO

Com foco na otimização do fluxo na cadeia produtiva por meio da redução do *delay* entre venda e faturamento, o trabalho analisou o aprimoramento do desempenho do processo 'Liberação de Pedidos' por meio da implementação do Gerenciamento da Rotina. O estudo conduzido aponta a importância do conhecimento e entendimento dos processos operacionais na estratégia da empresa, visto que o desdobramento do nível estratégico ao nível operacional reflete nesses processos que são imprescindíveis para o alcance da estratégia. Isso vem ao encontro do que preceitua Campos (2014) relativamente às etapas que devem ser observadas pelas organizações em seus processos de gerenciamento da rotina.

Arrumar a casa significa melhorar o Gerenciamento da Rotina do Trabalho do dia a dia que, segundo Campos (2014), é centrado em: i) definição da autoridade e da responsabilidade de cada pessoa; ii) padronização dos produtos, dos processos e das operações; iii) monitoramento dos resultados desses processos e sua comparação com as metas; iv) ação corretiva, nas operações e no processo, a partir dos desvios encontrados nos resultados, quando comparados com as metas; v) bom ambiente de trabalho e na máxima utilização do potencial mental das pessoas; vi) busca contínua da perfeição.

O processo de 'Liberação de Pedidos' foi analisado, padronizado e foram definidos os indicadores e metas para o acompanhamento de seu desempenho. O Gerenciamento da Rotina foi executado no

processo e as melhorias identificadas e implementadas, de modo que os resultados foram mensurados e controlados com foco na melhoria contínua.

De tal modo, ratifica-se que é fundamental, para o alcance de resultados empresariais significativos, uma boa gestão dos processos operacionais, baseada em seus entendimentos, acompanhamento de seus desempenhos, análises de especificações e de fatores evidentes, bem como da implementação de planos de ação que incidam na melhoria contínua do desempenho. Fatores esses adquiridos com a implementação das metodologias de Gerenciamento da Rotina e Indicador de Desempenho no processo de 'Liberação de Pedidos' executado no Setor Comercial Varejo, conforme as diretrizes de Campos (2014), o que auxilia diretamente na sustentação de melhorias de processos operacionais. Esse método de Gerenciamento da Rotina mostra-se eficaz quando alinhado ao ciclo PDCA.

Logo, como sugestão para trabalhos futuros, indica-se a continuidade e o aprimoramento do Gerenciamento da Rotina implementado, objetivando a melhoria da *performance* do processo que culmina na satisfação dos clientes. E, também, o desenvolvimento de melhores ferramentas e estratégias que contribuam positivamente para o aperfeiçoamento das atividades realizadas pelo setor e da operação de todos os envolvidos. O método implementado foi considerado piloto e passível de replicar em outros setores da empresa, uma vez que o Gerenciamento da Rotina juntamente com o ciclo PDCA formam uma ferramenta consistente para monitoramento e padronização dos processos.

Por fim, reitera-se a importância e eficácia do Gerenciamento da Rotina no entendimento do processo e de suas

principais variáveis considerando que o Gerenciamento da Rotina apura a percepção sobre pontos de grande importância para a geração de resultados. Os ganhos obtidos na implementação desse método foram significativo e que demonstra a importância da sua implementação por toda organização.

## REFERÊNCIAS

BALDAM, R.; VALLE, R.; SILVA, H. P. *Gerenciamento de Processos de Negócios: BPM - Business Process Management*. 2. ed. São Paulo: Editora Érica Ltda, 2008.

CAMPOS, V. F. *O verdadeiro poder*. 2. ed. Nova Lima: Falconi, 2013.

CAMPOS, V. F. *Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia*. 9. ed. Nova Lima: Falconi, 2014.

CARPINETTI, L. C. R.; GALDAMEZ, E. V. V.; GEROLAMO, M. C. A measurement system for managing performance of industrial clusters: A conceptual model and research cases. *International Journal of Productivity and Performance Management*, v. 57, n. 5, 2008. p. 405-419.

CHIAVENATO, I. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

DAVIS, M. M.; AQUILANO, N. J.; CHASE, R. B. *Fundamentos da Administração da Produção*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman Editora, 2001.

FERNANDES, C. R.; CINTRA, R. F.; VIEIRA, S. F. A.; BRUM, S. A.; BAGGIO, D. K. Gerenciamento da rotina do trabalho na ótica da Gestão da Qualidade Total: um estudo de caso na educação superior pública federal. *ReFAE*, v.6, n.1, 2014. p. 2-20.

FULLMANN, C. O. *Trabalho: Mais Resultado com Menos Esforço, Custo:*

Passos para produtividade. São Paulo: Educator, 2009.

GONÇALVES, J. E. L. Processo, que processo? *Revista de Administração de Empresas*, vol.40 n.4 out./dez. São Paulo, 2000, p. 8-19.

HENNING, E.; KONRATH, A. C.; ZOLDAN, I. M.; MATTOS, V. L. D.; SILVESTRE, I. B. M. Controle Estatístico de Processos: uma aplicação em características sensoriais. *Revista Iberoamericana de Engenharia Industrial*, v. 8, n. 15, 2016, p. 50-71, Florianópolis.

LIMA, F. S.; DÁVALOS, R. V.; GONÇALVES, M. B.; SOUZA, J. C. Modelagem e Simulação de Processos para Entrega de Itens de Assistência Humanitária em Desastres. *Revista Iberoamericana de Engenharia Industrial*, v. 8, n. 15, 2016, p. 50-71, Florianópolis, 2016.

MATTIAZZO, F. B.; PIMENTA, L. R.; SANTIAGO, S. B.; OLIVEIRA, C. B.; MORO, R. D. Benefícios da Implantação de um Sistema de Gerenciamento da Rotina em uma Fábrica de Celulose. *O Papel* vol. 77, n. 9, pp. 71 – 81, 2016. .

O'CONNELL, J; PYKE, J.; WHITEHEAD, R. *Mastering your organization's processes*. Cambride: Cambrige Univerty Press, 2006.

ROTONDARO, R. G.; MIGUEL, P. A.C.; CARVALHO, M, M.; DO AMARAL FERREIRA, J. J.; BOUER, G. *Gestão da Qualidade: Teoria e Prática*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

## **SOBRE OS AUTORES**

### **Pollyanna Ladeira Talão**

Graduada em Engenharia de Produção pela Universidade Estadual de Maringá; Gerente *Trainee* de Projetos – *Supply Chain* Projetos. Contato: polly.talao@gmail.com.

### **Maria Carolina Pariz**

Mestra em Engenharia de Produção pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná; Engenheira de Produção pela Universidade Estadual de Maringá. Contato: mariac\_pariz@hotmail.com

### **Syntia Lemos Cotrim**

Graduada em Engenharia de Produção pela Universidade Estadual de Maringá; Mestra em Engenharia Urbana e Doutoranda em Engenharia Química pela Universidade Estadual de Maringá; Professora Assistente no Curso de Engenharia de Produção-Departamento de Engenharia Têxtil da Universidade Estadual de Maringá. Contato: slcotrim@uem.br

### **Gislaine Camila Lapasini Leal**

Graduada em Engenharia de Produção pela Universidade Estadual de Maringá; Mestra em Ciência da Computação e Doutora em Engenharia Elétrica e Informática Industrial; Professora adjunta do Departamento de Engenharia de Produção (DEP) e docente permanente no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (PGP) e Programa de Pós-Graduação em Ciência da Computação da Universidade Estadual de Maringá (UEM). Contato: gclleal@uem.br.

### **Edwin Vladimir Cardoza Galdamez**

Graduado em Engenharia Mecânica pela Universidade Federal do Pará (UFPA); Mestre e Doutor em Engenharia de Produção; Professor Associado do Departamento de Engenharia de Produção (DEP) e docente permanente do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (PGP) e Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis (PCO) da Universidade Estadual de Maringá (UEM). Contato: evcgaldamez@uem.br.

# *A (In)Visibilidade da Avaliação de Desempenho Individual na perspectiva de servidores públicos de uma instituição federal*

*Silvia Maria Aparecida Vitorino*

---

**RESUMO:** No mundo das organizações, o desempenho no trabalho vem sendo objeto de análise há várias décadas, em função das novas configurações que vem se formando dentro desse cenário fazendo esse conceito tomar novos sentidos. Nesse prisma, o gerenciamento público tem buscado adequar o desempenho à estratégia organizacional, utilizando a Avaliação de desempenho como aporte para que os servidores cumpram metas e resultados plenos. Identificar a visão dos servidores técnicos administrativos e coordenadores sobre a Avaliação de Desempenho Individual (ADI) implantada em uma Organização Pública de Saúde (OPS) à luz do Decreto n. 7.133/2010 constituiu-se do objetivo geral deste estudo. A metodologia classifica-se como quali-quantitativa, exploratória e descritiva, com adoção de questionário e entrevista para a coleta de dados. A população constituiu-se por servidores contemplados pela Portaria n. 3.627, de 19 de novembro de 2010, lotados no Ministério da Saúde, na unidade de Brasília-DF. Os dados coletados foram submetidos à estatística descritiva, utilizando média e desvio padrão para amostras independentes. Os resultados apontam que a percepção dos servidores técnicos administrativos submetidos ao processo de ADI é favorável à vinculação da avaliação à remuneração. Conclui-se que muitos dos coordenadores vêem o processo de avaliação como um mero instrumento de formalidade para conceder o aumento salarial aos servidores. Sugere-se primeiramente que seja socializada a importância da avaliação para a alta administração e, depois, descentralizada até o nível técnico administrativo.

---

**Palavras-Chave:** Avaliação de desempenho individual. Visibilidade. Benefícios.

---

**ABSTRACT:** In the world of organizations, performance at work has been the object of analysis for several decades, in light of the new settings that are formed inside this scenario, doing this concept take new directions. In this way, the public management has sought to adapt performance to the organizational strategy, using the Evaluation of performance as a contribution to the workers meet goals and full results. Identify the vision of administrative technicians and coordinators on the evaluation of Individual Performance (ADI), implanted in a Public Health Organization (PHO) in the light of the Decree no. 7.133/2010, consisted of the general objective of this study. The methodology is classified as quali-quantitative, exploratory and descriptive, with adoption of questionnaire and interview for data collection. The population is only workers who are covered by the Decree no. 3,627, of 19 November 2010, settled in Brasília - DF. The collected data were submitted to descriptive statistics, with mean standard deviation and t-test for independent samples. It is concluded that many of the coordinators see the evaluation process as a mere instrument of formality to grant the salary increase to the workers. It is suggested, at first, to be socialized the assessment importance for the high administration, and then to be decentralized to the administrative technical level.

---

**Keywords:** Assessment of individual performance. Visibility. Benefits.

---

Recebido em: 15/05/2019

Aprovado em: 31/07/2019

Sistema de Avaliação: Double Blind Review

Editora Científica: Maria Aparecida de Souza Melo

## 1 INTRODUÇÃO

No ambiente competitivo, marcado pela globalização e por fatores dinâmicos, a área de Gestão de Pessoas (GP) se apresenta como setor estratégico para o desenvolvimento das organizações. Levando-se em consideração o ambiente público – ainda tido por retrógrado perante os avanços mundiais – observa-se que na área de GP é primordial adequar a realidade pública aos novos paradigmas administrativos que primam pela eficiência, baixos custos, rapidez e bons serviços, fatores característicos da Nova Gestão Pública (PEIXER; BARATTO; CARVALHO, 2008).

É nesse paradigma da nova gestão pública que se encontram os servidores públicos como agentes centrais na consecução dos objetivos da organização pública e na oferta de bens e serviços à sociedade. Portanto, as entidades públicas se defrontam com o desafio de potencializar e gerenciar seus colaboradores de forma estratégica, a fim de explorar as competências que agregam valor, uma vez que o gerenciamento do desempenho individual contribuirá para o desempenho organizacional, cumprindo os fatores que caracterizam esse novo modelo de gestão (AMARAL *et al.*, 2017). Nesse enfoque que a GP se envolve, entre outras funções, e no desenvolvimento de sistemas que avaliem o desempenho dos servidores, fazer uso dos *insights* da área de ADI pode contribuir para o sucesso da realização dessa função de forma incremental.

No mundo das organizações, o desempenho no trabalho vem sendo objeto de análise há várias décadas e, no Brasil, essa ação tem sido evidenciada em todo o serviço público de forma cabal, percorrendo por todas as esferas. Hoje, em função das novas reestruturações, das novas

configurações que vêm se formando dentro do cenário das organizações públicas e privadas, esse conceito toma novos sentidos (BERGAMINI; BERALDO, 1988).

Freire (2015) cita que a avaliação de desempenho é uma ferramenta organizacional que orienta o gestor público em diversos momentos, como, por exemplo, nos redesenhos de cargos e salários, no planejamento da capacitação e em períodos de demissão no serviço público.

No entanto, o ingresso em cargos efetivos da Administração Pública no Brasil depende de aprovação em concurso público e, após o período do estágio probatório (período de prova), o servidor se torna estável e somente perderá o cargo em virtude de sentença judicial transitada em julgado ou de processo administrativo disciplinar no qual lhe seja assegurada ampla defesa (VITORINO; CUNHA, 2013). Nesse prisma, é possível pensar que os servidores públicos, passado o estágio probatório, não apresentem desempenho satisfatório, o que prejudica a qualidade dos serviços prestados (BUZZATO; VALADÃO JUNIOR; CASTRO, 2010).

A ADI é uma ação governamental e pode ser definida como um método que visa estabelecer um contrato com os funcionários, para assegurar os resultados esperados pela organização (PONTES, 2002 *apud* SANTOS, 2007). É prática cotidiana e instrumento de mensuração que procura integrar diferentes níveis organizacionais e promover a melhoria da *performance* de todas as pessoas da organização (LUCENA, 1995; BERGAMINI, 1999 *apud* SANTOS 2007).

Nesse prisma, buscou-se através da pesquisa, analisar a seguinte questão problema: qual a real percepção da ADI para servidores técnicos administrativos e coordenadores de uma Organização Pública de Saúde, lotados em Brasília?

Nesse contexto, conhecer a visão dos servidores técnicos administrativos e de coordenadores sobre o Sistema de Avaliação de Desempenho Individual implantado na organização à luz do Decreto nº. 7.133/2010 (BRASIL, 2010a), correspondeu ao objetivo geral desta pesquisa. Assim, o estudo se delimitou em colher dados sobre a percepção de servidores públicos federais (técnicos administrativos e coordenadores) em relação a ADI em uma organização pública de saúde, especificamente de servidores lotados em Brasília, no período compreendido entre 1º de janeiro a 30 de junho de 2018.

Conhecer a visão de técnicos administrativos e coordenadores sobre o processo de ADI em uso na instituição se justifica, dentre outras finalidades, por possibilitar que a Coordenação de Gestão de Pessoas da unidade (CGESP) identifique perfis e competências integradas, de forma correta ou não. Além disso, identifique *gaps* que possam ser corrigidos e completados com ações de capacitação, por meio do treinamento e desenvolvimento implementados pela Coordenação da unidade. Para o servidor é salutar compreender a importância dessa ação em termos de carreira profissional, na medida em que o treinamento pode ser melhor direcionado e personalizado por setor/departamento. Para o meio científico e para a área de GP é aporte para novas pesquisas, desenvolvimento do tema, além de incremento para o segmento de gestão de pessoas. O estudo do tema é relevante para orientar os participantes e esclarecê-los sobre sua importância e finalidade para a Administração Pública Federal e para a comunidade que utiliza seus serviços, além de possibilitar o incremento para novas pesquisas na área.

Justifica-se, ainda, por ser instrumento de gestão importante para medir

o desempenho individual das pessoas da organização em seus papéis de oferta dos serviços de forma eficiente para a sociedade (XAVIER, 2011). Oliveira (2014) afirma que por meio da avaliação de desempenho é possível diagnosticar os pontos fortes e fracos da instituição e propor políticas eficientes de gestão de pessoas para alcançar os objetivos organizacionais de forma plena.

Este trabalho está estruturado em cinco tópicos. O primeiro contemplou a contextualização, delimitação e justificativa do tema, problema de pesquisa e objetivo geral. No item dois tem-se a fundamentação teórica com foco na temática da avaliação de desempenho individual e avaliação de desempenho no setor público, visando subsidiar a análise das percepções dos coordenadores e técnicos administrativos sobre o processo avaliativo na instituição federal, bem como atender aos objetivos da pesquisa. A metodologia, relatada no item três, apresenta o método, o procedimento e as técnicas de pesquisa adotados no processo. Em seguida, no item quatro, tem-se o resultado do estudo com as devidas análises e discussão com a teoria apresentada e, por fim, descrevem-se as considerações finais, propostas de melhoria no sistema de avaliação de desempenho e recomendações.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 A Avaliação de Desempenho

Avaliar o desempenho das pessoas é algo inerente ao ser humano. A todo momento somos avaliados pelas nossas ações, posturas e atitudes. No ambiente corporativo não é diferente, uma vez que tal avaliação, ainda que informal, é realizada desde a contratação (FERNANDES; HIPÓLITO, 2015).

Lucena (1995) sustenta que a prática da avaliação de desempenho, entendida no seu sentido genérico, é tão antiga quanto o próprio homem. É o exercício da análise e do julgamento sobre a natureza, sobre o mundo que cerca o ser humano e sobre suas ações em si mesmas. É a base para a apreciação de um fato, de uma ideia, de um objetivo ou de um resultado e, também, para a tomada de decisão sobre qualquer situação que envolva uma escolha. Se esta afirmação é verdadeira, todo ato humano é o resultado de um processo de avaliação que gera consequências no desdobramento do julgamento feito ou da decisão tomada.

Segundo Aquino (1979 *apud* OLIVEIRA, 2014), a avaliação de desempenho visa medir a *performance* do colaborador no exercício do cargo, durante certo período de tempo. Por seu intermédio, a empresa toma conhecimento da conduta do trabalhador, ou seja, se este corresponde ou não às expectativas que a empresa teve em relação a ele por ocasião da seleção, além de oferecer ao administrador informações sobre as ações do indivíduo no cargo.

Para se implantar um processo de avaliação de desempenho, deve-se, primeiramente, conhecer a cultura da organização, o significado e a real importância dessa ferramenta para os avaliados, avaliadores e para a instituição (ALEXANDRE, 2011).

Uma definição simples e que aponta a essência da Avaliação de Desempenho em seu sentido individual pode ser encontrada em Lotta (2002). Segundo essa autora, a avaliação de desempenho objetiva conhecer e medir o desempenho dos indivíduos da organização por meio da comparação entre o desempenho esperado e o alcançado.

É nesse sentido que a ADI tem relação estreita com a gestão por competências, pois melhora o desempenho da equipe e resulta em um quadro de

colaboradores mais talentosos e mais produtivos. Isso representa uma mudança cultural em direção ao maior senso de responsabilidade e à autogestão dos trabalhadores. É, também, uma maneira simples de melhorar o desempenho e toda organização que investe na competência de seus empregados assume um compromisso salutar com a qualidade dos serviços prestados (LAS CASAS, 2015).

Lucena (1995) reforça que a avaliação de desempenho se constitui em medir os resultados alcançados, tendo como parâmetros os padrões de desempenho pré-definidos; e, como importância, a qualidade, prazos, quantidade, custos e contribuição para a evolução da organização.

Os estudos na área de gestão de pessoas com foco na competência evoluíram-se com o tempo, na medida em que outras pesquisas nessa temática foram desenvolvidas e ampliaram o cenário para novas discussões. Além disso, fortaleceram o assunto e inovaram conceitos na área de GP. Oliveira (2014) pesquisou a percepção dos servidores submetidos ao processo de ADI à luz do Decreto nº. 7.133/2010 e encontrou que existe percepção clara dos benefícios que a ADI pode proporcionar para a organização. Observou, também, que esse tipo de avaliação é instrumento positivo na comunicação entre avaliadores e avaliados.

Buzzato; Valadão Júnior e Castro (2010) desenvolveram pesquisa na Universidade Federal de Uberlândia (UFU) sobre o significado da ADI para os gerentes da instituição e constataram que existem subgrupos que acreditam que a avaliação é uma importante ferramenta de gestão. No entanto, concluíram que a avaliação não funciona dessa maneira dentro da UFU.

Rocha (2018) estudou como funciona a avaliação profissional em uma instituição de ensino superior no Estado da Paraíba. Os achados sugeriram que o sistema de

avaliação adotado não avalia ou mensura o desenvolvimento dos seus servidores com ênfase em suas competências (capacidades e entregas) individuais, mas sim ao resultado final da avaliação mensurada de forma grupal.

Para este estudo, a ADI é vista como uma ferramenta utilizada pela área de GP como suporte para mensurar competências e como mecanismo para alinhar o treinamento e o desenvolvimento de acordo com as necessidades vislumbradas na ação de avaliação. Portanto, constitui-se em aporte para o gestor diagnosticar e analisar perfis e comportamentos durante determinado período de tempo (PONTES, 2005).

## 2.2 Avaliação de Desempenho no Setor Público

A administração pública passa hoje por um momento de redefinição de estruturas. O que antes era marcado por ambientes extremamente técnicos, burocráticos e racionais passa a encontrar exigências de renovação. A velha estrutura burocrática não encontra lugar quando nos referimos às organizações cada vez mais enxutas, das quais é exigida maior qualidade na prestação de serviços. Nesse contexto, a área de Recursos Humanos tem papel fundamental, na medida em que se vê responsável por reelaborar sua política de ação com referência aos funcionários, os quais são incumbidos de assumir postura diferente frente à nova administração pública. Espera-se, assim, do funcionário da área pública, o direcionamento para as ações, marcado pelo propósito de realizar. Além disso, espera-se que, ao invés de apenas obedecer, o funcionário assuma responsabilidades e deixe de ser um sujeito passivo dentro da organização (LOTTA, 2002). Essa área entra, assim, como agente

catalisador, capaz de transformar tais colaboradores, antes burocratas, em sujeitos ativos e transformadores. Levando-se em consideração a estabilidade do servidor público vigente na maioria dos países, tem-se que a gerência de recursos humanos deve voltar-se às ações capazes de readequar os funcionários às novas exigências. Assim, direcionam-se às burocráticas funções de pagamento, registro, pensão e aposentadoria para funções de treinamento e desenvolvimento do corpo funcional.

No entanto, como afirma Grillo (1982 *apud* LOTTA, 2002, p. 4), “será difícil implantar um programa de recursos humanos em qualquer organização, sem informações adequadas sobre o comportamento das pessoas que nela trabalham. A avaliação de desempenho pode ser o meio de se obterem essas informações”. Nesse contexto, a avaliação serve como um dos mecanismos para transformações no âmbito funcional das organizações públicas; pode ser usada no sentido de averiguar deficiências e proporcionar políticas de desenvolvimento profissional, além de acréscimos na remuneração do servidor.

Para normatizar essa ação na Organização Pública de Saúde (OPS) em estudo, cumprem-se os ditames da Portaria nº 3.627, de 19 de novembro de 2010 (BRASIL, 2010b), que fixa critérios e procedimentos específicos de avaliação de desempenho individual e institucional para efeito de pagamento da Gratificação de Desempenho do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo (GDPGPE); da Gratificação de Desempenho da Carreira da Previdência, da Saúde e do Trabalho (GDPST); e da Gratificação de Desempenho de Pesquisa e Investigação Biomédica em Saúde Pública (GDAPIB). Tais gratificações são devidas aos servidores do quadro de pessoal do Ministério da Saúde (MS) pertencentes ao

Plano Geral de Cargos do Poder Executivo, à Carreira da Previdência, da Saúde e do Trabalho e ao Plano de Carreiras e Cargos de Pesquisa e Investigação Biomédica em Saúde Pública, respectivamente. Tem como escopo vislumbrar falhas, deficiências e direcionar os servidores dessas unidades para treinamento e desenvolvimento, no intuito de cumprir as metas institucionais do MS.

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este estudo é classificado como aplicado e exploratório (RODRIGUES, 2015); quanto à abordagem do problema como qualitativo e quantitativo (GIL, 2002); e, de acordo com os objetivos, como descritivo (MARCONI; LAKATOS, 2003). A pesquisa delimitou-se em conhecer a visão de técnicos administrativos e coordenadores do órgão objeto de estudo sobre a ADI em uso pela instituição para avaliar os servidores, lotados em Brasília-DF, contemplados pela Portaria nº 3.627, de 19 de novembro de 2010.

Foram utilizados dois instrumentos para a coleta de dados: o questionário em formato de escala e a entrevista semiestruturada.

O questionário objetivou levantar como os técnicos administrativos avaliam a ferramenta aplicada na unidade, constituído de oito questões em uma escala de Likert de cinco pontos de concordância/discordância para mensurar a percepção sobre a competência, a tomada de decisão, a comunicação; além de mecanismo para melhorar a visibilidade para a gestão organizacional. Trata-se de instrumento utilizado por Costa, Paípe e Carvalho (2014) em estudo que analisou como a avaliação de desempenho pode contribuir para o crescimento profissional do servidor público da Subsecretaria de Esportes, através da

análise de opinião dos servidores em relação ao processo de ADI.

O segundo instrumento constituiu-se da entrevista semiestruturada realizada com os coordenadores, composta por seis questões, as quais possibilitaram um diálogo mais aberto e expressivo. Com esse, foi possível mensurar a percepção dessa categoria de trabalhadores em relação ao processo de avaliação de desempenho em uso na unidade, por meio da coleta de informações sobre a percepção, *performance*, motivação dos subordinados e visibilidade do processo de avaliação de desempenho aplicado no órgão.

A instituição pública de saúde objeto do estudo possui, aproximadamente, 71.000 servidores, dos quais 57.000 cedidos ao Sistema Único de Saúde (SUS) em nível Brasil (OLIVEIRA, 2014). Inicialmente, optou-se pela realização da pesquisa apenas com os servidores lotados na OPS que eram responsáveis pela implantação, acompanhamento e fiscalização do processo de avaliação de desempenho individual da unidade, tendo em vista a dimensão da referida Pasta. Assim, a população desta pesquisa foi constituída pelo grupo especificado no parágrafo anterior contemplados pela Portaria n 3.627, de 19 de novembro de 2010, lotados em Brasília-DF, perfazendo um total de 150 servidores.

A amostra foi estratificada da seguinte forma: 50 servidores técnicos administrativos; e 30 coordenadores, que responderam de forma completa ao questionário e à entrevista. Esses números alcançam índice de confiabilidade dos dados de 0,533, valor considerado um índice alfa de confiabilidade moderado (FREITAS; RODRIGUES, 2005). Os sujeitos amostrais foram selecionados por adesão, uma vez que os questionários foram encaminhados por *e-mail* e as entrevistas foram realizadas presencialmente. A coleta de dados ocorreu

em setembro de 2018 e houve cuidados com a ética da pesquisa, pois se ressalta que os dados foram analisados em conjunto, ou seja, não houve a identificação dos respondentes.

Os dados dos questionários foram tabulados por meio do *Microsoft Excel* e transferidos para o *software IBM SPSS Statistics 22.0* para as análises estatísticas, o que envolveu estatística descritiva apenas do primeiro instrumento, com cálculos de média e desvio padrão para amostras independentes.

Os dados qualitativos das entrevistas semiestruturadas foram coletados por meio da apreensão do significado das falas dos sujeitos, finalizando em uma redação precisa, construída pela análise e descrição de conteúdo relatado e separados por categoria de análise.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Participaram do estudo 80 servidores, dos quais 50 pertencentes ao segmento técnico administrativo que responderam ao questionário em formato de escala para avaliar o nível de concordância com seus itens que variou de 5 (concordo totalmente) a 1 (discordo totalmente); e 30 gestores que participaram da entrevista.

Sobre os dados obtidos por meio do questionário com os técnico-administrativos, os resultados estão descritos na tabela 1 e mostram que 78% (N = 39) dos respondentes possuem percepção favorável ao processo de avaliação em uso na unidade; 76% (N = 38) acreditam que a ADI é um mecanismo que auxilia a gestão, contribui para que as competências sejam melhores alocadas, além de incrementar o processo de tomada de decisão. Esses resultados confirmam o abordado por Xavier (2011) que retrata ser a ferramenta adotada um instrumento de gestão importante para o desempenho das

pessoas e que auxilia na entrega de serviços eficientes.

Além disso, os resultados mostram que a avaliação proporciona melhores resultados para o trabalho prestado e, conseqüentemente, colabora para que a instituição governamental atinja seus objetivos organizacionais propostos no planejamento estratégico, o que foi respondido por 88% (N = 44) dos técnico-administrativos. Este resultado condiz com as afirmações de Pontes (2002 *apud* SANTOS, 2007) no sentido de que a ADI estabelece um contrato com os funcionários no momento em que esses estabelecem as metas que serão cumpridas, auxilia o servidor a atingir os resultados esperados pela organização. Ainda, grande parte da categoria (N = 34 ou 68%) acredita que a ferramenta proporciona ganhos para a instituição e para o servidor, ou seja, não é simplesmente um processo explícito imposto pelo governo e, portanto, concorda totalmente ou em parte com o processo de ADI e, nesse sentido, a vislumbram como de grande visibilidade para a organização.

Vincular os resultados da ADI à remuneração é salutar, pois os servidores terão mais interesse e responsabilidades para cumprirem o que foi estipulado na meta institucional e, ao cumprirem a meta, atingem o objetivo que foi estabelecido no planejamento estratégico da organização (FREIRE, 2015).

Portanto, nesse aspecto, existe visão clara dos benefícios assegurados por essa ação para a organização e para o servidor que é vislumbrada por 88% (N = 44) dos respondentes, ao serem favorável ao processo de avaliação aplicado na organização em tela. Observa-se também que 78% (N = 39) dos participantes afirmaram que o instrumento se constitui em ferramenta positiva de comunicação entre avaliadores e

avaliados. Constatou-se, ainda, que a maioria dos servidores (N = 39 ou 78%) percebe a ADI como ferramenta de gestão dentro do órgão e como forma de reconhecimento do trabalho realizado, favorecendo assim ampla visibilidade do trabalho prestado por esses servidores.

Existe pequena parcela de servidores técnico-administrativos (N = 4 ou 8%) que desconhece o real sentido da ADI, quais são seus objetivos, o porquê de estarem sendo avaliados e qual o retorno desse processo. Portanto, não a vislumbram como um mecanismo de visibilidade para a categoria e para a gestão organizacional, apenas a percebe como ação para conceber aumento salarial. Por conseguinte, 84% (N = 42) dos avaliados sabem o real sentido do processo de avaliação, dado que confirma o relatado por Alexandre (2011) quanto ao fato de que os envolvidos no processo reconhecem o real

significado da ferramenta para eles e para a instituição.

O último item da escala abordou a ADI como um mecanismo que proporciona aumento salarial, além de verificar a forma como o avaliador vislumbra o desempenho da atividade do servidor e trata-se do objetivo final da avaliação. Esse item foi respondido como favorável por 80% (N = 40) dos servidores técnico-administrativos. Confirma-se a teoria de Barbosa (1996) no sentido de que a avaliação de desempenho é um meio para proporcionar aumento salarial aos servidores da Instituição. Portanto, os resultados apresentados referentes à avaliação dos servidores técnico-administrativos mostram que 60% da categoria concordam totalmente com o processo de ADI implantado na organização e que 10% (N =5) não são favoráveis ao processo adotado pelo órgão.

Tabela 1 – Média, desvio padrão e quantitativo de respostas dos servidores técnico-administrativos segundo o nível de concordância com cada item de resposta do instrumento (N =50).

Item	5	4	3	2	1	Média	Desvio padrão
De forma geral minha percepção sobre o processo de ADI é favorável.	27	12	5	3	3	4,14	10,84
A ADI auxilia no processo de gestão, melhora competências e incrementa a tomada de decisão.	26	12	6	4	2	4,12	10,47
A ADI proporciona ganho para a instituição e para os servidores, não há perigo simplesmente como um processo imposto pelo Estado.	22	12	5	8	3	3,84	9,11
Vincular o resultado da ADI a minha remuneração é positivo, uma vez que me estimula a cumprir as metas propostas no plano estratégico da instituição.	32	12	2	3	1	4,42	12,94
A ADI trata-se de uma ferramenta positiva para o processo de comunicação entre avaliador e avaliado, ferramenta de gestão dentro do órgão, consigo verificar a importância de cada etapa tratada: autoavaliação, pares e chefia imediata.	27	12	5	4	2	4,16	10,84
Conheço o real sentido da ADI, seus objetivos e o porquê estou sendo avaliado.	32	10	4	3	1	4,38	12,70
Vislumbro que a ADI trata-se de um mecanismo de visibilidade para a gestão organizacional, não apenas como ação para conceber aumento salarial.	32	7	5	3	3	4,24	12,50
Proporcionar aumento salarial, além de verificar a forma como o avaliador enxerga-me ao desempenhar minha atividade, é o objetivo final da ADI.	30	10	5	3	2	4,26	11,85

Fonte: dados da pesquisa.

A média representa um resultado central, mescla de maneira mais uniforme os valores mais baixos e o mais altos de uma lista (SILVA, 2018). Observa-se que o estudo em tela apresenta uma média central e aproximada. Assim, induz que se todos os técnico-administrativos tivessem a mesma percepção quanto à ferramenta seria representada por este valor central, ou seja, entre 4 a 4,26 a nota de concordância dos servidores quanto a serem favoráveis ao processo de avaliação, que auxilia a gestão, proporciona ganho à instituição, concordam ser positivo vincular o resultado à remuneração, a vislumbram como um processo de comunicação eficaz entre superior e subordinado, conhece o seu real sentido, objetivos, além de possibilitar ao avaliado conhecer como o avaliador o enxerga.

Já o desvio padrão é uma medida de centralidade, de maneira que um valor superior, como o apresentado nesse estudo, significa que estes estão condensados distantes da média, e mais heterogênea é a amostra (SILVA, 2018). No estudo, vislumbram-se valores maiores e condensados distante da média, o que indica que os técnico-administrativos, participantes deste estudo, em sua maioria, possuem a mesma opinião quanto ao processo de avaliação em uso na unidade de trabalho e, também, que um pequeno número de participantes tem visão diferente do grupo anterior.

Da entrevista semiestruturada e aberta, buscou-se conhecer como os coordenadores se sentem diante do processo ao qual são avaliadores, identificando sua (in)visibilidade sobre as características que a ferramenta ADI apresenta, suas aplicações no órgão para incrementar o trabalho, seus apontamentos para incitar cursos de capacitação, além de mensurar o *gap* entre as

competências requeridas e aquelas que são identificadas nos avaliados.

A análise das expressões que serão apresentadas a seguir leva em consideração a subjetividade e a limitação que o próprio instrumento de pesquisa – a ADI apresenta para extrair as percepções dos respondentes, bem como o contexto que permeia o objeto de pesquisa, qual seja, o processo de avaliação de desempenho da OPS.

De maneira geral, infere-se que os coordenadores vislumbram a ADI como ferramenta de gestão do órgão, além de perceberem que o instrumento de avaliação do desempenho é um mecanismo forte de reconhecimento pessoal, ao mensurar a *performance* do avaliado. Em contrapartida, apesar do valor financeiro daquele modal ser relevante, além de promover a progressão funcional, não tem provocado motivação no avaliado.

O processo de avaliação de desempenho, apesar de promover uma reflexão conjunta do servidor e sua chefia acerca do desempenho individual, é percebido pelos coordenadores como mero instrumento para conceder o aumento salarial, mas, contudo, é uma oportunidade de reflexão e crescimento, pois todos os servidores são avaliados, assim como possibilita, também, a avaliação da chefia e a autoavaliação do grupo.

Um problema observado pelos coordenadores em sua maioria é que no momento de conceder a nota, o grupo é influenciado pelo valor financeiro que aquele modal incrementa no salário do servidor e, portanto, representa também possibilidade de progressão funcional.

Atenta-se que há muito que fazer para que o processo de ADI tenha melhor entendimento e visibilidade na instituição, de maneira a possibilitar oportunidades para melhorias na carreira do servidor, bem como

permitir identificar problemas e oportunizar soluções, além de contribuir para o aprimoramento do trabalho e para o desenvolvimento institucional.

E, portanto, vislumbra-se que a ADI é um processo que serve para julgar o valor, a *performance*, a excelência e a qualidade de uma pessoa em um determinado tempo. Essa reflexão faz alusão a Aquino (1979 *apud* OLIVEIRA, 2014) que sustenta ser a avaliação de desempenho instrumento que visa medir a *performance* do funcionário no exercício do cargo, durante certo período de tempo.

Na mesma linha de pensamento, Lucena (1995) e Bergamini (1999 *apud* SANTOS 2007) afirmam que a ADI é prática cotidiana e instrumento de mensuração que procura integrar diferentes níveis organizacionais e promover a melhoria da *performance* de todas as pessoas da organização.

A avaliação de desempenho permite que a organização alinhe suas estratégias com os empregados quando os processos de trabalho são avaliados, meça seu desempenho e compare o realizado com o planejado (RABELO-SANTOS, 2004). Segundo Lotta (2002), a ADI busca conhecer e medir o desempenho dos indivíduos da organização por meio de uma comparação entre o desempenho esperado e o apresentado por esses indivíduos. Em um contexto de transformações globalizadas vivenciado atualmente pelas organizações, tal ferramenta torna-se vital, uma vez que o desempenho pode ser entendido como o resultado de um conjunto de ações organizadas para o cumprimento de uma meta (MARTINS, 2006).

As novas linhas de investigação na atualidade têm buscado estudar o tema como ferramenta de gestão para a área de GP, comparando os modelos de avaliação que estão sendo estudados na academia por meio

de sistema de acompanhamento de desempenho que considere a competitividade do mercado e as estratégias estabelecidas, associando missão, estratégia, objetivos e processos com a satisfação dos clientes, como fatores decisivos para a gestão ser efetiva. É o que aponta na pesquisa de Telles e Bittencourt (2017, p. 91) no sentido de que “a avaliação de desempenho, deve ser considerada um instrumento de apoio à gestão e ao processo decisório”.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou mostrar, através de revisão da literatura e da pesquisa aplicada na organização, que a avaliação de desempenho é uma ferramenta importante para a OPS objeto do estudo, pois corresponde a uma única análise sistemática do desempenho do profissional em função das atividades que realiza, mecanismo que possibilita identificar acertos e erros.

Existem vários objetivos para se trabalhar com a avaliação de desempenho nas organizações, dentre eles, encontram-se: buscar o aperfeiçoamento contínuo dos colaboradores; demonstrar a evolução dos funcionários na carreira; e identificar propostas de sugestão de mudanças necessárias quanto aos comportamentos, habilidades e atitudes dos trabalhadores.

Falar em avaliação de desempenho implica esmiuçar uma ferramenta de gestão de pessoas utilizada nas organizações modernas, principalmente nas empresas da iniciativa privada, assim como também em um bom número de organizações ligadas ao poder público. Não é de hoje que se fala em avaliar o comportamento e a *performance* dos colaboradores nas empresas. Há tempos que se utilizam, por exemplo, testes psicológicos para se obter informações acerca do perfil do profissional que concorre a uma determinada vaga ou que almeja uma

promoção funcional. Para tanto, é necessário que, antes de implantar o processo de ADI em uma organização, é necessário conhecer *a priori* sua cultura e apresentar o verdadeiro sentido do processo, assim como sua importância.

Conforme exposto nos resultados deste estudo, os servidores manifestaram seus entendimentos acerca dos fatores que podem influenciar o desempenho no trabalho e, também, manifestaram suas percepções sobre a avaliação de desempenho enquanto tal, na condição de ferramenta avaliativa utilizada em prol da gestão de pessoas. Nessa medida, ao realizar a avaliação de desempenho é possível identificar novos talentos dentro da própria organização, por meio da análise do comportamento e das qualidades de cada colaborador. Outra vantagem se refere à possibilidade de gerar *feedback* mais estruturado aos colaboradores analisados e gestores envolvidos. Outra oportunidade é que a ferramenta busca sempre equilibrar as metas estabelecidas pela organização com os comportamentos de seus colaboradores, a fim de manter o sistema funcionando em harmonia. Isso possibilitará o alcance dos objetivos traçados, através da identificação da *performance* de seus profissionais; da mensuração de seus objetivos e das suas competências comportamentais; e da integração de todos os níveis da organização.

A Nova Gestão Pública requer dos gestores públicos gerenciar de forma estratégica e fazer com que a área de Gestão de pessoas trabalhe vinculada ao processo sistemático e contínuo de Avaliação de Desempenho. Isso os auxiliará no gerenciamento do desempenho de seus subordinados para que eles cumpram as metas estabelecidas no planejamento estratégico institucional.

Esta pesquisa permitiu destacar oportunidades de discussões com potenciais contribuições para essa área de conhecimento a ser explorada. Portanto, os resultados alcançados responderam ao problema de pesquisa e atingiram o objetivo pretendido, uma vez que demonstraram que apesar de 70% dos respondentes do grupo de coordenadores perceberem as ações da avaliação de desempenho institucional como ferramenta de gestão, ainda a concebem como mero instrumento de formalidade para conceder o aumento salarial aos servidores. Mesmo assim, grande parte dos coordenadores vislumbra que a ADI tem cumprido sua finalidade, apesar de não representar motivação aos técnico-administrativos e que nem todos compreendem o seu real significado.

De igual modo, o órgão analisado pode estabelecer processos de conscientização periódica sobre a importância do instrumento da avaliação de desempenho no contexto organizacional e utilizá-lo como insumo para a tomada de decisões gerenciais. Os resultados desses processos carecem de serem socializados primeiramente com a alta administração e, posteriormente, descentralizados até os servidores técnico-administrativos. Tal medida permitirá construir e disseminar conhecimentos através da identificação, organização, mensuração e integração de critérios relevantes para medir e gerenciar os objetivos estratégicos da organização.

Vislumbra-se que o processo é pouco disseminado na instituição pela área de gestão de pessoas e, pela pesquisa teórica, verifica-se, também, ser pouco explorado pela academia. Ademais, o desenvolvimento do estudo tornou-se importante como medida para gerar, aplicar e divulgar o conhecimento científico produzido para a instituição objeto do estudo, assim como aporte para a

produção-construção de novas pesquisas na área. Este estudo tem ainda a intenção de despertar o espírito crítico-científico para a vida acadêmica presente, uma vez que a pesquisa foi elaborada a partir de leituras e análises em alguns materiais que abordam o tema. Esse caminhar possibilitou a elaboração de síntese de cunho quali-quantitativo ao objetivo maior que é ser ponto de partida para estudos mais aprofundados em prol do conhecimento mais abrangente da epistemologia científica sobre a avaliação de desempenho, ação recente implantada na instituição estudada, ocorrida a partir de 2010.

Destarte, concebe-se que existe grande grupo favorável ao processo de avaliação aplicado na unidade (78%, N = 39) e pequeno grupo que não se apresenta favorável ao processo, o que se justifica ter encontrado desvio padrão muito distante das médias encontradas nas análises dos dados quantitativos.

Diante do exposto, convém ponderar que embora a avaliação de desempenho já venha sendo utilizada no órgão objeto do estudo há algum tempo, há limitações, pois se trata de um processo que pode ser ainda melhorado, inclusive nos quesitos que dizem respeito ao processo de comunicação entre líderes e liderados. Ademais, mesmo sendo uma ferramenta positiva para esse processo e instrumento de gestão no órgão, é possível que ela sirva para esclarecer melhor os objetivos, as características, as dúvidas dos participantes e, sobremaneira, para alinhar expectativas e resultados alcançados.

Contudo, o estudo apresenta limitações por não ter esgotado o estado da arte, mesmo que tenha utilizado duas bases para a coleta de dados, em face do reduzido número de participantes.

A pesquisa sobre a (In)visibilidade da ADI aplicada aos servidores técnico-administrativos e coordenadores contribui

para a área de gestão de pessoas por dispor de resultados analisados à luz da percepção das duas categorias sobre a ferramenta de avaliação em uso na unidade. Ainda, servirá para prever posicionamentos futuros, a partir da avaliação dos potenciais de seus talentos, pois ela colabora para a elaboração e o desenvolvimento de uma política de gerenciamento de talentos adequada às reais necessidades da organização.

E, por fim, considera-se que a avaliação de desempenho é uma ferramenta gerencial importante que utilizada corretamente propicia a obtenção dos melhores e mais significativos resultados no setor público e promove a elevação da satisfação dos usuários e da qualidade dos serviços prestados. É instrumento valioso para evitar que o servidor se acomode após adquirir estabilidade funcional e para incentivar sua busca pelo crescimento e aprimoramento profissional.

## REFERÊNCIAS

ALEXANDRE, A. L. *A importância da avaliação de desempenho nas organizações*. 2011. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Artigo/7492/a-importancia-da-avaliacao-de-desempenho-nas-organizacoes.html>>.

Acesso em: 30 nov. 2018.

AMARAL, B. G.; ENSSLIN, S. R.; VALMORBIDA, S. M. I.; DUTRA, A. *Avaliação de Desempenho de Servidores Públicos: O que a literatura nos ensina?* I Congresso Internacional do Desempenho do Setor Público. Florianópolis – SC, 2017.

BARBOSA, L. Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil? *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 120, n. 3, p.58-102, 1996. Disponível em:

<<https://revista.ena.gov.br/index.php/RSP/article/view/396>>. Acesso em: 10 mar. 2008.

BERGAMINI, C. W.; BERALDO, D. G. R. *Avaliação de Desempenho Humano na Empresa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1988.

BRASIL. Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010. Regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho de que tratam as Leis nºs 9.657, de 3 de junho de 1998. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, 19 de março de 2010a. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/civil\\_03/\\_ato2007-2010/2010/Decreto/D7133.htm](http://www.planalto.gov.br/civil_03/_ato2007-2010/2010/Decreto/D7133.htm)>. Acesso em: 31 jul. 2018.

BRASIL. Portaria nº 3.627, de 19 de novembro de 2010. Fixa os critérios e procedimentos específicos de avaliação de desempenho individual e institucional para efeito de pagamento da Gratificação de Desempenho do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - GDPGPE, da Gratificação de Desempenho da Carreira da Previdência, da Saúde e do Trabalho – GDPST. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, 19 de novembro de 2010b. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/civil\\_03/\\_ato2007-2010/2010/Decreto/P3627.htm](http://www.planalto.gov.br/civil_03/_ato2007-2010/2010/Decreto/P3627.htm)>. Acesso em 12 nov. 2018.

BUZZATO, T. R. B.; VALADÃO JÚNIOR, V. M.; CASTRO, J. F. *O (In) Significado da Avaliação de Desempenho para os Gerentes da Universidade Federal de Uberlândia (UfU)*. XIII SEMEAD – SEMINÁRIO DE ADMINISTRAÇÃO, setembro de 2010. Disponível em: <<http://sistema.semead.com.br/13semead/res>

ultado/trabalhosPDF/270.pdf>. Acesso em: 4 jul. 2018.

COSTA, L. G. L.; PAIPE, G.; CARVALHO, M. J. A Avaliação de Desempenho na Gestão Pública Desportiva de Minas Gerais – Brasil. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva – RIGD*, vol. 4, n.2, 2014. Disponível em: <<http://www.revista.universo.edu.br/index.php?journal=gestaoesportiva&page=article&op=viewArticle&path%5B%5D=1713>>. Acesso em: 4 jun. 2019.

FERNANDES, B. H. R.; HIPÓLITO, J. A. M. *Dimensões de avaliação de pessoas e o conceito de competências*. USP – Universidade de São Paulo, e-Disciplinas, Sistema de Apoio às Disciplinas, 2015. Disponível em: <[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/1845999/mod\\_resource/content/3/Aula.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/1845999/mod_resource/content/3/Aula.pdf)>. Acesso em: 30 nov. 2018.

FREIRE, D. A. C. *Avaliação de Desempenho dos Técnicos Administrativos: Análise Comparativa Entre os Modelos Adotados por Duas Instituições Federais de Ensino*. Dissertação (mestrado) – Programa de Pós-graduação em Gestão de Processos Institucionais, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, RN, 2015. Disponível em: <[https://repositorio.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/22484/1/DeniceDeAmorimCavalcantiFreire\\_DISSERT.pdf](https://repositorio.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/22484/1/DeniceDeAmorimCavalcantiFreire_DISSERT.pdf)>. Acesso em: 06 jun. 2019.

FREITAS, A. L. P.; RODRIGUES, S. G. A *Avaliação da Confiabilidade de Questionários: uma análise utilizando o coeficiente alfa de Cronbach*. In: XII SIMPEP – Bauro-SP. 2005.

- GIL, A. C. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 4ª Edição. São Paulo: Atlas, 2002.
- LAS CASAS, A. L. *Qualidade Total em Serviços*. 6ª Edição. São Paulo: Atlas, 2015.
- LOTTA, G. S. Avaliação de Desempenho na área pública: Perspectivas e propostas frente a dois casos práticos. *ERA- Eletrônica*, vol. 1, n.1, jul-dez, 2002.
- LUCENA, M. D. S. *Avaliação de Desempenho*. São Paulo: Atlas, 1995. 159p.
- MARCONI, E. M.; LAKATOS, M. A. *Fundamentos de Metodologia Científica*. 5ª Edição. São Paulo: Atlas, 2003.
- MARTINS, A. M. Avaliação de Desempenho Empresarial como Ferramenta para Agregar Valor ao Negócio. *Contexto*, vol. 6, n.10, 2006. Disponível em: <<https://seer.ufrgs.br/ConTexto/article/view/1123>>. Acesso em: 9 maio 2019.
- OLIVEIRA, N. P. *Avaliação do Desempenho: Estudo de aplicação da avaliação de desempenho individual do Ministério da Saúde*. Monografia (Especialização em Gestão de Pessoas no Setor Público) – Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, DF, 2014. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2671/1/pdf>>. Acesso em: 4 jul 2018.
- PEIXER, E.; ARATTO, J. S. M.; CARVALHO, D. S. F. *Avaliação de Desempenho do Servidor Público*. Monografia (Especialização em Modernização da Gestão do Poder Judiciário) – Universidade do Sul de Santa Catarina, 2008. Disponível em: <[http://tjsc25.tjsc.jus.br/academia/arquivos/Elcio\\_Peixer\\_-\\_Jussara\\_Salete\\_May\\_Baratto.pdf](http://tjsc25.tjsc.jus.br/academia/arquivos/Elcio_Peixer_-_Jussara_Salete_May_Baratto.pdf)> . Acesso em: 31 jul. 2018.
- PONTES, B. R. *Avaliação de Desempenho: nova abordagem*. 9. ed. São Paulo: Editora LTr, 2005. 200p.
- RABELO-SANTOS, A. *Justiça organizacional e sistemas de remuneração em organizações públicas*. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Universidade de Brasília, Brasília, 2004.
- ROCHA, A. C. *Competências individuais e avaliação profissional: Um estudo com agentes universitários de uma instituição de ensino superior paranaense*. In: Congresso Internacional de Administração, 2018. Disponível em: <[https://admpg2018.com.br/wp-content/uploads/trabalhos\\_aprovados/index.html](https://admpg2018.com.br/wp-content/uploads/trabalhos_aprovados/index.html)> . Acesso em: 09 jul. 2018.
- RODRIGUES, W. C. *Metodologia Científica*. Faetec/IST. Paracambi. 2015. Disponível em: <[http://unisc.br/portal/upload/com\\_arquivo/metodologia\\_cientifica.pdf](http://unisc.br/portal/upload/com_arquivo/metodologia_cientifica.pdf)> Acesso em: 20 mar. 2015.
- SANTOS, W. S. F. Avaliação de Desempenho Individual: Análise da adequação às expectativas dos funcionários do Banco do Brasil. *EnANPAD – XXXI Encontro da Anpad*, Rio de Janeiro, RJ, 22 a 26 set. 2007. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR-A1301.pdf>>. Acesso em: 23 nov. 2018.
- SILVA, L. P. M. *Moda, média e mediana*. Brasil Escola, 2018. Disponível em: <<https://brasilecola.uol.com.br/matematica/moda-media-mediana.htm>>. Acesso em 30 de julho de 2019.
- TELLES, L. B; BITTENCOURT, J. V. M. Avaliação de Desempenho Organizacional: Abordagens na Literatura Acadêmica Nacional. *Rev. Administração da UEG*, v.8 n.2 p.1-14, maio/ago 2017.

VITORINO, S. M. A; CUNHA, V. Utilização de ferramentas de qualidade em serviços de saúde: um estudo de caso no hospital de clínicas da universidade federal de Uberlândia. *Rev. Educação & Tecnologia*. Belo Horizonte, v.18 n.2 p.65-70, maio/ago.2013. Disponível em: <<https://periodicos.cefetmg.br/index.php/revista-et/article/view/584>>. Acesso em: 24 mar. 2015.

XAVIER, C. F. *A importância da gestão estratégica nas empresas*. Monografia (MBA em Planejamento e Gestão Estratégica) - 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/a-importancia-da-gestao-estrategica-de-pessoas-nas-empresas/55500>>. Acesso em: 29 nov. 2018.

## **SOBRE A AUTORA**

### **Silvia Maria Aparecida Vitorino**

Mestra em Tecnologia da Informação e Comunicação pela Universidade de Uberlândia (UFU); Especialista em Gestão e Políticas Públicas pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MINAS); Graduada em Administração pela UFU. Vinculada UFU e Administradora Pública Federal do Ministério da Saúde, cedida à Defensoria Pública da União. Contato: [siviavitorino2006@yahoo.com.br](mailto:siviavitorino2006@yahoo.com.br).

# *Gestão internacional de pessoas: quais possibilidades de pesquisa avultadas pela produção científica brasileira de ponta?*

*André Luiz Mendes Athayde*  
*Luana Stephanie Oliveira Silva*

---

**RESUMO:** O presente artigo teve como objetivo analisar a produção científica em 32 periódicos brasileiros na área da Administração, restringindo-se àqueles que estão inseridos nos estratos superiores conforme classificação Qualis da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoas de Nível Superior (CAPES), acerca da temática ‘Gestão Internacional de Pessoas’. Empregou-se uma cuidadosa análise bibliométrica que utilizou indicadores para mensurar os padrões demográficos, metodológicos e temáticos dos artigos selecionados. Os resultados apontaram gradualmente o desenvolvimento de estudos a respeito do tema, porém apresentando algumas deficiências, principalmente em relação à institucionalização da pesquisa no Brasil. Identificou-se predominância de investigações teórico-empíricas, de natureza qualitativa, realizadas recorrentemente no Segundo Setor. Utilizou-se como instrumento de coleta de dados, a entrevista, e como técnica de análise a de conteúdo e abordaram-se, sobretudo, questões relativas à Expatriação. Por fim, foi possível a proposta de uma agenda de pesquisa, sugerindo o aprofundamento da temática ‘Gestão Internacional de Pessoas’, através da realização de pesquisas futuras que apontem caminhos para o desenvolvimento do tema, preenchendo as lacunas não abordadas em trabalhos anteriores.

---

**Palavras-Chave:** Gestão Internacional de Pessoas. Internacionalização. Bibliometria.

---

**ABSTRACT:** The present article aimed at analyzing the scientific production in 32 Brazilian periodicals in the Administration area, being restricted to those included in the upper strata, according to the Qualis classification from Coordination for Improvement of Higher Education Personnel (CAPES), on the theme of ‘International Management of People’. A careful bibliometric analysis was applied, using indicators to measure the demographic, methodological and thematic patterns of the selected articles. The results pointed out gradually the development of studies on the subject, but presenting some deficiencies, mainly in relation to the institutionalization of research in Brazil. We identified a predominance of theoretical-empirical investigations of qualitative nature carried out in the Second Sector. Interviews were used as instrument of data collection and the content analysis as data analysis technique, addressing, above all, issues related to Expatriation. Finally, it was possible to propose a research agenda, suggesting the deepening of the theme of ‘International Management of People’, through the conduction of future research that points out ways to develop it, filling the gaps not addressed in previous studies.

---

**Keywords:** International Management of People. Internationalization. Bibliometry.

Recebido em: 06/05/2019  
Aprovado em: 31/07/2019  
Sistema de Avaliação: Double Blind Review  
Editora Científica: Maria Aparecida de Souza Melo

## 1 INTRODUÇÃO

Muitas organizações buscam expandir seus negócios além das fronteiras geográficas e culturais, como uma maneira de se tornarem mais competitivas frente aos mercados que, por sua vez, estão se tornando cada vez mais globais. Para isso, os objetivos de seus colaboradores precisam estar alinhados às estratégias organizacionais, tornando-se mais competitivos, competentes na execução de suas tarefas, comprometidos com o projeto da empresa e dedicados à realização de seus objetivos e metas nesse novo contexto (HOMEM; DELLAGNELO, 2006). Sendo assim, a gestão de recursos humanos nas empresas ganha mais um papel, que é lidar com a transferência de indivíduos entre matriz e subsidiárias localizadas em diferentes países, como também gerir a transculturalidade desse processo para se obter sucesso através do mesmo. A gestão internacional de pessoas é uma temática recente nos campos de pesquisa do cenário brasileiro, uma vez que o processo de internacionalização passou a ganhar espaço dentro das empresas nacionais a partir da globalização que vem ocorrendo mundialmente (SILVA; ORSI; NAKATA, 2013).

Sabe-se que os recursos humanos representam um ponto crucial para o sucesso das organizações e também para o contexto internacional dos negócios, o que demanda métodos de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e gestão de cargos e salários voltados a conceber os profissionais interessados na mobilidade internacional, além de buscar promover a máxima adaptabilidade desses profissionais no país anfitrião e desenvolver seus talentos (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003). Apesar de a gestão internacional de

pessoas ser considerada uma temática recente e de um número reduzido de definições ter sido proposto até então, o conceito supracitado foi utilizado para embasar o artigo, haja vista que reconhece o papel estratégico da gestão de recursos humanos e o contextualiza ao cenário de mobilidade internacional, focando na adaptabilidade dos colaboradores tanto nos processos de expatriação quanto de repatriação. Diante desse cenário, é pertinente a avaliação do que vem sendo pesquisado acerca dessa temática, uma vez que as empresas têm buscado fontes de como a transferência de conhecimento entre países diversos pode auxiliar na aquisição de vantagens competitivas, assim como se fortalecer frente aos desafios apresentados por essa abertura cultural, sendo a análise bibliométrica uma grande aliada no processo de mensuração da produção científica e de sua excelência. A questão norteadora deste estudo foi: quais possibilidades de pesquisa avultadas pela produção científica brasileira de ponta acerca da temática Gestão Internacional de Pessoas?

A utilização de indicadores que representam a produtividade no âmbito científico busca uma ponderação objetiva da produção e de informações produzidas pelas atividades de pesquisa. De acordo com Gil (2008, p.62), “os periódicos constituem o meio mais importante para a comunicação científica, tornando possível a comunicação formal dos resultados de pesquisa originais e a manutenção do padrão de qualidade na investigação científica”.

Objetivou-se aqui explorar mormente a literatura nacional de ponta, compreendendo a relevância de se mensurar e classificar quantitativamente o desenvolvimento das publicações, bem como estabelecer suas características no que tange às diferentes variáveis relacionadas à frente

de pesquisa sobre o tema, tais como seus autores e pesquisadores, instituições, metodologias e tipos de análises, objetivos e enfoques temáticos, buscando identificar e contribuir como uma referência para a comunidade científica, além de apontar possíveis lacunas teóricas e empíricas. Nessa verve, o presente artigo teve como objetivo geral analisar a produção científica em periódicos brasileiros na área da Administração, restringindo-se àqueles que estão inseridos nos estratos 'de ponta' (igual ou superior a B2) da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e que foram publicados no âmbito do novo milênio, acerca da temática 'Gestão Internacional de Pessoas'. Para atingir esse fim, tomaram-se como objetivos específicos realizar o levantamento de artigos sobre o tema em referência; caracterizar o perfil dos pesquisadores e formatos de produção mais recorrentes; mapear as tendências de publicação relacionadas à Gestão Internacional de Pessoas; e identificar os grupos de pesquisa brasileiros relativos ao referido tema no Diretório de Grupos de Pesquisa da Plataforma Lattes.

Sendo assim, buscou-se uma contribuição no âmbito científico da Gestão Internacional de Pessoas, levando em consideração a qualidade com que a temática é concebida, além de ampliar sua difusão no contexto brasileiro, pressupondo que se encontra em pleno desenvolvimento, uma vez que a necessidade de pesquisa aumenta proporcionalmente à instalação de empresas multinacionais no país e à internacionalização das empresas brasileiras.

A importância científica do presente estudo consiste em avançar em relação às duas principais pesquisas bibliométricas realizadas no Brasil acerca da temática, a saber, os estudos de Silva, Orsi e Nakata (2013) e de Athayde *et al.* (2019). Em

relação ao primeiro, o presente artigo apresenta maior escopo temporal e o complementa por retratar a institucionalização da pesquisa sobre a gestão internacional de pessoas no Brasil. No tocante ao segundo, o presente artigo também apresenta maior escopo temporal e busca identificar quais de seus achados podem ser acentuados ou questionados, contribuindo para um maior entendimento dos rumos da produção científica sobre a temática.

Do ponto de vista gerencial, o presente estudo contribui para o entendimento mais profundo dos aspectos envolvidos na Gestão Internacional de Pessoas, tema em voga no mundo corporativo, em especial pela intensificação do processo de globalização. Essa discussão aponta para questões estratégicas que precisam ser levadas em consideração quando uma empresa expande seus negócios além das fronteiras geográficas e culturais, como uma maneira de se tornar mais competitiva, já que empresas globais demandam estratégias de recursos humanos específicas para administrar possíveis conflitos que podem surgir a partir da internacionalização.

A seguir, será exposta a fundamentação teórica sobre o tema Gestão de Pessoas, contextualizado segundo a esfera internacional. Posteriormente, apresentar-se-ão os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, seguidos dos resultados e apontamentos.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Subsistemas da gestão de pessoas sob uma perspectiva internacional**

Haja vista que a definição de Gestão Internacional de Pessoas adotada neste estudo, em conformidade com Bohlander,

Snell e Sherman (2003), pressupõe uma demanda específica de métodos de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e gestão de cargos e salários voltados a conceber os profissionais interessados na mobilidade internacional, apresentar-se-ão a seguir os subsistemas (componentes) da gestão de pessoas, contextualizados sob uma perspectiva internacional.

No âmbito dos processos de recrutamento e seleção internacionais, o fator determinante será a diferença entre o ambiente estrangeiro e o ambiente doméstico. Assim, as empresas buscam cada vez mais selecionar candidatas que sejam capazes de lidar com a diversidade cultural e com uma grande capacidade de adaptação (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003). De acordo com Almeida, Fernando e Sheridan (2012), os profissionais de recursos humanos levam em consideração uma série de fatores tais como tipo e tamanho da organização, disponibilidade de recursos, diversidade étnica dos clientes e estilo de gerenciamento das culturas, visto que a expansão internacional faz com que as organizações não busquem apenas profissionais qualificados, mas também aliados para manter as vantagens competitivas frente ao mercado (ALMEIDA; FERNANDO; SHERIDAN, 2012; GUO; AL ARISS, 2015). Snell e Bohlander (2011) colocam que as fontes de contratação de funcionários para cargos internacionais são: (1) funcionários do país de origem, ou expatriados; (2) funcionários do país anfitrião; e (3) funcionários de outros países diferentes do de origem e do anfitrião. Embora as empresas globais tendam a utilizar as fontes convencionais de recrutamento, seu processo de seleção se torna mais criterioso por exigir, além da qualificação necessária, também a

identificação com a cultura e o idioma do país anfitrião. Ademais, em cada país existem leis que regem tanto a contratação de funcionários estrangeiros quanto a proteção à discriminação dos mesmos (SNELL; BOHLANDER, 2011).

No tocante às esferas de treinamento e desenvolvimento, os colaboradores podem aprimorar suas habilidades à medida que ocorrem mudanças no ambiente internacional. Assim, em escala global, as organizações buscam estruturar e difundir culturas e valores através de universidades corporativas, que orientam o programa de capacitação ao alcance dos objetivos empresariais. Essas organizações auxiliam não só no treinamento como também no desenvolvimento de competências internacionais, que preparam o funcionário para trabalhar no exterior. Os elementos essenciais desses programas são: treinamento de língua estrangeira, treinamento cultural, avaliação e acompanhamento do desenvolvimento de carreira e administração da vida pessoal e familiar (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003; FRANÇA, 2013; NOGUEIRA; BARRETO; DELGADO, 2013).

Ao se tratar da Gestão Internacional de Pessoas, a remuneração é um assunto bastante complexo, uma vez que diferentes países apresentam sistemas de recompensas diferenciados, porém, é necessário que as organizações se atentem a aspectos de incentivos que devem ser competitivos, efetivos em termos de custos, motivadores, justos e fáceis de entender. Além de permitir a manutenção do padrão de vida fora de seu país de origem, como também a oferta dos benefícios, é de suma importância que o plano de remuneração seja condizente com a estratégia organizacional, mas que também seja flexível a locais específicos

(BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

Por fim, no que diz respeito ao subsistema de avaliação de desempenho, autores como Bohlander, Snell e Sherman (2003) destacam a dificuldade de avaliar o desempenho de indivíduos expatriados devido à diversidade de informações, que faz com que seja mais difícil de mensurar a contribuição do indivíduo para a organização, uma vez que o mesmo se encontra em processo de aprendizagem, sendo necessária primeiramente uma avaliação do país anfitrião para, depois, ser avaliado pelo país de origem, buscando-se, assim, ponderar ambas as fontes de informação para facilitar a adaptação do mesmo através do *feedback* fornecido e verificar o sucesso de sua internacionalização.

Estudando os subsistemas de gestão de pessoas em multinacionais, Dickmann e Muller-Camen (2006) identificaram que as áreas de RH mais padronizadas nas empresas sob análise foram gestão de carreira, treinamento e desenvolvimento e gestão de desempenho.

## 2.2 O desafio da gestão intercultural

De acordo com Bueno e Freitas (2011), a mobilidade internacional não se limita apenas à questão geográfica, mas faz com que o indivíduo tenha desejo em interagir culturalmente e busque melhorar seu desempenho, tanto profissional quanto pessoal, através da experiência no exterior, além de também ser uma necessidade das organizações multinacionais. Nesse contexto, empresas globais demandam estratégias de recursos humanos específicas para administrar possíveis conflitos que podem surgir a partir da internacionalização da mesma, ficando a reboque da posição estratégica dos negócios sobre o que deve ser

global e o que deve ser local (NOGUEIRA; BARRETO; DELGADO, 2013). Sendo assim, Bohlander, Snell e Sherman (2003) colocam que a Gestão de Recursos Humanos Internacional está mais voltada para processos de transferência, orientação e serviços de tradução, permitindo que seus funcionários tenham mais facilidade em se adaptar no ambiente fora do país, assim como a assistência em quesitos fiscais, bancários, moradia, entre outros. Esses mesmos autores também destacam a preocupação em conceber programas de treinamento e desenvolvimento para que se entenda melhor a cultura, além de assegurar que os planos de remuneração sejam justos de acordo com a região e os custos de vida.

O propósito da Gestão Internacional de Recursos Humanos é capacitar a empresa multinacional a se tornar bem sucedida na esfera global, o que significa ser competitiva no mundo, eficiente, responsiva localmente, flexível e adaptável dentro de um curto período de tempo, capaz de transferir conhecimento e de aprender por meio de suas unidades dispersas globalmente (SCHULER; TARIQUE, 2007; SPARROW; BREWSTER, 2006).

A gestão intercultural, na maioria das vezes, torna-se um desafio devido ao estresse causado pelo choque cultural, ou seja, alguns fatores desnorteantes se tornam cruciais para a adaptação do indivíduo e de sua família no país anfitrião, como, por exemplo, a dificuldade de se comunicar ou até mesmo pequenas frustrações diárias que os fazem se sentirem esgotados emocional e fisicamente, levando à desmotivação (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003). Nessa ótica, Oderich e Lopes (2001) descrevem um conjunto de competências que podem dar uma orientação global para construir modelos específicos em cada contexto, sendo elas: visão sistêmica e estratégica, domínio pessoal, capacidade de trabalhar em equipe,

habilidades humanas e interculturais, criatividade, flexibilidade, capacidade de inovação, comportamento ético e capacidade de aprender, liderar e educar.

Quanto ao desafio da adaptação cultural em nível institucional, Aguzzoli, Antunes e Lengler (2007) e Aguzzoli e Antunes (2008) desenvolveram estudos com o objetivo de compreender como multinacionais brasileiras, em diferentes estágios de internacionalização, gerenciam suas políticas e práticas de Gestão de Pessoas em subsidiárias no exterior. Os autores, em ambos os estudos, observaram que as empresas estruturam gradualmente seus recursos humanos no exterior, atendendo às diversas demandas do ambiente, o que permite supor que quanto mais as empresas estão inseridas em um país e conhecedoras de sua cultura, mais o RH se estrutura, desenvolve e aprimora suas políticas e práticas.

É fato que os fatores culturais são relevantes para a gerência internacional, porém verifica-se que as empresas tendem a agir na racionalidade pertinente ao seu mercado doméstico, o que leva a questionar se as organizações estão realmente preparadas para gerir indivíduos de diferentes culturas, o que determina o sucesso ou não de sua internacionalização frente ao mercado (GUO; AL ARISS, 2015; ODERICH; LOPES, 2001). Percebe-se, portanto, que a partir da necessidade organizacional de expandir os negócios, a transição intercultural é inevitável para a adaptação em ambientes diversificados. Sendo assim, Caligiuri (2000) define o termo 'expatriado' como os indivíduos que são enviados de uma empresa no país de origem não só para trabalhar, mas também para viver em outro país, dentro de um período que pode variar de dois a vários anos. Na visão de Freitas (2000), a expatriação

consiste num processo de transferir o profissional para trabalhar em uma unidade da empresa em outro país, por tempo determinado ou não, implicando custos, tempo e riscos relacionados à seleção e à adaptação dos indivíduos.

Brewster, Sparrow e Harris (2005) salientam que o valor da função de RH em uma organização internacional reside na sua capacidade de gerenciar o equilíbrio delicado entre sistemas globais coordenados e sensibilidade às necessidades locais, incluindo diferenças culturais, de uma maneira que a função de RH se alinhe tanto com as necessidades de negócios quanto com a filosofia de gestão.

Com a ampliação das missões internacionais, sua caracterização deixa de ser somente em função do trabalho desempenhado, da duração e da quantidade de viagens realizadas, tornando-se um recurso estratégico de desenvolvimento de competências individuais e organizacionais dentro do contexto internacional (GALLON; ANTUNES, 2016). A expatriação é implementada conforme o nível de internacionalização da empresa, e os seus principais motivos, apontados por Black e Gregersen (1999), Gallon e Antunes (2016), são: a aquisição de novos conhecimentos; desenvolvimento de liderança; expansão e permanência nos mercados; aquisição e transferência de tecnologias; e o incentivo à criatividade e à inovação. Alguns fatores, como o número e o tipo de cargos internacionais, os conhecimentos e as habilidades necessárias e quais os indivíduos serão expatriados, são afetados pela estrutura e estratégias de internacionalização adotadas pela organização (GALLON; ANTUNES, 2016). Diante disso, Snell e Bohlander (2011) colocam que os gerentes que são expatriados devem possuir dois grupos de competências: as essenciais, como

experiência, tomada de decisões, desembaraço, facilidade de adaptação, sensibilidade cultural, formação de equipe e maturidade; e as competências adicionais, como habilidades técnicas, habilidades de negociação, pensamento estratégico, habilidades para delegar e gerenciamento de mudanças.

A abordagem prática e estratégica da gestão de indivíduos expatriados engloba três etapas: a preparação para a missão, a missão em si e a volta da missão, esta última também chamada de repatriação (GALLON; ANTUNES, 2016; GALLON; SCHEFFER; BITENCOURT, 2014). No primeiro momento, a organização deve avaliar o desempenho em relação às dimensões como qualidades interpessoais e interculturais; sensibilidade às normas estrangeiras, leis e costumes; adaptabilidade às condições incertas e imprevisíveis; integração ao local de acolhimento com as unidades da empresa (GALLON; ANTUNES, 2016).

Os estudos de Black, Mendehall e Oddou (1991) apontam que a adaptação intercultural do indivíduo possui três faces, sendo elas: a adaptação geral, a adaptação ao trabalho e a adaptação quanto à interação. Cada uma delas diz respeito, respectivamente, a aspectos de: (1) alimentação, clima, transporte e estilo de vida, (2) padrões de trabalho, liderança e relacionamentos profissionais, e (3) conforto em se relacionar fora do ambiente de trabalho e círculos de amizade. Outro fator importante a ser considerado na missão do expatriado diz respeito à adaptação cultural de sua família, que às vezes acaba por sentir o choque cultural de maneira mais intensa. Por esse motivo, é de suma importância disponibilizar o máximo de informações possíveis a respeito de cultura, costumes e práticas do país de destino, com intuito de minimizar os efeitos de se adentrar em um cenário desconhecido e consequentemente

contribuir para o sucesso da missão sem a frustração de suas expectativas (PEREIRA; PIMENTEL; KATO, 2005).

Já o processo de ‘repatriação’ consiste na volta do colaborador ao seu país de origem, ou seja, são indivíduos que foram expatriados para uma subsidiária ou matriz estrangeira e que retornaram à empresa matriz ou subsidiária proveniente (GALLON; ANTUNES, 2016). Assim como a expatriação, o retorno do indivíduo também provoca um choque cultural, pessoal, profissional e familiar, pois a realidade encontrada passa a ser diferente daquela vivenciada no outro país, sendo necessário um novo processo de adaptação (LIMA; BRAGA, 2010). Gallon e Antunes (2016) apontam que o processo de repatriação pode apresentar dois focos distintos: o primeiro está voltado ao indivíduo e se relaciona aos fatores de adaptação e aos problemas familiares; o segundo foco está na empresa, como a contribuição trazida pela experiência e os possíveis ganhos da mesma. Além disso, os indivíduos repatriados chegam dotados de conhecimentos sobre mercados, relacionamentos e culturas internacionais, assim, é necessário integrá-los à organização como disseminadores dessas instruções, a fim de agregar tais competências à estrutura organizacional e se ter o devido cuidado para que o empregado não se sinta desvalorizado (LIMA; BRAGA, 2010; GALLON; SCHEFFER; BITENCOURT, 2013).

Explorado o cerne da temática ‘Gestão Internacional de Pessoas’, apresentar-se-ão a seguir os procedimentos metodológicos da presente pesquisa que foram cuidadosamente levados em consideração para obtenção de resultados confiáveis e que apontem caminhos para o desenvolvimento da área em questão.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa tem caráter teórico-descritivo. O caráter teórico justifica-se pela fundamentação teórica exposta na seção anterior, abordando, dentre outros assuntos, o debate conceitual dos principais termos utilizados na área de Gestão Internacional de Pessoas. É descritivo, pois busca descrever as características de uma determinada população.

No que concerne ao alcance dos objetivos, utilizou-se uma abordagem quantitativa para coleta e análise de dados, empregando-se a análise bibliométrica que, conforme Tague-Sutcliffe (1992), consiste no estudo dos aspectos quantitativos da produção, disseminação e uso da informação registrada através de modelos matemáticos e medidas para predição e tomada de decisão. A bibliometria é uma ferramenta clássica de análise estatística, que utiliza indicadores para enumerar a quantidade de documentos, o impacto dos trabalhos científicos e a extensão da cooperação em um determinado nível de especialização, com o principal objetivo de medir o resultado da produção geral de literatura científica, a fim de esclarecer sua estrutura, ajudar na tomada de decisões e no gerenciamento de pesquisas, avaliando, assim, o atual estado e desenvolvimento da ciência acerca de um determinado tema (ARAÚJO, 2006; OKUBO, 1997).

Haja vista que o presente estudo é predominantemente quantitativo, conduzido com base em um plano previamente estabelecido, parâmetros de análise bem definidos, com o objetivo de quantificar os resultados com maior precisão, reduzindo, é claro, as possíveis limitações na etapa de análise e interpretação dos dados, o que confere mais segurança nas inferências que

serão realizadas, a opção por um estudo bibliométrico parece um caminho lógico e natural para os propósitos da presente pesquisa.

De acordo com Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), a classificação Qualis é o conjunto de procedimentos utilizados para estratificação da qualidade da produção intelectual, avaliando, de forma indireta, a qualidade dos artigos de acordo com a área e seus veículos de divulgação, tais como os periódicos científicos. Esses veículos são enquadrados em estratos indicativos da qualidade, na seguinte ordem decrescente: A1; A2; B1; B2; B3; B4; B5 e C. A análise foi realizada em periódicos brasileiros na área de Administração que apresentassem padrões de produção inseridos no estrato igual ou superior a B2, segundo a CAPES. De acordo com esse preceito, foram selecionados 32 periódicos de Administração e que foram a base para a identificação posterior dos artigos. Uma vez que a presente pesquisa objetiva a discussão da produção científica em periódicos de primeira linha, realizaram-se as buscas nos próprios sítios eletrônicos das revistas de estratos superiores, ao invés de fazer uso de bases de dados, como é comumente adotado em estudos bibliométricos.

Após a seleção dos periódicos, foi feito o levantamento dos artigos em todos os volumes e números publicados. O recorte temporal do estudo correspondeu ao período de janeiro de 2000 a dezembro de 2017, almejando, assim, analisar o desenvolvimento das publicações no âmbito do novo milênio, e ampliando o escopo temporal das duas principais bibliometrias acerca da temática de Gestão Internacional de Pessoas no Brasil, a saber: Silva, Orsi e Nakata (2013) e de Athayde *et al.* (2019). Os termos selecionados para a busca foram:

Gestão internacional de pessoas: quais possibilidades de pesquisa avultadas pela produção científica brasileira de ponta?

*Gestão Internacional de Pessoas; Gestão Global de Pessoas; Gestão Intercultural de Pessoas; Gestão Internacional de Recursos Humanos; RH Internacional; RH Global; RH Intercultural; Gestão Internacional; Gestão Global; Gestão Intercultural; Internacionalização; Gestão de Expatriados; Expatriação; Repatriação.* Os referidos descritores foram escolhidos tendo como base as palavras e expressões mais recorrentes durante a fase de revisão da literatura. A busca foi realizada nos títulos, resumos e palavras-chave de cada artigo publicado, como uma forma qualitativa de buscar aqueles que estivessem alinhados somente ao tema proposto e descartando os que se relacionassem a outras temáticas a parte. Ademais, os descritores supracitados também foram utilizados em Inglês, haja vista que alguns dos periódicos dentro do escopo deste artigo também trabalham com artigos nesse idioma, a exemplo da BAR (*Brazilian Administration Review*) e BBR (*Brazilian Business Review*).

Realizada a identificação de todos os artigos, partiu-se para a classificação e análise dos mesmos. Durante esse processo, foi realizada a leitura dos títulos, resumos, palavras-chave e, quando necessário, buscaram-se esclarecimentos na introdução e nas seções de metodologia e discussão dos resultados das produções. Após uma amostra inicial de 103 artigos, foram descartados aqueles cujo foco principal não era a Gestão Internacional de Pessoas, sendo que estes focavam majoritariamente no processo de internacionalização com abordagem restrita a outras questões e áreas, tais como comércio exterior, riscos políticos, resultados financeiros, marketing, dentre outros assuntos sem vínculo direto com a área de Recursos Humanos.

O resultado retornou um total de 37 artigos, selecionados para análise pormenorizada, abordando 12 categorias,

sendo elas: nome do periódico; ano de publicação; enquadramento do estudo; instituições de origem dos autores; autores que mais publicaram no período; objetivos do estudo; abordagem metodológica; natureza do estudo; setor da economia em que as empresas pesquisadas se inseriam; ramo de atuação das empresas pesquisadas; instrumentos de coleta de dados e técnicas de análise de dados. Por fim, com intuito de aprofundar o conhecimento acerca da institucionalização da pesquisa no Brasil sobre o tema, identificaram-se os grupos de pesquisa ativos que trabalham com o tema ‘Gestão Internacional de Pessoas’, por meio da busca textual no Diretório da Plataforma Lattes, em maio de 2018, utilizando os mesmos descritores supracitados. O principal intuito dessa ação foi conhecer as principais redes entre os autores dos artigos selecionados e os líderes dos grupos de pesquisa identificados.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Identificação e demografia

Referente à identificação e demografia acerca da produção científica sobre Gestão Internacional de Pessoas, verifica-se na Tabela 1, que as publicações em periódicos de alto impacto no Brasil a respeito do tema começaram a surgir somente no ano de 2004, apresentando poucos artigos publicados nos primeiros dez anos (sete artigos publicados) sendo que o pico de publicações ocorreu no ano de 2016 com um total de oito artigos publicados, o que ressalta a sua novidade nos campos de pesquisa. A escassez de estudos sobre a temática da Gestão Internacional de Pessoas, desvelada na presente pesquisa, confirmou os achados de Athayde *et al.* (2019),

apontando a escassez e a subsequente necessidade de estudos sobre modelos de gestão internacional de recursos humanos. Athayde *et al.* (2019), assim como Silva, Orsi e Nakata (2013), justificam a baixa produção acadêmica brasileira sobre o tema pelo fato de o mesmo ter se tornado relevante somente a partir da primeira década do século XXI, com o movimento das empresas nacionais para o exterior. Entretanto, os referidos autores reconhecem que essa uma justificativa não é satisfatória,

haja vista que a presença de multinacionais estrangeiras no Brasil é antiga, datada de meados do século XX.

A elaboração dos artigos foi realizada em sua maioria por dois e três autores, algumas vezes apontando para uma provável parceria entre orientadores e orientandos de Programas de Pós-Graduação. Por fim, destacou-se como maior titulação entre os autores o Doutorado, sendo essa a titulação de 68 deles.

Tabela 1 – Identificação e Demografia

<b>Ano de Publicação</b>	<b>Número de Artigos</b>
2004	1
2005	1
2006	1
2007	1
2009	1
2010	2
2011	5
2012	3
2013	3
2014	2
2015	4
2016	8
2017	5
<b>Quantidade de autores</b>	
Um	3
Dois	12
Três	12
Quatro	7
Cinco	3
<b>Maior Formação</b>	
Graduação	7
Mestrado	23
Doutorado	68
Pós-Doutorado	8

Fonte: Elaborada pelos autores.

Por meio da análise das publicações, foi possível observar que, dos 32 periódicos pesquisados, apenas 19 apresentaram alguma publicação sobre o tema ‘Gestão Internacional de Pessoas’, porém, é possível destacar duas revistas que publicaram um maior número de artigos, a saber a Revista 90 |

de Administração Contemporânea (RAC) e a Revista Eletrônica de Administração (READ), ambas com quatro publicações cada uma. Neste momento, é importante lembrar que alguns periódicos mais fortemente ligados ao tema principal não foram considerados nestes resultados por não

Gestão internacional de pessoas: quais possibilidades de pesquisa avultadas pela produção científica brasileira de ponta?

se enquadrarem nos recortes do estudo (estratos superiores da Capes). Além disso, é possível perceber que, das treze revistas classificadas como B2, oito foram responsáveis por 14 artigos publicados; seis das dez revistas classificadas como B1, foram responsáveis por 12 publicações; e cinco das nove revistas classificadas como A2 publicaram 11 trabalhos.

Os artigos foram produzidos por 84 autores diferentes, porém apenas treze deles publicaram mais de um artigo no período analisado, conforme Tabela 2, tendo Shalimar Gallon, vinculada à Faculdade

Meridional (IMED), como a autora mais produtiva nas pesquisas referentes ao tema, com um total de cinco publicações, seguida por Elaine di Diego Antunes, vinculada à Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), com quatro trabalhos publicados no período. Além disso, identificaram-se parcerias de publicações entre as autoras mais recorrentes, visto que Shalimar Gallon publicou dois artigos junto a Elaine di Diego Antunes, e também publicou três artigos junto a Betina Magalhães Bitencourt, esta última com três publicações no período considerado.

Tabela 2 – Autores que mais publicaram e respectivas instituições de filiação

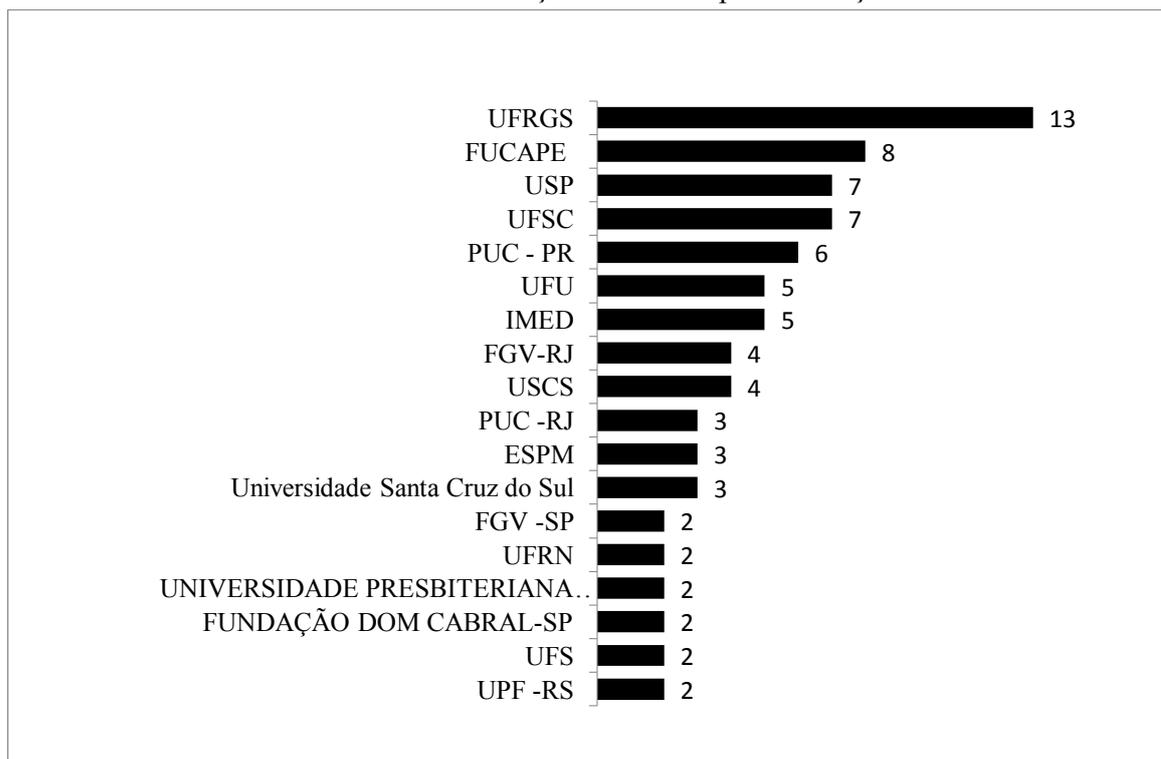
<b>Autor</b>	<b>Instituição</b>	<b>Quantidade</b>
Shalimar Gallon	IMED	5
Elaine Di Diego Antunes	UFRGS	4
Betina Magalhães Bitencourt	UERGS	3
Bruno Felix von Borell de Araujo	FUCAPE	3
Edson Keyso de Miranda Kubo	USCS	3
Aline Mendonça Fraga	UFRGS	2
Thaís Ettinger	UFS	2
Eduardo de Camargo Oliva	USCS	2
Marcos Eduardo Zambanini	UFS	2
Darticléia Almeida Sampaio da Rocha Soares	USCS	2
Heitor Takashi Kato	PUC - PR	2
Beatriz Maria Braga	FGV -SP	2
Victor Meyer Jr	PUC - PR	2

Fonte: Elaborada pelos autores.

Identificaram-se 48 instituições de vínculo dos autores das publicações, sendo que apenas dezoito delas possuem mais de um autor filiado, conforme Gráfico 1.

Destacou-se a Universidade Federal do Rio Grande do Sul com 13 autores vinculados.

Gráfico 1 – Distribuição de autores por instituição.



Fonte: Elaborado pelos autores.

#### 4.2 Tipificação metodológica

Quanto à tipificação metodológica e, especificamente, quanto ao enquadramento dos estudos, pode-se observar que, dos 37 artigos produzidos sobre ‘Gestão Internacional de Pessoas’, 36 são enquadrados como teórico-empíricos e apenas um considerado como ensaio teórico. Quanto à natureza, constatou-se a predominância de estudos qualitativos, correspondendo a 26 artigos do total, seguidos pelas pesquisas multimétodo (seis artigos) e quantitativas (cinco artigos). Com relação aos setores da economia pesquisados, a maioria dos estudos (32 artigos) se concentrou no setor privado. Os resultados da presente pesquisa confirmam os achados de Athayde *et al.* (2019) quanto à tipificação metodológica da produção científica de primeira linha acerca da temática da Gestão

Internacional de Pessoas, em especial apontando a escassez de estudos de abordagem quantitativa. Neste ponto, infere-se que as pesquisas sobre a referida temática no âmbito do novo milênio estudam mormente a experiência de expatriados de forma qualitativa, mas pouco se preocupam com o papel estratégico da gestão de recursos humanos em contextos internacionais e multiculturais, e pouco exploram quantitativamente os antecedentes e consequentes de variáveis tais como desempenho, adaptação e repatriação.

No que diz respeito ao ramo de atuação das empresas pesquisadas, identificou-se uma grande diversificação, dentre eles os ramos de alimentos, educação, consultoria, construção, transporte, TI, metalúrgico, químico, bancário, agrícola, petroliero, automotivo, agroindústria,

telecomunicações, energia, mineradora, dentre outros.

Um exemplo de artigo que apresentou a configuração metodológica predominante foi o desenvolvido por Nogueira, Barreto e Delgado (2013), com o título de “Mentalidade Global e RH Internacional em Empresas Multinacionais Brasileiras do Segmento de Construção Pesada”. Nesse artigo, os autores estudaram o caso de duas transacionais brasileiras, por meio de entrevistas com seus gestores, buscando identificar se adotavam políticas de recursos humanos internacionais que facilitassem o desenvolvimento e a manutenção da mentalidade global em seus dirigentes. O desenvolvimento de uma mentalidade global, tratado nesse artigo, é um tema salutar, em especial porque a teoria aponta que a mobilidade internacional não se limita apenas à questão geográfica, mas envolve o desejo de o indivíduo interagir culturalmente, conforme apontam Bueno e Freitas (2011). Mensurar o desejo de o colaborador interagir culturalmente pode ser uma medida estratégica para os processos de recrutamento e seleção internacionais (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003), analisando-se a diferença entre o ambiente estrangeiro e o ambiente doméstico e prevendo a capacidade de o colaborador lidar com a diversidade cultural e se adaptar de forma satisfatória a um novo contexto.

#### 4.3 Procedimentos e técnicas

Concernente aos procedimentos e, especificamente, aos instrumentos de coleta de dados utilizados, destacaram-se a entrevista, utilizada em 13 publicações, e o questionário, utilizado em sete delas. Nota-se que a entrevista, além de ter sido adotada como única técnica de coleta de dados na maior parcela dos artigos, também foi utilizada em conjunto com outras técnicas.

A técnica de análise de dados mais recorrente foi a Análise de Conteúdo, empregada em 25 trabalhos produzidos, além disso, também foi empregada em conjunto com outras técnicas, tais como Análise estatística de variância, Análise estatística descritiva e multivariada, Análise Multicritério e Análise documental. A entrevista e a Análise de Conteúdo também foram, respectivamente, o instrumento de coleta de dados e a técnica de análise de dados mais comuns no estudo bibliométrico desenvolvido por Athayde *et al.* (2019).

Um estudo que representa essa categorização predominante de instrumento de coleta e técnica de análise foi o de Gallon, Fraga e Antunes (2017), que analisou, por meio de 30 entrevistas realizadas em uma multinacional brasileira e uma portuguesa, quais os conceitos e configurações que os expatriados assumem, à medida que ocorre a internacionalização das empresas. O referido artigo trouxe à tona uma questão relevante, propondo que, conforme a organização se desenvolve internacionalmente, há demanda por diferentes perfis de expatriados. Os autores chegaram à conclusão de que a literatura existente sobre esse tema é limitada e não contempla a real dinamicidade do processo, havendo, portanto, a necessidade de rever a concepção de ‘expatriado’.

Quanto aos objetivos do estudo, a intenção predominante foi a aplicação de conceitos e práticas da gestão internacional de pessoas nas empresas, sendo utilizado 21 pesquisas, assim como o estudo de nove consequentes, sendo abordado em nove artigos publicados no período analisado, conforme Tabela 3. Em relação à abordagem metodológica da pesquisa, o Estudo de Caso foi aplicado em 22 artigos, seguido do *Survey*, que também foram técnicas utilizadas em conjunto tanto com a Pesquisa documental quanto com o Experimento, respectivamente.

Tabela 3 – Objetivos e Abordagens Metodológicas dos estudos

<b>Objetivo</b>	<b>Quantidade</b>
Aplicação de conceitos e práticas da GIP nas Empresas	21
Estudos de consequentes	9
Revisão de literatura	2
Estudo de antecedentes	2
Nova proposta teórica	2
Validação de instrumento	1
<b>Abordagem metodológica</b>	<b>Quantidade</b>
Estudo de caso	22
<i>Survey</i>	5
Fenomenologia	3
Pesquisa documental	2
Estudo de caso e Pesquisa documental	1
Etnografia	1
Análise bibliométrica	1
Experimento	1
<i>Survey</i> e Experimento	1

Fonte: Elaborada pelos autores.

#### 4.4 Enfoque temático

Quanto aos enfoques temáticos, detalhados na Tabela 4, 19 publicações durante o período 2000-2017 abordaram aspectos operacionais e burocráticos da expatriação de indivíduos, buscando principalmente analisar suas experiências durante o processo, assim como retrata o trabalho produzido por González e Oliveira (2011). Nesse, buscaram investigar as transformações ocorridas em decorrência do processo de adaptação dos expatriados. Em oito trabalhos, a análise esteve voltada para o papel da área de Recursos Humanos

Internacional, visando investigar suas práticas aplicadas. Esse enfoque temático pode ser exemplificado através do artigo publicado por Gallon, Fraga e Antunes (2017), que investigou as configurações da Gestão de Recursos Humanos no que concerne aos negócios internacionais em empresas portuguesas e brasileiras. Em contrapartida, assim como as empresas muitas vezes não planejam o processo de repatriação, a análise também reflete que poucas pesquisas estão voltadas para esse processo, o que pode apontar uma lacuna teórica.

Tabela 4 – Enfoques Temáticos.

<b>Enfoque temático</b>	<b>Quantidade</b>
Expatriação	19
O papel da área de RH Internacional	8
Desenvolvimento de competências internacionais	4
Repatriação	4
Aspectos organizacionais da internacionalização de pessoas	2

Fonte: Elaborada pelos autores.

A expatriação como enfoque temático da maioria dos estudos analisados nesta pesquisa também foi identificada como principal tema dos artigos analisados nos estudos bibliométricos de Athayde *et al.* (2019) e de Silva, Orsi e Nakata (2013). Neste ponto, sugere-se o desenvolvimento de novos estudos sobre temas pouco explorados, a exemplo da repatriação, haja vista que a mesma é uma das etapas do processo de expatriação e, pelo seu valor estratégico, não pode ser ignorada (GALLON; ANTUNES, 2016; GALLON; SCHEFFER; BITENCOURT, 2014). Não se pode desconsiderar que, assim como a expatriação, o retorno do indivíduo também provoca um choque cultural, pessoal, profissional e familiar (LIMA; BRAGA, 2010). Ademais, é na repatriação que se constatarão os possíveis ganhos para a organização e a real contribuição trazida pela experiência.

#### 4.5 Institucionalização da pesquisa no Brasil sobre o tema

O retrato contemporâneo da institucionalização da pesquisa no Brasil sobre a Gestão Internacional de Pessoas foi obtido a partir da identificação dos grupos de pesquisa ativos no respectivo Diretório da Plataforma Lattes em maio de 2018, tendo a

pesquisa retornado para os descritores ‘Gestão Internacional’, ‘Internacionalização’, ‘Expatriação’, ‘Expatriado’ e ‘Repatriação’. Os nomes, linhas de pesquisa e repercussões dos trabalhos dos grupos resultantes da busca foram lidos a fim de se identificarem aqueles relacionados ao tema foco desta pesquisa. Chegou-se ao número final de nove grupos com ao menos uma linha de pesquisa relacionada ao tema.

É importante destacar que nenhum dos grupos identificados apresentou a Gestão Internacional de Pessoas como principal norteador, sendo esse tema apenas uma das linhas de pesquisa dos grupos, o que aponta para uma relação apenas indireta. Essa relação indireta também foi observada nos grupos de pesquisa identificados no estudo bibliométrico de Athayde *et al.* (2019). Os resultados da busca para os descritores supracitados e que foram descartados não tinham relação direta com a Gestão Internacional de Pessoas, abordando temas como Comunicação mercadológica, Marketing, Inovação, Comércio Exterior, Direito Internacional, Política Internacional, Finanças internacionais, dentre outros. Os dados resumidos concernentes ao ano de criação, nome, instituição de filiação e área dos grupos de pesquisa selecionados estão resumidos na Tabela 5:

Tabela 5 – Grupos de Pesquisa sobre GIP.

Ano de Criação	Nome	Instituição	Área
2002	Gestão de Pessoas e Gestão do Conhecimento nas Organizações	USP	Sociologia
2002	Grupo de Estudos em Gestão Social, Mudanças, Aprendizagem e Competências Organizacionais (GESMAC)	UNISINOS	Administração
2007	Estratégia e Competitividade	UNINOVE	Administração
2011	GAIA	PUC MINAS	Administração
2013	Estratégia, Gestão de Negócios e Internacionalização	UFU	Administração
2013	Dinâmica Evolutiva das Organizações Humanas	UFMS	Administração
2013	Organizações Competitivas	FMU	Administração
2014	Grupo de Pesquisa em Estratégias e Organizações	IF SUDESTE	Administração
2015	NEG - Núcleo de Estudos em Gestão Organizacional e Tecnologias Gerenciais	MG UFMG	Administração

Fonte: Elaborada pelos autores.

Dentre os nove grupos selecionados, dois se destacaram por apresentar maior relação com o tema foco deste estudo. O Grupo de Estudos em ‘Gestão Social, Mudanças, Aprendizagem e Competências Organizacionais (GESMAC)’, vinculado à Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), foi aquele com maior ligação com o tema Gestão Internacional de Pessoas, e o Grupo ‘Gaia’ da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG), foi aquele com maior ligação com o tema Expatriação. Entre os líderes dos nove grupos de pesquisa supracitados, foram encontrados quatro autores que publicaram artigos selecionados para análise, dentre eles: Janaína Maria Bueno, vinculada ao Grupo de ‘Estratégia, Gestão de Negócios e Internacionalização’; Cláudia Cristina Bitencourt, vinculada ao Grupo de Estudos em ‘Gestão Social, Mudanças, Aprendizagem e Competências Organizacionais (GESMAC)’; André Luiz Fischer e Wilson Aparecido Costa Amorim, ambos vinculados ao Grupo ‘Gestão de

Pessoas e Gestão do Conhecimento nas Organizações’. Nenhum dos autores mais recorrentes destacados anteriormente apareceu como líder de grupos que possuíam linhas de pesquisa relacionadas à temática ‘Gestão Internacional de Pessoas’.

Além disso, a partir da Tabela 5, também é possível perceber que não há uma instituição de destaque com grupos de pesquisa vinculados a ela sobre o tema. A Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), que se destacou como instituição de vínculo de treze autores dos artigos selecionados nesta pesquisa, não apresentou na busca grupo de pesquisa ativo relacionado à Gestão Internacional de Pessoas, porém a Universidade de São Paulo (USP) e a Universidade Federal de Uberlândia (UFU), que também se destacaram por possuir um maior número de autores vinculados, apresentam grupos de pesquisa relacionados ao tema supracitado. Esses achados apontam para a fragilidade da institucionalização da área.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização da presente análise bibliométrica acerca da produção científica nacional de alto impacto sobre a Gestão Internacional de Pessoas no âmbito do novo milênio contribuiu para o desenvolvimento e para uma maior reflexão sobre o tema por meio do mapeamento realizado. Os resultados obtidos apontaram que a Gestão Internacional de Pessoas vem discretamente ganhando espaço na comunidade científica dos periódicos brasileiros, porém ainda se mostra muito incipiente no Brasil, sendo que seu foco está voltado para os processos operacionais e burocráticos da expatriação, em sua maioria enquadrada como teórico-empírica. O resultado deste estudo que aponta, dentre outros fatores, ênfase em processos de expatriação, pode ser justificado por uma influência norte-americana. Para Schuler e Tarique (2007), devido à abordagem etnocêntrica norte-americana de se basear em expatriados para controlar negócios internacionais, a maior parte da prática e pesquisa sobre a Gestão Internacional de Recursos Humanos tem focado na seleção de expatriados, apesar de haver hoje tendência de redução da ênfase nesse subtema.

Estudar o fenômeno da Gestão Internacional de Pessoas avança o entendimento das questões estratégicas que precisam ser levadas em consideração quando uma empresa expande seus negócios além das fronteiras geográficas e culturais, trazendo à tona formas de gerenciar possíveis conflitos que podem surgir a partir da internacionalização da mesma.

Foi possível identificar ainda que as pesquisas se encontram pulverizadas entre diferentes instituições e pesquisadores, que recorrentemente utilizaram estudos qualitativos no setor privado, com o principal objetivo de analisar a aplicação de

conceitos e práticas acerca do tema, empregando como principal abordagem metodológica o estudo de caso, por meio da realização de entrevistas e análise do conteúdo das mesmas. A quantidade não tão elevada de artigos sobre o tema, por sua vez, aponta para a subsequente necessidade de estudos sobre modelos de gestão internacional de pessoas, visto que o cenário nacional tem priorizado as questões relativas à expatriação.

A representação dos grupos de pesquisa não retratou uma relação direta com os principais autores do tema, uma vez que este não aparece como importante norteador em nenhum dos nove grupos de pesquisa identificados, mas apenas como uma das várias linhas de pesquisa adotadas, o que pode representar uma lacuna na institucionalização da pesquisa brasileira acerca da Gestão Internacional de Pessoas. Alguns autores, a exemplo de Silva, Orsi e Nakata (2013), justificam a baixa produção acadêmica brasileira sobre o tema pelo fato de o mesmo ter se tornado relevante somente a partir da primeira década do século XXI, com o movimento das empresas nacionais para o exterior. Todavia esse movimento recente não pode ser considerado uma justificativa satisfatória, em virtude de a presença de multinacionais estrangeiras no Brasil ser antiga, datada de meados do século XX, já salientado pelos referidos autores.

Nessa ótica, apresenta-se como sugestão de pesquisas futuras o preenchimento de algumas lacunas identificadas nesta pesquisa, a saber um maior aprofundamento da Gestão Internacional de Pessoas no Brasil no propósito de verificar especificamente se temos em nosso país realidades diferenciadas que o posicionem como foco de atenção se comparado ao quadro internacional. Adicionalmente, sugere-se a realização de estudos que detalhem quais temáticas

exploradas internacionalmente já estão consolidadas no Brasil. Portanto, o presente estudo, ao realizar uma bibliometria sobre a Gestão Internacional de Pessoas no contexto brasileiro em um escopo temporal significativo (aproximadamente vinte anos), acentuou os achados de outras pesquisas sobre a temática, a exemplo de Silva, Orsi e Nakata (2013), no sentido de ter confirmado a permanente incipiência do tema em nosso país, bem como ter demonstrado a desconexão dos autores brasileiros mais recorrentes e os líderes de grupos de pesquisa sobre o tema, o que aponta para a fragilidade da institucionalização da área.

No tocante aos conceitos utilizados, mormente a própria nomenclatura da área, a presente pesquisa identificou que não há consenso sobre qual delas é a mais adequada, sendo as expressões ‘Gestão Internacional de Pessoas’, ‘Gestão Global de Recursos Humanos’, ‘Gestão Multicultural’, dentre outras, usadas frequentemente de forma intercambiável. Nessa verve, sugere-se que estudos futuros analisem qual ou quais expressões já se solidificaram na literatura internacional. Sugere-se, ainda, o aprofundamento do conceito de ‘expatriado’, em conformidade com Gallon, Fraga e Antunes (2017), que já sugeriram que o mesmo seja revisto, uma vez que a literatura existente sobre esse tema é limitada e não contempla a real dinamicidade do processo de expatriação.

Algumas limitações deste trabalho podem ser identificadas, dentre as quais o não esgotamento da literatura nacional concernente ao assunto, uma vez que foram selecionados periódicos com estrato Qualis igual ou superior a B2, objetivando retratar a produção nacional de primeira linha. Sendo assim, alguns periódicos mais fortemente ligados ao tema principal não foram considerados por não se enquadrarem nos

recortes do estudo. Outra limitação se refere a não inclusão de artigos apresentados em eventos de Administração como, por exemplo, o Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD), uma vez que os artigos apresentados em eventos científicos são considerados trabalhos ainda em construção (*Work in Paper*).

Por fim, sugere-se o aprofundamento da temática Gestão Internacional de Pessoas, por meio da realização de pesquisas futuras com abordagem metodológica quantitativa ou multimétodo, que permitam ampliar o entendimento a respeito dos fenômenos ocorridos na Gestão Internacional de Pessoas; realização de estudos abrangendo o primeiro e terceiro setor, até então pouco explorados pelos autores; e a investigação de enfoques temáticos pouco abordados nas pesquisas realizadas, como por exemplo, a repatriação, já apontada por Collings, Scullion e Dowling (2009), gestão global de talentos, equipes virtuais e globais, carreias globais e os aspectos organizacionais da internacionalização de pessoas.

## REFERÊNCIAS

AGUZZOLI, R. L.; ANTUNES, E. D.; LENGLER, F. F. B. Gestão de Pessoas: como Multinacionais Brasileiras Gerenciam seus Trabalhadores no Exterior? In: Encontro Nacional da ANPAD (EnANPAD), 31, 2007, Rio de Janeiro-RJ.

AGUZZOLI, R. L.; ANTUNES, E. D. Multinacionais Brasileiras no Exterior: o Estágio de Internacionalização Influencia a Gestão de Pessoas? In: *Encontro Nacional da ANPAD (EnANPAD)*, 32, 2008, Rio de Janeiro-RJ.

ALMEIDA, Shamika; FERNANDO, Mario;

Gestão internacional de pessoas: quais possibilidades de pesquisa avultadas pela produção científica brasileira de ponta?

SHERIDAN, Alison. Revealing the screening: organisational factors influencing the recruitment of immigrant professionals. *The International Journal of Human Resource Management*, San Diego, v. 23, n. 9, p. 1950-1965, mai. 2012.

ARAÚJO, C.A. Bibliometria: Evolução Histórica e Questões Atuais. *Em Questão*, Porto Alegre, v. 12, n. 1, p. 11-32, jan./jun. 2006.

ATHAYDE, A. L. M.; SANTOS, C. L. T.; DEMO, G.; COSTA, A. C. R. Gestão Internacional de Pessoas: Novas Possibilidades de Pesquisa. *Revista Pretexto*, v. 20, n. 2, p. 67-86, 2019.

BLACK, J. S.; GREGERSEN, H. B. The right way to manage expats. *Harvard Business Review*, v. 77, n. 2, p. 52-60, 1999.

BLACK, J. Stewart; MENDENHALL, Mark; ODDOU, Gary. Toward a Comprehensive Model of International Adjustment: An Integration of Multiple Theoretical Perspectives. *The Academy of Management Review*, v. 16, n. 2, p. 291-317, abr. 1991.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. *Administração de recursos humanos*. 1 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2003. 547 p.

BREWSTER, C.; SPARROW, P.; HARRIS, H. Towards a new model of globalizing HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 16, n. 6, p. 949 - 970. 2005.

BUENO, Janaína Maria; FREITAS, Maria Ester De. Representações Sociais E Gestão Intercultural Nas Organizações. *XXXV Encontro da ANPAD*, Rio de Janeiro, set. 2011. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR56>

6.pdf>. Acesso em: 06 out. 2017.

CALIGIURI, Paula M. Selecting Expatriates for Personality Characteristics: A Moderating Effect of Personality on the Relationship Between Host National Contact and Cross-cultural Adjustment. *Management International Review*, v. 40, n. 1, p. 61-80, 2000.

COLLINGS, D. G.; SCULLION, H.; DOWLING, P. J. Global staffing: a review and thematic research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 20, n. 6, p.1253 - 12. 2009.

DICKMANN, M.; MÜLLER-CAMEN, M. A typology of international human resource management strategies and processes. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 17, n. 4, p. 580 - 601. 2006.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. *Práticas de recursos humanos - PHR: Conceitos, ferramentas e procedimentos*. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2013. 267 p.

FREITAS, M. E. Como vivem os executivos expatriados e suas famílias? Relatório de Pesquisa nº 7, *EAESP/FGV/NPP – Núcleo de Pesquisas e Publicações*, pp. 1-117, 2000.

GALLON, Shalimar; FRAGA, Aline Mendonça; ANTUNES, Elaine Di Diego. Conceitos e Configurações de Expatriados na Internacionalização Empresarial. *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, vol. 23, n. spe, pp. 29-59, 2017.

GALLON, Shalimar; ANTUNES, Elaine Di Diego. O processo de expatriação na estratégia organizacional. *Revista Brasileira de Administração Científica*, v. 7, n. 1, p. 43-60, jan./mar. 2016.

GALLON, Shalimar; SCHEFFER, Angela Beatriz Busato; BITENCOURT, Betina

- Magalhães. “Eu fui, voltei e ninguém viu”: um estudo sobre a expectativa de carreira após a repatriação em uma empresa brasileira. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 11, n. 1, p. 128-148, mar. 2013.
- GALLON, Shalimar; SCHEFFER, Angela Beatriz Busato; BITENCOURT, Betina Magalhães. A expatriação e o seu papel estratégico nas empresas internacionalizadas. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais*, São Paulo, v. 9, n. 3, p. 38-56, set./dez. 2014.
- GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6 ed. São Paulo: Editora Atlas S. A, 2008. 200 p.
- GONZÁLEZ, J. M. R.; OLIVEIRA, J. A. Os efeitos da expatriação sobre a identidade: estudo de caso. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 9, n. 4, art. 10, p. 1122-1135, 2011.
- GUO, Chun; AL ARISS, Akram. Human resource management of international migrants: current theories and future research. *The International Journal of Human Resource Management*, San Diego, v. 26, n. 10, p. 1287-1297, jul. 2015.
- HOMEM, Ivana Dolejal; DELLAGNELO, Eloise Helena Livramento. Novas Formas Organizacionais e os desafios para os Expatriados. *RAE-eletrônica*, São Paulo, v. 5, n. 1, jan./jun. 2006.
- LIMA, Mariana Barbosa; BRAGA, Beatriz Maria. Práticas de Recursos Humanos do Processo de Repatriação de Executivos Brasileiros. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 14, n. 6, p. 1031-1053, nov./dez. 2010.
- NOGUEIRA, Arnaldo Mazzei; BARRETO, Maria Simone Prates; DELGADO, Monica Pereira. Gestão de Recursos Humanos no Processo de Internacionalização. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais*, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 48-67, 2013.
- ODERICH, Cecília Leão; LOPES, Fernando Dias. Novas Competências e Gerência Internacional - Uma Análise a partir da Perspectiva Institucional. *Revista Eletrônica de Administração*, Porto Alegre, v. 7, n. 1, p. 1-20, jan./fev. 2001.
- OKUBO, Yoshiko. Bibliometric Indicators and Analysis of Research Systems: methods and examples. *OECD Science, Technology and Industry Working Papers*, Paris, n. 1, 1997.
- PEREIRA, Neuri Amabile Frigotto; PIMENTEL, Ricardo; KATO, Heitor Takashi. Expatriação e Estratégia Internacional: o Papel da Família como Fator de Equilíbrio na Adaptação do Expatriado. *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*, Curitiba, v. 9, n. 4, p. 53-71, out./dez. 2005.
- SCHULER, R. S.; TARIQUE, I. International human resource management: a North American perspective, a thematic update and suggestions for future research. *The International Journal of Human Resource Management*, v.18, n. 5, p. 717 - 744. 2007.
- SILVA, Natacha Bertoia Da; ORSI, Adermar; NAKATA, Lina Eiko. Análise da Produção Acadêmica sobre Gestão Internacional de Recursos Humanos entre 2001 e 2011. *Revista de Carreiras e Pessoas*, São Paulo, v. 03, n. 03, p. 50-60, set./dez. 2013.
- SNELL, Scott; BOHLANDER, George. *Administração de recursos*

Gestão internacional de pessoas: quais possibilidades de pesquisa avultadas pela produção científica brasileira de ponta?

*humanos*. São Paulo: Cengage Learning, 2011. 570 p.

SPARROW, P.; BREWSTER, C. Globalizing HRM: The Growing Revolution in Managing Employees Internationally. In: COOPER, C.; BURKE, R. (Orgs.), *The Human Resources Revolution: Research and Practice*. Londres: Elsevier, 2006.

TAGUE-SUTCLIFFE, Jean. An introduction to informetrics. *Information Processing*, Oxford, v. 28, n. 1, p. 1-3, 1992.

## **SOBRE OS AUTORES**

### **André Luiz Mendes Athayde Luana**

Professor da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Doutorando em Administração pela Universidade de Brasília (UnB). Contato: andreluizathayde@outlook.com

### **Luana Stephanie Oliveira Silva**

Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Contato: luhstephanie@gmail.com

# *Responsabilidade Social e Desempenho: um Comparativo entre Empresas Listadas na Bolsa com Participantes do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE)*

*Frederico Nogueira Silva*  
*Carlos Alberto Teófilo*  
*Ednilto Pereira Tavares Júnior*

---

**RESUMO:** O conceito de empresa socialmente responsável cada vez mais tem chamado a atenção da sociedade, do mercado e da academia. Uma empresa sustentável é aquela que visa ao lucro, mas que considera em suas dimensões econômica, social e ambiental a redução do impacto negativo de suas atividades. A presente pesquisa teve por objetivo comparar o desempenho financeiro das empresas socialmente responsáveis com as não e, como *proxy* para empresas socialmente responsáveis, utilizou-se as empresas participantes do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE). A amostra foi composta por dez empresas segregadas em dois grupos: empresas sustentáveis (pertencentes ao ISE) e não sustentáveis (não pertencentes). Buscando atingir o objetivo proposto, compararam-se os indicadores de rentabilidade/lucratividade com o endividamento das empresas. Os resultados apontam que as empresas sustentáveis tiveram rentabilidade maior que as não sustentáveis, demonstrando que investimentos nas áreas sociais e ambientais são um diferencial competitivo.

**Palavras-Chave:** Responsabilidade social. Indicadores econômicos. Sustentabilidade.

---

**ABSTRACT:** The concept of socially responsible enterprise has increasingly attracted the attention of society, market and university. A sustainable company is the one that aims for profit, but which considers in it economic, social and environmental dimensions, reducing the negative impact of their activities. The present research has the objective of comparing the financial performance of socially responsible companies to the no ones, as social proxy for socially responsible enterprises, we used companies which participate in the Business Sustainability Index (BSI). The sample consisted of ten companies segregated into two groups: sustainable companies (belonging to the BSI) and unsustainable (not belonging). In order to reach the proposed objective, the indicators of rentability /profitability were compared with the companies' indebtedness. The results show that the sustainable companies had a higher profitability than the unsustainable ones, demonstrating that investments in social and environmental areas are a competitive differential.

**Keywords:** Social responsibility. Economic indicators. Sustainabil.

Recebido em: 25/02/2019  
Aprovado em: 07/08/2019  
Sistema de Avaliação: Double Blind Review  
Editora Científica: Maria Aparecida de Souza Melo

## 1 INTRODUÇÃO

Responsabilidade Social (RS) é um conceito amplo, difuso e controverso que aos poucos foi disseminado internacionalmente, principalmente por instituições anglo-americanas após sucessivas crises do capitalismo neoliberal ocidental, comandado pelos Estados Unidos da América (EUA) (SAUERBRONN; FARIA, 2017; MARENS, 2013). Esse pluralismo teórico e conceitual tornou-se um obstáculo à pesquisa e à prática de responsabilidade social em grandes corporações (MARENS, 2004; SAUERBRONN; SAUERBRONN, 2011; MORICEAU; GUERRILLOT, 2012).

Para Sousa e Sugahara (2015), o conceito de Responsabilidade Social consiste no grau em que os administradores de uma organização realizam atividades que protegem e melhoram a sociedade para atender aos interesses econômicos e técnicos da organização. O exercício da Responsabilidade Social sugere às empresas a prática de atividades que resultem em benefícios para a sociedade, ainda que elas não contribuam de forma direta para o aumento da lucratividade da empresa.

Silva e Mazzioni (2016) ressaltam que o conceito de Responsabilidade Social abrange também o aspecto ambiental e sugerem que o termo correto deveria ser Responsabilidade Socioambiental e, dessa forma, a Responsabilidade Social deve ser considerada como um compromisso contínuo, um comportamento responsável, voltado para o desenvolvimento sustentável e para a qualidade de vida. A empresa deve observar seu papel na agregação de valores, de forma a contribuir para uma sociedade melhor, com respeito a padrões éticos e a um meio ambiente mais limpo, podendo satisfazer às expectativas econômicas, sociais e ambientais das distintas partes interessadas (XAVIER, 2011). Completando

a ideia de Xavier (2011), Tavares Júnior (2018) afirma que as empresas investem nas atividades socioambientais na busca por maximizar o valor da empresa e aumentar assim sua lucratividade. Esse pensamento será o norteador para a presente pesquisa.

O tema Responsabilidade Social, além de discutido no âmbito teórico, também é observado pelo mercado, fato comprovado pela criação, em 2005, pela antiga BM&FBOVESPA, atual B3 e outras entidades, do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE). O ISE consiste em um indicador composto de ações emitidas por empresas que apresentam alto grau de comprometimento com sustentabilidade e responsabilidade social. O ISE é uma ferramenta para análise comparativa do desempenho das empresas listadas na bolsa de valores sob o aspecto da sustentabilidade corporativa, baseada em eficiência econômica, equilíbrio ambiental, justiça social e governança corporativa (BM&FBOVESPA, 2012).

Segundo Carvalho Filho *et al.* (2018), o ISE da B3 compara se as empresas que pertencem ao ISE tem desempenho semelhantes aos das empresas que não estão listadas na bolsa quanto à sustentabilidade empresarial para detectar aquelas compromissadas com o desenvolvimento sustentável.

A partir do exposto, a presente pesquisa buscou responder o seguinte questionamento: empresas que investem em responsabilidade social possuem desempenho econômico e financeiro superior àquelas que não investem? Para responder tal questão, definiu-se como objetivo deste artigo comparar o desempenho econômico e financeiro das empresas que investem em responsabilidade social (participantes do ISE) com o das que não investem.

A presente pesquisa está dividida em quatro partes principais. A primeira consiste

na revisão da bibliografia do tema, seguida do tópico pertinente à metodologia utilizada e, na sequência, da análise dos dados coletados no estudo, nos quais foram comparados a rentabilidade/lucratividade e o endividamento das empresas que compõem a amostra. O último tópico apresenta as considerações finais da pesquisa.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Responsabilidade Social Corporativa e investimentos socioambientais

O termo Responsabilidade Social (RS) começou a ser discutido no início do século XX quando os elevados lucros dos empresários e a atuação monopólica despertavam o descontentamento da sociedade que discutia a possibilidade de distribuição mais justa das riquezas. O conceito de responsabilidade social foi construído a partir dos princípios básicos da filantropia, nos quais as empresas eram incentivadas a ajudar os desfavorecidos. O conceito, também, foi associado às obrigações para as empresas de produzirem bens e serviços úteis, gerarem lucros, criarem empregos e manterem a segurança no ambiente de trabalho (FARIA; SAUERBRONN, 2008).

Embora a RS tenha sua origem no início do século XX, um significado mais amplo da Responsabilidade Social surgiu em 1979, quando Carroll (1999) preconizou um modelo que inclui quatro tipos básicos de expectativas que refletem a visão de Responsabilidade Social: econômica, legal, ética e discricionária. Sob uma dimensão econômica, espera-se que as empresas gerem lucros; sob o aspecto legal, que obedeçam às leis e diretrizes (condição necessária para o sucesso empresarial); sob a dimensão ética,

espera-se que as entidades assumam uma postura ética nas suas relações empresariais e profissionais; e a dimensão discricionária representa as ações tomadas pelas organizações e os papéis voluntários que elas assumem, na qual a sociedade não provê uma expectativa clara e precisa como nos outros componentes.

Nota-se que embora o fenômeno RS esteja em alta, ele traz impactos financeiros e econômicos para as organizações. Observa-se que a adoção de práticas socioambientais responsáveis implica na assunção de compromissos financeiros, em gastos em geral, os quais surgem a partir do comprometimento, por meio de uma obrigação legal, contratual, voluntária ou até mesmo estratégica, de implementar atividades ecológicas. Por isso, o sacrifício financeiro em prol da sociedade e do meio ambiente pode ser uma forma de compensar ou mitigar o impacto gerado pela atividade desenvolvida (OLIVEIRA *et al.*, 2014).

Dessa forma, a crescente competitividade e as mudanças no mercado, associadas à urgência das questões ambientais, tornaram os investimentos socioambientais um tipo de vantagem competitiva (FERREIRA, 2016). Para Trevisan (2002), um produto de qualidade já não representa um diferencial da empresa, de maneira que o seu sucesso e faturamento estão definidos em função de o que sua imagem representa para o consumidor.

### 2.2 Desempenho econômico e financeiro

A gestão do desempenho da empresa fornece informações que ajudam no planejamento e controle dos processos gerenciais e possibilita o monitoramento e controle dos objetivos e metas estratégicas, além de não envolver apenas indicadores de desempenho financeiro, mas também os

indicadores não-financeiros (PIMENTEL *et al.*, 2017). A análise das demonstrações contábeis, conhecida também como análise das demonstrações financeiras, pode ser entendida como um conjunto de técnicas que mostram a situação econômico-financeira das empresas em determinado momento, de maneira que a possibilidade de verificar o desempenho das empresas é transformando as informações contidas nas demonstrações contábeis em porcentagens e indicadores (COSTA, 2013).

A análise do Balanço Patrimonial, que é um dos principais relatórios contábeis obrigatórios a ser emitido pelas empresas, possibilita a verificação da situação econômica e financeira das empresas em tempo presente e ajuda a projetar o futuro. Dessa forma, a análise dos demonstrativos contábeis apurados e divulgados por uma empresa permite que se extraiam informações úteis sobre o seu desempenho econômico-financeiro, o que possibilita atender aos objetivos de análise dos investidores, credores e concorrentes (ASSAF NETO, 2010).

Dentre os principais ou mais utilizados indicadores para verificar o desempenho das empresas estão os de liquidez, endividamento e rentabilidade. Os indicadores de liquidez demonstram a capacidade de a empresa pagar suas obrigações e os de endividamento demonstram a estrutura de capital. Já os indicadores de rentabilidade demonstram a situação econômica e apresentam o potencial de vendas, a habilidade de gerar resultados e a evolução das despesas organizacionais (MARION, 2012; DI DOMENICO *et al.*, 2013).

### 2.3 Investimentos socioambientais e desempenho financeiro

A preocupação com o desenvolvimento sustentável reflete a busca pela sobrevivência empresarial no longo prazo. Isso porque gestores perceberam que as atividades empresariais impactam na sociedade e, dessa forma, investimentos nas áreas sociais buscam minimizar esse impacto (CERETTA *et al.*, 2009). Estudo desenvolvido por Ceretta *et al.* (2019) identificou relação significativa entre os indicadores sociais e a receita líquida auferida pelas empresas listadas na bolsa de São Paulo e demonstrou que os investimentos sociais influenciam significativamente as vendas.

Além da influência na receita auferida pelas empresas com a adoção de melhores práticas sociais, destaca-se a pesquisa de Orellano e Quiota (2011) que investigaram a relação de causalidade entre investimentos sociais e desempenho financeiro das empresas brasileiras, no período de 2001 a 2007, e encontraram um efeito positivo entre o retorno dos ativos (investimentos totais das empresas) com os investimentos nas áreas sociais. Ainda, Souza; Brighanti e Hein (2016) investigaram a relação entre os investimentos ambientais e o desempenho econômico-financeiro das empresas listadas no ISE, no período de 2009 a 2013, e identificaram relação positiva entre os indicadores de rentabilidade, mas em relação aos indicadores de liquidez não foi possível identificar relação estatisticamente significativa.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 População e Amostra

A coleta de dados para este estudo foi realizada nos sítios oficiais das empresas objeto de estudo e dados disponíveis no sítio da Comissão de Valores Mobiliários (CVM). As empresas foram extraídas da carteira do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) 2018/2019 com uma população de 181 empresas. Dessa população foi selecionada uma amostra aleatória de cinco empresas com dados de 2015 a 2017, a qual foi definida a partir do cálculo probabilístico, método este que possibilita que qualquer indivíduo, no caso as empresas, tenha a mesma chance de ser escolhido para compor a amostra (TRIOLA, 1999). Dessa forma, utilizou-se um nível de significância de 95% e com erro padrão de 5%, o que resultou em

10 empresas, sendo 5 de cada grupo, que constituíram o objeto deste estudo.

#### 3.2 Indicadores econômicos e financeiros

Selecionadas as empresas objeto do estudo, calcularam-se seus indicadores de endividamento e de rentabilidade, conforme método definido no quadro 1 a seguir, na busca por comparar os desempenhos daquelas consideradas sustentáveis com as consideradas não sustentáveis. Os indicadores de endividamento foram selecionados, uma vez que o endividamento está diretamente ligado ao risco de um negócio, de maneira que quanto mais endividada a empresa, maior será o seu risco (TAVARES JÚNIOR, 2018). Assim, os indicadores de endividamento foram utilizados para verificar se as empresas que fazem investimentos em atividades sustentáveis possuem maior risco.

Quadro 1 – Índices de Estrutura Patrimonial, fórmula e descrição

Indicador	Fórmula	Descrição
Endividamento	$\frac{\text{Capitais de Terceiros}}{\text{Patrimônio Líquido}}$	O Índice de Endividamento mostra o quanto a empresa tem de dívidas com terceiros (passivo circulante + passivo não circulante).
Composição do Endividamento	$\frac{\text{Passivo Circulante}}{\text{Capitais de Terceiros}}$	Revela quanto da dívida total (passivo circulante + passivo não circulante) com terceiros é exigível no curto prazo (passivo circulante).

Fonte: Martins; Miranda e Diniz (2017).

De acordo com Martins; Miranda e Diniz (2017), os indicadores de endividamento demonstram a dependência da entidade em relação ao capital de terceiros. A escolha dos indicadores de rentabilidade advém da necessidade de as empresas apresentarem sua capacidade de gerar lucro (resultados positivos). O quadro 2 apresenta indicadores de rentabilidade que foram utilizados no presente estudo.

Quadro 2 – Índices de Rentabilidade, fórmula e descrição

Indicador	Fórmula	Descrição
Retorno sobre o Investimento	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Ativo Médio}} \times 100$	Evidencia o quanto a empresa obteve de resultados em relação aos investimentos realizados. A rentabilidade do negócio é fortemente dependente do capital investido na atividade.
Giro do Ativo	$\frac{\text{Receitas Líquidas}}{\text{Ativo Médio}}$	Esse índice compara as vendas da empresa com o seu investimento. Esse índice indica o quanto a empresa vendeu para cada real investido, de maneira que quanto mais a empresa consegue girar o seu ativo, melhores são seus resultados.
Margem Líquida	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Receitas Líquidas}} \times 100$	Uma empresa pode aumentar suas vendas e não conseguir transformar esse aumento em lucro. Portanto, a margem operacional indica o percentual das vendas convertido em lucro.
Retorno sobre Patrimônio Líquido (PL)	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{PL (inicial)}} \times 100$	Expressa os resultados alcançados pela administração da empresa na gestão de recursos próprios e de terceiros, em benefício dos acionistas.

Fonte: Martins; Miranda e Diniz (2017).

Os índices de rentabilidade visam mostrar a eficiência dos resultados obtidos em relação aos capitais investidos e indicam o grau de êxito econômico da empresa, ou seja, valor de vendas, ativo total, patrimônio líquido ou ativo operacional (VENTURA *et al.*, 2012; MATARAZZO, 2010; IUDÍCIBUS, 2009; REIS, 2009).

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 Índice de Endividamento

Na tabela 1 estão apresentados os índices de endividamento das seguintes empresas listadas no ISE e que constituíram a amostra deste estudo: Energias BR, HRT Participações, Eneva, Abril Educação e Natura Cosméticos, bem como das empresas no B3 não listadas no ISE que compuseram a análise comparativa: OI S.A., Marisa Lojas S.A., Tekno S.A., JBS S.A. e Bicicletas Monark, entre os anos de 2015 a 2017. Foi por meio desses indicadores que se verificou o nível de endividamento das empresas e se

elas utilizam mais de recursos de terceiros (passivo circulante + passivo não circulante) ou de recursos dos proprietários (patrimônio líquido).

Retomando sua definição, o índice de endividamento é um indicador que mostra quanto do total de recursos da empresa se origina do capital de terceiros, ou seja, quanto maior for o resultado, maior a dependência da organização do capital de terceiros (DI DOMENICO *et al.*, 2013). Com isso, verificou-se que as empresas listadas no ISE: Natura Cosméticos e Abril Educação; e as empresas no B3: JBS S.A. e OI S.A. operam com capitais de terceiros em proporções maiores do que os capitais próprios. Nos anos de 2015 a 2017, na empresa Natura Cosméticos, por exemplo, para cada R\$100,00 de capital próprio, utilizaram-se R\$ 771,70; R\$ 745,20 e R\$ 815,00 de capital de terceiros, respectivamente (tabela 1). Já na empresa JBS S.A., para cada R\$100,00 de capital próprio, utilizou-se R\$ 313,60 em 2015; R\$ 312,70 em 2016 e R\$ 315,80 em 2017 de

capital de terceiros (tabela 1). Isso demonstra que essas empresas apresentaram resultados menos favoráveis ao longo dos anos em análise. Já as empresas que ao longo dos três anos de estudo operaram com capitais de terceiros em menores proporções foram a HRT Participações - que está no grupo listado no ISE - além de Bicycles Monark e Tekno S.A. - que estão no grupo B3 que não investe em sustentabilidade empresarial.

Analisando as médias de endividamento das empresas de cada grupo ao longo do período estudado, verificou-se

que as empresas no ISE estão mais endividadas, pois as médias de endividamentos foram de R\$ 275,25 em 2015, R\$ 266,55 em 2016 e R\$ 286,27 em 2017, o que demonstra ser a operação com capitais de terceiros maior em relação ao capital próprio. Também, a média do endividamento das empresas no B3, que são aquelas não listadas no ISE, foi de R\$ 212,77 em 2015, R\$ 213,11 em 2016 e R\$ -13,51 em 2017 (tabela 1). Conforme Iudicibus (2009), a interpretação do índice de endividamento é de quanto menor, melhor.

Tabela 1 – Índice de Endividamento das empresas – Comparação entre empresas sustentáveis e não sustentáveis

PERÍODO	EMPRESAS NO ISE						EMPRESAS NO B3					
	ENERGIAS BR	HRT PARTICIPAÇÕES	ENEVA	ABRIL EDUCAÇÃO	NATURA COSMÉTICOS	MÉDIA %	OIS A	MARISA LOJAS S A	TEKNO S A	JBS S A	BICICLETAS MONARK	MÉDIA %
<b>2015</b>	145,9	28,8	137,4	292,5	771,7	<b>275,25</b>	573,4	153,1	12,6	313,6	11,1	<b>212,77</b>
<b>2016</b>	114,2	29,8	131,2	312,4	745,2	<b>266,55</b>	559,7	161,4	16,7	312,7	15,1	<b>213,11</b>
<b>2017</b>	128,0	43,8	102,9	341,6	815,0	<b>286,27</b>	-608,0	195,2	18,3	315,8	11,0	<b>-13,51</b>

Fonte: Elaborada pelos autores a partir dos dados da pesquisa.

No caso das empresas listadas no ISE terem apresentado maior dependência de capitais de terceiros, isso pode ter ocorrido pelo fato de que as empresas tendem a preferir capital de terceiros a capital próprio para a implementação de novos projetos (MARQUES, 2010). Estudo de Vital *et al.* (2009) também apresentou resultados semelhantes, pois as empresas do ISE

apresentaram endividamento de 64,24%, ou seja, 64,24% dos ativos da empresa são financiados com recursos de terceiros.

De acordo com White; Sondhi e Fried (1994), o principal benefício da dívida é ter dinheiro em caixa para investir quando não se tem recurso financeiro e, como consequência, uma maior alavancagem financeira determina maior rentabilidade da

empresa, quando o retorno do investimento for maior que o custo da dívida. Porém, o pagamento dos juros e da dívida são prioridades, conforme apresentado neste estudo, onde as empresas listadas no ISE apresentaram-se mais endividadas com recursos de terceiros com o objetivo de investimentos em sustentabilidade e, conseqüentemente, um bom retorno financeiro.

Teixeira; Nossa e Funchal (2011) apontam para a existência de maior vantagem competitiva das empresas listadas no ISE frente às não listadas, pois a redução do risco barateia as fontes de financiamento, fato que possibilita o aumento da rentabilidade.

#### **4.2 Índice de composição do endividamento**

Conforme Martins; Miranda e Diniz (2017), não é possível dizer que um índice de endividamento alto seja bom ou ruim, por isso é necessário analisar o tipo da dívida, pois se a empresa tiver índice de endividamento com terceiros alto em longo prazo e baixo custo, pode ser interessante do ponto de vista da rentabilidade que os sócios desejam. Porém, endividamentos caros, de curto prazo, podem deixar a empresa em situação difícil e provocar quedas na rentabilidade. E é por meio da composição do endividamento que se mostra, neste estudo, o quanto da dívida total com terceiros é exigível no curto prazo nas empresas em análise.

A tabela 2 mostra que, dentre as empresas no B3 não listadas no ISE, a que apresentou os maiores índices de composição do endividamento foi a empresa Tekno S.A., que no ano de 2015 obteve um percentual de 63,3%, ou seja, do total de suas dívidas 63,3% vencem no curto prazo; já no ano de 2016, esse percentual subiu para 65,8% e no ano de 2017, um pouco mais, para 72,3%. Em seguida, encontra-se a empresa OI S.A., que no ano de 2015 alcançou percentual de 31% de dívidas vencíveis no curto prazo, já no ano de 2016 esse índice subiu para 87,1% e no ano de 2017 caiu para 82,6%.

Ainda, analisando as médias da composição do endividamento das empresas de cada grupo ao longo de cada ano (tabela 2), verificou-se que as empresas que investem em sustentabilidade empresarial têm um índice menor de dívidas vencíveis no curto prazo, de maneira que a média da composição do endividamento foi de 37,41% em 2015, 42,27% em 2016 e 42,28% em 2017. Assim, mais de 50% de suas dívidas são de vencimento no longo prazo. O estudo de Silva; Santos e Almeida (2011) encontrou que há sinalização de que boas práticas de governança corporativa influenciam positivamente o acesso das empresas a recursos de terceiros e aumentam a liquidez das ações das empresas. Assim, espera-se que as empresas bem governadas, auxiliadas pelos conselhos de administração, possam tomar decisões estratégicas que busquem a sustentabilidade da corporação no longo prazo.

Tabela 2 – Índice de Composição do Endividamento das empresas – Comparação entre empresas sustentáveis e não sustentáveis

PERÍODO	EMPRESAS NO ISE						EMPRESAS NO B3					
	ENERGIAS BR	HRT PARTICIPAÇÕES	ENEVA	ABRIL EDUCAÇÃO	NATURA COSMÉTICOS	MÉDIA %	OIS A	MARISA LOJAS S A	TEKNO S A	JBS S A	BICICLETAS MONARK	MÉDIA %
<b>2015</b>	35,9	32,5	29,2	34,5	55,0	<b>37,41</b>	31,0	48,5	63,3	43,2	29,8	<b>43,16</b>
<b>2016</b>	38,8	32,1	29,6	54,6	56,3	<b>42,27</b>	87,1	44,5	65,8	42,8	39,8	<b>56,00</b>
<b>2017</b>	39,1	56,0	20,8	43,6	51,9	<b>42,28</b>	82,6	68,0	72,3	35,4	24,1	<b>56,48</b>

Fonte: Elaborada pelos autores a partir dos dados da pesquisa.

Os empréstimos de longo prazo são a fonte de financiamento mais adequada para o financiamento de investimentos em bens duradouros ou para o financiamento de necessidades permanentes de fundo de manuseio, pois são os que melhor contribuem para a adequada estrutura de capital. Além disso, se a rentabilidade dos investimentos for superior ao custo do financiamento, os empréstimos de longo prazo possibilitam a existência de alavancagem financeira, o que contribui para aumentar a rentabilidade dos investimentos dos acionistas (MOTA *et al.*, 2012). Porém, quanto maior o prazo do empréstimo, menos exatidão se obterá na previsão das taxas de juros futuras e, portanto, maior o risco de o credor perder, de maneira que, para compensar todos esses fatores, o credor costuma cobrar maiores taxas de juros em empréstimos de longo prazo (FORTUNA, 2006).

As médias da composição do endividamento das empresas participantes deste estudo que não investem em sustentabilidade empresarial foram de 43,16% em 2015, 56% em 2016 e 56,48%

em 2017 (tabela 2). Observou-se, a partir dessas médias, que as empresas no B3, nos anos de 2016 e 2017, obtiveram mais de 50% de suas dívidas vencidas no curto prazo. Segundo Martins; Miranda e Diniz (2017), uma empresa com grande quantidade de dívidas a vencer no curto prazo, caso passe por uma crise, necessitará tomar decisões desfavoráveis economicamente para cumprir com suas obrigações de curto prazo, como dar bons descontos para receber dívidas de clientes e queimar estoques a preço baixo. Assim, o risco de uma empresa é menor se tiver menores níveis de endividamento com vencimento no curto prazo, que é o caso das empresas listadas no ISE.

O endividamento não deve ser visto como algo negativo para a empresa, visto que é importante para seu crescimento. O que se deve existir é um endividamento saudável, de longo prazo, pois quanto mais dívidas de longo prazo, melhor para a empresa que terá mais tempo para gerar recursos e liquidar suas obrigações. Locatelli; Nasser e Mesquita (2015) relatam que no universo de empresas, quanto maior é

a empresa, menos ela recorre ao endividamento de curto prazo.

### 4.3 Índice de Retorno sobre o Investimento

Nas tabelas 3 a 6 estão apresentados os indicadores de rentabilidade das seguintes empresas em estudo listadas no ISE: Energias BR, HRT Participações, Eneva, Abril Educação e Natura Cosméticos e das empresas no B3 não listadas no ISE: OI S.A., Marisa Lojas S.A., Tekno S.A., JBS S.A. e Bicicletas Monark, entre os anos de 2015 a 2017. É por meio dos índices de rentabilidade que é possível relacionar os resultados obtidos pelas empresas com algum valor que expresse a dimensão relativa do resultado e possibilite melhor visualização do desempenho econômico da entidade (IUDÍCIBUS, 2009).

Na tabela 3 encontram-se os dados do Retorno sobre o Investimento (ROI), um dos indicadores mais utilizados na prática, o que justifica a importância da sua análise. O ROI trabalha com a lucratividade da entidade antes de ser afetado pelas despesas financeiras e mostra o quanto a empresa obteve de resultados em relação aos investimentos por ela realizados em instalações, ferramentas, máquinas, estoques etc. (MARTINS; MIRANDA; DINIZ, 2017).

As empresas listadas no ISE - Energias BR, HRT Participações, Eneva e Natura Cosméticos - e as empresas que não investem em sustentabilidade empresarial no B3 - JBS S.A. e Bicicletas Monark - foram as únicas que em todos os anos apresentaram resultados positivos, o que indica que os retornos superaram os custos e os investimentos foram considerados lucrativos (tabela 3). Segundo Gitman (2010), esse índice mede a eficácia geral da administração na geração de lucros, a partir dos ativos disponíveis, e quanto mais

elevado for o retorno sobre o ativo total de uma empresa é melhor para ela. Ainda nesta análise, observa-se que, dentre as 10 empresas estudadas, a HRT Participações foi a que obteve os melhores resultados do retorno sobre o investimento ao longo dos três anos, dessa forma para cada R\$1,00 investido a empresa ganhou R\$ 0,094 em 2015, R\$ 0,223 em 2016 e R\$ 0,04 em 2017. É para o ROI de uma atividade que os investidores costumam olhar ao avaliar a possibilidade de seguir adiante com o processo de investimento, pois, do ponto de vista do proprietário do capital, é essencial saber quanto ele ganhará em rendimentos para cobrir tudo aquilo que foi investido.

As empresas Abril Educação em 2016, OI S.A., Marisa Lojas S A e Tekno S.A., nos três anos estudados, apresentaram resultados negativos, significando que os custos superaram os retornos e os investimentos são vistos como uma perda líquida. Analisando as médias do índice de retorno sobre o investimento das empresas de cada grupo ao longo de cada ano, verificou-se que as empresas listadas no ISE, que são as que investem em responsabilidade social corporativa, tiveram maior geração de lucros a partir dos ativos disponíveis: 4,94% em 2015, 5,65% em 2016 e 3,46% em 2017. Quanto à média do Índice de Retorno sobre o investimento das empresas não listadas no ISE, que são aquelas que não investem em responsabilidade social corporativa, elas obtiveram valores de -0,40% em 2015, -2,52% em 2016 e -2,29% em 2017 (tabela 3). Esses resultados corroboram com os encontrados no estudo de Serra; Felsberg e Fávero (2017) que analisaram o período de 2005 a 2015 e encontraram que o ISE não obteve melhores resultados de retorno em comparação com o Ibovespa, mas identificaram que o ISE tem menor variação em relação às variações da bolsa, o que demonstra menor risco.

Tabela 3 – Índice de Retorno sobre o Investimento das empresas – Comparação entre empresas sustentáveis e não sustentáveis

PERÍODO	EMPRESAS NO ISE						EMPRESAS NO B3					
	ENERGIAS BR	HRT PARTICIPAÇÕES	ENEVA	ABRIL EDUCAÇÃO	NATURA COSMETICOS	MÉDIA %	OI S A	MARISA LOJAS S A	TEKNO S A	JBS S A	BICICLETAS MONARK	MÉDIA %
2015	7,6	9,4	2,1	0,1	5,6	<b>4,94</b>	-6,6	-1,3	-3,9	4,2	5,5	<b>-0,40</b>
2016	3,3	22,3	1,1	-2,1	3,7	<b>5,65</b>	-9,7	-3,3	-7,7	0,7	7,4	<b>-2,52</b>
2017	7,6	4,0	0,9	0,3	4,5	<b>3,46</b>	-6,6	-2,1	-7,7	0,9	4,0	<b>-2,29</b>

Fonte: Elaborada pelos autores a partir dos dados da pesquisa.

O superior retorno financeiro das empresas listadas no ISE em relação aos investimentos por elas realizados pode ser explicado pelo fato que a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) é entendida como um instrumento útil para a geração de ganhos no longo prazo, que se justifica pelas exigências e pelas pressões que os diversos públicos de relacionamento vêm fazendo sobre as empresas para que distribuam melhor seus ganhos (ANDRADE; GOSLING; JORDÃO, 2010). Além do lucro, recentemente outras questões passaram a integrar os objetivos empresariais, como os incentivos existentes para a divulgação da responsabilidade social, a exemplo de prêmios e selos concedidos pelos Estados e órgãos não governamentais para empresas que demonstram qualidade e transparência em suas ações sociais, principalmente por meio da divulgação de balanço ambiental e social (MACHADO; MACHADO; CORRAR, 2009). Como exemplo disso, grandes empresas, como a

Natura Cosméticos, investem na gestão sustentável como prerrogativa de crescimento contínuo e de longo prazo. A grande questão é: como garantir que investimentos em Responsabilidade Social possam gerar retornos para a empresa? Para compreender melhor essa indagação, precisam-se dimensionar três retornos possíveis desses investimentos que são o retorno em *branding*, engajamento dos *stakeholders* e retorno financeiro. O primeiro está ligado ao prestígio que a empresa gera com ações sustentáveis, como o programa de neutralização de carbono, que é considerado um dos mais eficazes por especialistas, e ter parceria com comunidades da Amazônia e da Bahia que são treinadas para fazer o extrativismo sustentado de produtos como a castanha (PEREIRA *et al.*, 2009).

O segundo retorno encontra-se atrelado ao relacionamento que é gerado com os *stakeholders* (públicos de interesse, grupos ou indivíduos que afetam e são significativamente afetados pelas atividades

da organização: clientes, colaboradores, acionistas, fornecedores, distribuidores, imprensa, governo, comunidade, entre outros). Os públicos geram uma relação que se ganha na solução da necessidade pelo viés sustentável e ganha o ofertante (empresa) pela solução dos problemas com retorno financeiro. Já o retorno financeiro é aquele que gera vantagem econômica a partir de investimentos em RSC, como a Natura que, em 2004, lançou campanhas de preservação do meio ambiente e gerou um crescimento de 191,32% em suas ações. Além disso, o aumento de vendas (a partir de modelos sustentáveis de embalagens) é outra vantagem financeira que a empresa gerou com o lançamento da embalagem da linha SOU, sucesso de vendas (PEREIRA *et al.*, 2009).

#### 4.4 Giro do Ativo

O índice denominado giro do ativo está apresentado na tabela 4 e indica quantas vezes o ativo foi renovado pelas vendas realizadas no exercício, ou seja, quanto a empresa vendeu para cada real investido. Dentre as empresas listadas no ISE, a Natura Cosméticos foi a que apresentou maior giro do ativo, sendo que no ano de 2015 a empresa vendeu R\$ 84,10 para cada R\$ 100,00 investidos e o volume de vendas atingiu 84,1 vezes o volume de investimento. No ano de 2016, houve aumento do volume de vendas, de maneira que para cada R\$ 100,00 investidos a empresa vendeu R\$ 94,00 e no ano de 2017 houve queda do volume de vendas, pois a empresa vendeu R\$ 65,90 para cada R\$ 100,00 investidos, o volume de vendas atingiu 65,9 vezes o volume de investimento. Observou-se que a

empresa Natura Cosméticos demora mais de um ano para gerar giro e que ela não consegue gerar receita no valor do seu ativo, porém pode-se observar que a empresa teve melhora do ano de 2015 para 2016 em seu giro, mas em 2017 teve grande queda. Das demais empresas listadas no ISE, observou-se que a HRT Participações, Energias BR e Eneva têm giro de ativo mais baixo, o que pode ser explicado pelo fato que cada setor industrial tem suas próprias características. Aqueles que, pela sua própria natureza, são mais intensivos em capital, como transportes, energia, petrolífero, comunicações e outros, obviamente, terão um giro de ativo, ou uma relação vendas/ativos, mais baixo do que outro setor que seja menos dependente de capital, como comércio em geral, por exemplo (BRANDÃO, 2005).

Das empresas que compõem o grupo não listado no ISE, a JBS S.A. foi a que apresentou maior giro do ativo, pois para cada R\$ 100,00 investidos a empresa vendeu R\$ 133,00 em 2015, R\$ 165,70 em 2016 e R\$ 150,10 em 2017, ou seja, o volume de vendas gerado pelo ativo foi de 133% no ano de 2015, 165,7% no ano de 2016 e 150,1% no ano de 2017, ou seja, todos os índices superiores a 100 (tabela 4). Segundo Marion (2012), a partir desse índice, pode-se também avaliar a eficiência da gerência na administração dos investimentos, isto é, na administração dos ativos. Quanto mais vendas em reais o ativo realizar e quanto maior for o seu giro, mais eficiente é a gerência. Iudícibus (2009) ressalta que quanto maior o giro do ativo pelas vendas, maiores as chances de a empresa cobrir as despesas com uma boa margem de lucro.

Tabela 4 – Giro do Ativo das empresas – Comparação entre empresas sustentáveis e não sustentáveis

PERÍODO	EMPRESAS NO ISE						EMPRESAS NO B3					
	ENERGIAS BR	HRT PARTICIPAÇÕES	ENEVA	ABRIL EDUCAÇÃO	NATURA COSMETICOS	MÉDIA	OI S A	MARISA LOJAS S A	TEKNO S A	JBS S A	BICICLETAS MONARK	MÉDIA
<b>2015</b>	54,9	21,5	17,9	32,3	84,1	<b>42,13</b>	28,2	111,8	52,6	133,0	10,5	<b>67,20</b>
<b>2016</b>	48,7	36,8	20,9	53,8	94,0	<b>50,80</b>	31,6	107,9	50,4	165,7	9,0	<b>72,92</b>
<b>2017</b>	60,0	42,0	25,0	49,9	65,9	<b>48,56</b>	34,7	101,5	60,6	150,1	8,1	<b>70,99</b>

Fonte: Elaborada pelos autores a partir dos dados da pesquisa.

#### 4.5 Margem Líquida

Na tabela 5 encontram-se os resultados da margem líquida das empresas em estudo, índice que indica a capacidade de a empresa gerar lucro comparativamente à receita líquida de vendas. Representa o que ‘sobra’ da atividade da empresa no final do período (SILVA, 2008). Esse indicador também pode ser chamado de índice de lucratividade e constitui-se em sinalizador importante de rentabilidade da empresa.

Analisando as médias da margem líquida das empresas de cada grupo ao longo de cada ano (tabela 5), verificou-se que as empresas listadas no ISE, que são as que investem em responsabilidade social corporativa, tiveram maior porcentagem de margem, com percentuais de 15,18% em 2015, 14,93% em 2016 e 5,19% em 2017. A

média da margem líquida das empresas não listadas no ISE, que são aquelas que não investem em responsabilidade social corporativa, foi de 4,82% em 2015, 7,49% em 2016 e 1,52% em 2017 (tabela 5). No estudo de Martins; Campos e Martins (2016), as estatísticas descritivas também sugeriram que participantes do grupo ISE obtêm índices melhores de margem líquida e de rentabilidade, mas também possuem níveis de endividamento superiores, o que corrobora com os resultados deste estudo para as empresas que são listadas no ISE. Portanto, entende-se que, primeiro, é necessário que a empresa alcance sucesso econômico para depois realizar investimentos em responsabilidade social ou engajar-se em atividades de *marketing* social.

Tabela 5 – Margem Líquida das empresas – Comparação entre empresas sustentáveis e não sustentáveis

PERÍODO	EMPRESAS NO ISE						EMPRESAS NO B3					
	ENERGIAS BR	HRT PARTICIPAÇÕES	ENEVA	ABRIL EDUCAÇÃO	NATURA COSMETICOS	MÉDIA %	OI S A	MARISA LOJAS S A	TEKNO S A	JBS S A	BICICLETAS MONARK	MÉDIA %
<b>2015</b>	13,9	43,6	11,5	0,3	6,6	<b>15,18</b>	-23,5	-1,1	-7,4	3,2	52,9	<b>4,82</b>
<b>2016</b>	8,9	60,7	5,1	-4,0	3,9	<b>14,93</b>	-27,4	-3,1	-15,2	0,4	82,7	<b>7,49</b>
<b>2017</b>	5,6	9,5	3,5	0,6	6,8	<b>5,19</b>	-28,0	-2,1	-12,7	0,6	49,7	<b>1,52</b>

Fonte: Elaborada pelos autores a partir dos dados da pesquisa.

Há também a possibilidade de uma companhia apresentar uma margem de lucro negativa, como foi o caso das empresas Abril Educação em 2016, OI S.A., Marisa Lojas S.A. e Tekno S.A. nos três anos de estudo (2015, 2016 e 2017). Isso aconteceu porque essas empresas nesses anos mencionados apresentaram prejuízo líquido, visto que tais dados entraram negativos na fórmula, o que resultou em resultados negativos (tabela 5).

Gitman (2010) destaca que essa margem é frequentemente utilizada como medida do sucesso de uma empresa e que a margem de lucro líquido considerada boa varia de um setor para o outro. A empresa Eneva obteve bom resultado no ano de 2015 (11,5% de margem) quando comparada com outra empresa do mesmo ramo, a Copel, que tem margem de lucro líquido que historicamente oscila em torno de 8%. Mas, em compensação, nos anos de 2016 e 2017, a margem da empresa Eneva caiu para 5,1% e 3,5%, respectivamente, conforme mostrado na tabela 5.

#### 4.6 Retorno sobre o patrimônio líquido

O retorno sobre o patrimônio líquido, de acordo com Silva (2008), indica, em porcentagem, o retorno que os acionistas ou proprietários estão obtendo em relação a seus investimentos na empresa. Assim, calculando-se a média do retorno sobre o patrimônio líquido das empresas de cada grupo ao longo de cada ano (tabela 6), verificou-se que nas empresas listadas no ISE, que são as que investem em práticas sustentáveis, os seus acionistas tiveram maior porcentagem de retorno, cujos índices foram de 16,91% em 2015, 12,56% em 2016 e 11,51% em 2017. Já as médias do retorno sobre o patrimônio líquido das empresas não listadas no ISE, que são aquelas que não investem em práticas sustentáveis, foram menores e alcançaram valores de -5,71% em 2015, -12,69% em 2016 e 8,45% em 2017.

Observa-se também (tabela 6) que a empresa Natura Cosméticos foi a que obteve maior índice de retorno sobre o patrimônio líquido ao longo dos três anos em estudo, de

maneira que para cada R\$ 100,00 de capital investido, a empresa conseguiu R\$ 48,50 de lucro no ano de 2015, R\$ 30,90 em 2016 e R\$ 41,00 em 2017. As taxas de 48,5%, 30,9% e 41,0% são superiores ao que oferecem os títulos de mercado, que oscilam em torno de 6,5%, pois, normalmente, espera-se das empresas rentabilidade superior à dos títulos de mercado financeiro, uma vez que possuir o investimento na empresa representa um capital de risco, ou seja, nada garante sua rentabilidade, que poderá inclusive ser negativa. Esses indicadores negativos foram encontrados para as empresas Abril Educação em 2016,

OI S.A. em 2015 e 2016, Marisa Lojas S.A. e Tekno S.A nos três anos de estudo. Para Iudícibus (2009), esse índice é importante por expressar os resultados globais auferidos pela gerência na gestão de recursos próprios e de terceiros, em benefícios dos acionistas. Segundo López, Garcia e Rodrigues (2007), as empresas que divulgam suas informações de forma a fazer parte dos índices de sustentabilidade criam um diferencial, apresentam vantagem perante seus concorrentes e agregam valor no longo prazo para os acionistas.

Tabela 6 – Retorno sobre o patrimônio líquido das empresas – Comparação entre empresas sustentáveis e não sustentáveis

PERÍODO	EMPRESAS NO ISE						EMPRESAS NO B3					
	ENERGIAS BR	HRT PARTICIPAÇÕES	ENEVA	ABRIL EDUCAÇÃO	NATURA COSMETICOS	MÉDIA %	OI S A	MARISA LOJAS S A	TEKNO S A	JBS S A	BICICLETAS MONARK	MÉDIA %
<b>2015</b>	18,8	12,1	4,9	0,3	48,5	<b>16,91</b>	-44,4	-3,2	-4,4	17,3	6,2	<b>-5,71</b>
<b>2016</b>	9,3	29,0	2,5	-8,8	30,9	<b>12,56</b>	-57,2	-8,7	-8,9	2,8	8,5	<b>-12,69</b>
<b>2017</b>	7,6	5,8	1,8	1,4	41,0	<b>11,51</b>	49,3	-6,3	-9,1	3,9	4,5	<b>8,45</b>

Fonte: Elaborada pelos autores a partir dos dados da pesquisa.

Milani Filho (2008) considera que as empresas sustentáveis geram valor para o acionista no longo prazo por estarem mais preparadas para enfrentar os riscos econômicos, sociais e ambientais. Também, Caparelli (2010) investigou se a entrada de uma empresa no ISE agrega valor ao acionista e encontrou que as companhias que

foram anunciadas como participantes do ISE conseguem obter retornos anormais acumulados positivos, estatisticamente significantes, em janelas próximas ao anúncio da nova carteira, quando comparadas com as empresas não participantes do ISE. Esses resultados podem servir de apoio para os processos de tomada

de decisão dos gestores das companhias e no estabelecimento de políticas relacionadas às práticas de sustentabilidade nas organizações.

Para verificar se a responsabilidade social corporativa aumenta o valor da empresa e o retorno do acionista no mercado brasileiro, Tavares (2011) analisou as empresas listadas na BM&FBovespa de 2005 a 2010, os resultados revelaram que as empresas que saem do ISE apresentam retornos negativos e, por outro lado, as empresas que entram no ISE apresentam retornos positivos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo objetivou comparar o desempenho das empresas com investimento em atividades sociais e ambientais com o desempenho das que não possuem esse tipo de investimento a partir do seu desempenho financeiro. Os resultados obtidos respondem ao problema da pesquisa e as proposições abordadas e, dessa maneira, considera-se que o objetivo foi atingido, conforme relatado nas seções precedentes.

Ao analisar os índices de endividamento e rentabilidade das empresas listadas no grupo do ISE e as não listadas no grupo do ISE, as quais foram objeto de estudo, delineou-se melhor os retornos dos seus investimentos. Por meio das médias do índice de endividamento das empresas estudadas, verificou-se que aquelas listadas no ISE estão mais endividadas que as empresas inseridas no B3 não listadas no ISE, resultado que mostra que os recursos das empresas no ISE têm maior dependência do capital de terceiros.

Analisando as médias da composição do endividamento das empresas de cada grupo ao longo de cada ano, verificou-se que as empresas no ISE têm um índice menor de dívidas vencíveis no curto prazo em relação

às demais empresas estudadas não listadas no ISE, de maneira que as empresas no B3 não listadas no ISE nos anos de 2016 e 2017 tiveram mais de 50% de suas dívidas vencidas no curto prazo. Ainda, as empresas listadas no ISE possuem média superior no índice de endividamento, mas, em contrapartida, possuem médias maiores do índice de retorno sobre o investimento, giro do ativo e retorno sobre o patrimônio líquido. Assim, pode-se dizer que as empresas listadas no ISE utilizam mais capital de terceiros, porém geram maior margem e retorno. Em contrapartida, as empresas que não estão listadas no ISE têm menor endividamento com capital de terceiros, mas possuem menor margem líquida e retorno.

O estudo contribuiu para a evidência da importância de as empresas buscarem o desenvolvimento sustentável e demonstra para os gestores a relevância dos índices de rentabilidade e endividamento que, também, fornecem informações importantes para investidores do mercado acionário. Esses resultados se mostram também como uma quebra de paradigma no mercado financeiro e indicam abertura para o incentivo à adoção de práticas sustentáveis por parte das empresas.

As principais preocupações dos responsáveis pelas empresas é sempre a de minimizar os custos a fim de maximizar o lucro, pois as informações que esses índices podem trazer são fundamentais, tanto para as organizações quanto para seus acionistas, ao permitirem verificar seus desempenhos em relação à remuneração do capital, bem como para investidores em potencial. E ainda para servir de parâmetro para as demais empresas do subsetor.

Para o grupo de empresas analisadas neste estudo, conclui-se que melhores práticas sustentáveis resultam no incremento em termos de ganhos econômico-financeiros,

ou seja, a participação no ISE influencia positivamente no resultado dos indicadores econômico-financeiros e leva a empresa ao sucesso em longo prazo.

Os resultados obtidos neste estudo podem corroborar com as teorias que afirmam que empresas socialmente responsáveis, com boa cidadania corporativa e comprometidas com a sustentabilidade, são as que tenderão a se manter no mercado. Inclusive, a entrada de uma organização para o Índice de Sustentabilidade Empresarial tende a ser bem recebida pelo mercado e, assim, esses fatores também podem ter influenciado no desempenho das companhias analisadas que compõem o ISE.

Ressalta-se que a presente pesquisa apresenta como limitação a comparação de uma amostra reduzida de empresas e que esses resultados poderiam ser comparados analisando um espaço temporal maior. Além disso, ressalta-se que a presente pesquisa contribui de forma prática, uma vez que apresenta resultados que alinham os investimentos na área social e ambiental com o desempenho das empresas.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. A. M.; GOSLING, M.; JORDÃO, R. V. D. Valor de marca e responsabilidade social em siderúrgicas mineiras e a percepção de suas comunidades de entorno. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 34, Rio de Janeiro, 2010. *Anais...* Rio de Janeiro, 2010.

ASSAF NETO, A. *Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 112 p.

BM&FBOVESPA. *Índice de Sustentabilidade Empresarial - ISE*. 2012. Disponível em: <[http://www.bmfbovespa.com.br/pt\\_br/produtos/indices/indices-de-sustentabilidade/indice-de-sustentabilidade-empresarial-ise.htm](http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/produtos/indices/indices-de-sustentabilidade/indice-de-sustentabilidade-empresarial-ise.htm)>. Acesso em: 07 nov. 2018.

BRANDÃO, L. E. T. *Projetos de empresas*. Rio de Janeiro: PUC, 2005.

CAPARELLI, C. E. *Sustentabilidade e retorno ao acionista: Um estudo sobre o índice de sustentabilidade empresarial*. 13 Seminários em Administração, São Paulo, 2010.

CARROLL, A. B. Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, United States, v. 38, n. 3, p. 268-295, 1999.

CARVALHO FILHO, M.; PIMENTEL, M. S.; BERTINO, R. M. J.; OLIVEIRA, A. R. L. Índice de sustentabilidade empresarial: Uma análise acerca da evidenciação do passivo ambiental. *Revista Ambiente Contábil*, Natal, v. 10, n. 1, p. 104-120, 2018.

CERETTA, P. S.; BARBA, F.; CASARIN, F.; KRUEL, M.; MILANI, B. Desempenho Financeiro e a Questão dos Investimentos Sócio-Ambientais. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, v.3, n. 3, p.72-84, Set.- Dez. 2009.

COSTA, R. S. *Contabilidade para Iniciantes em Ciências Contábeis e Cursos Afins*. 5. ed. São Paulo: Editora Senac, 2013. 206 p.

DI DOMENICO, D.; MAZZIONI, S.; LAVARDA, C. E. F.; SILVA, M. Z. *Análise de indicadores de desempenho em empresas com publicação do GRI em comparação às*

*demais empresas listadas na BM&FBOVESPA*. 2013. IV Encontro de Administração da Informação, Bento Gonçalves, 2013.

FARIA, A.; SAUERBRONN, F. F. A responsabilidade social é uma questão de estratégia? Uma abordagem crítica. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 42, n. 1, p. 7-33, 2008.

FERREIRA, V. E. S. *Impacto dos investimentos socioambientais sobre a taxa de crescimento de empresas brasileiras*. 2016. 70 f. Dissertação (Mestrado em Ambiente, Tecnologia e Sociedade) – Universidade Federal Rural do Semi-Árido, Mossoró, 2016.

FORTUNA, E. *Mercado Financeiro: produtos e serviços*. 16 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006. 870 p.

GITMAN, L. J. *Princípios de administração financeira*. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. 910 p.

IUDÍCIBUS, S. *Análise de Balanços*. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 272 p.

LOCATELLI, R. L.; NASSER, J.; MESQUITA, J. M. C. Fatores determinantes da estrutura de capital no agronegócio: o caso das empresas brasileiras. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, Lavras, v. 17, n. 1, p. 72-86, 2015.

LÓPEZ, M. V., GARCIA, A., RODRIGUEZ, L. Sustainable development and corporate performance: A study based on the Dow Jones sustainability index. *Journal of Business Ethics*, v. 75, n. 3, p. 285-300, 2007.

MACHADO, M. R.; MACHADO, M. A. V.; CORRAR, L. J. Desempenho do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da bolsa de valores de São Paulo. *Revista Universo*

*Contábil*, Blumenau, v. 5, n. 2, p. 24-38, 2009.

MARENS, R. What comes around: the early 20th Century American roots of legitimating corporate social responsibility. *Organization*, Dallas, v. 20, n. 3, p. 454-476, 2013.

MARENS, R. Wobbling on a one-legged stool: the decline of american pluralism and the academic treatment of corporate social responsibility. *Journal of Academic Ethics*, Netherlands, v. 2, n. 1, p. 63-87, 2004.

MARION, J. C. *Análise das demonstrações contábeis: contabilidade empresarial*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012. 312 p.

MARQUES, J. M. O. The Firm's Trade Credit Policy Effects on Debt and Capital Structure under Trade-Off and Pecking Order Predictions – A Panel Data Static Model Analysis, from European Western Countries. *IESF Business School*, 2010. Disponível em: <[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1805231](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1805231)>. Acesso em: 06 dez. 2018.

MARTINS, E.; MIRANDA, G. J.; DINIZ, J. A. *Análise didática das demonstrações contábeis*. 2. ed. São Paulo: Atlas. 2017. 252 p.

MARTINS, M. N. S. P.; CAMPOS, A. L. S.; MARTINS, F. S. influência dos investimentos sociais para inclusão de empresas no índice de sustentabilidade empresarial (ISE). *Revista de Gestão Social e Ambiental*, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 58-71, 2016.

MATARAZZO, D. C. *Análise Financeira de Balanços: abordagem gerencial*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 384 p.

MILANI FILHO, M. A. F. Responsabilidade Social e o Investimento Social Privado:

Entre o discurso e a evidenciação. *Revista de Contabilidade e Finanças*, São Paulo, v. 19, n. 47, p. 89-101, 2008.

MORICEAU, J. L.; GUERRILLOT, G. Gifted: the monolingualism of corporate social responsibility. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 52, n. 2, p. 153-164, 2012.

MOTA, A. G.; NUNES, J. P.; INÁCIO, P. L.; BARROSO, C. D.; FERREIRA, M. A.; OLIVEIRA, L. *Finanças da Empresa: teoria e prática*. 5. ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2012. 332 p.

OLIVEIRA, N. C.; OLIVEIRA, N. S.; GOMES, S. M. S.; DIAS FILHO, J. M.; CONCEIÇÃO, M. G. Investimentos Socioambientais: uma Análise das Organizações de Setores de Diferentes Impactos Socioambientais. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, Brasília, v. 8, n. 2, p. 195-208, 2014.

ORELLANO, V. I. F.; QUIOTA, S. Análise do retorno dos investimentos socioambientais das empresas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas* [online], vol.51, n.5, pp.471-484, 2011.

PEREIRA, J. L.; OLIVEIRA, L. H.; JULIARI, C. B.; FARIA, A. A. *Estratégias e Práticas de Responsabilidade Social Corporativa: Um Estudo de Caso na Natura Cosméticos S/A*. 2009. 12 Seminários em Administração, São Paulo, 2009.

PIMENTEL, F. D. TAVEIRA, L. D. B.; BARROS, C. C.; PENHA, R. S. *Indicadores financeiros para a avaliação de desempenho de empresas de construção civil*. 2017. Contabilidade Gestão e Agronegócio, 2 Congresso UFU de Contabilidade, Uberlândia, 2017.

REIS, A. *Demonstrações Contábeis: Estrutura e Análise*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2009. 305 p.

SAUERBRONN, F. F., SAUERBRONN, J. F. R. Estratégias de responsabilidade social e esfera. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 45, n. 2, p. 435-458, 2011.

SAUERBRONN, F. F.; FARIA, A. Responsabilidade social e bens públicos globais: um estudo sobre uma grande corporação no Brasil. *Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade*, Belo Horizonte, v. 4, n. 9, p. 16-80, 2017.

SERRA, R. G.; FELSBERG, A. V.; FÁVERO, L. P. L. Dez anos do ISE: uma análise dos risco-retorno. *Revista REUNIR - Revista de Administração, Ciências Contábeis e Sustentabilidade*, Campina Grande, v. 7, n. 2, p. 29-47, 2017.

SILVA, A. Z.; MAZZIONI, S. Responsabilidade social corporativa: perenidade nos projetos de instituições financeiras. *Revista Linceu*, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 6-31, 2016.

SILVA, E. S.; SANTOS, J. F.; ALMEIDA, M. A. Conselho de administração: uma análise de influência nos níveis de endividamento. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, São Paulo, v. 13, n. 41, p. 440-453, 2011.

SILVA, J. P. *Análise financeira das empresas*. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 524 p.

SOUSA, J. E. R.; SUGAHARA, C. R. Estratégia e responsabilidade social em cooperativa. *Gestão e Regionalidade*, São Caetano do Sul, v. 31, n. 91, p. 4-16, 2015.

SOUZA, T.R.; BRIGHANTI, J.; HEIN, N. Investimentos Ambientais e Desempenho

Econômico-financeiro das Empresas Brasileiras listadas no Índice de Sustentabilidade Empresarial. ISE. *Revista Reuna*, Belo Horizonte, v.21, n.2, p. 97-114, 2016.

TAVARES JÚNIOR, E. P. *Responsabilidade Social, Governança, Gestão e Desempenho: Análise Sistêmica por meio de Equações Estruturais*. 2018. 131 f. (Doutorado em Ciências Contábeis) – Universidade de Brasília, Brasília, 2018.

TAVARES, E. C. *A responsabilidade social aumenta o valor e retorno do acionista? Evidências do mercado brasileiro*. 2011. 26 f. Dissertação (Mestrado em Finanças e Economia Empresarial) – Fundação Getúlio Vargas, Escola de Pós-Graduação em Economia, Rio de Janeiro, 2011.

TEIXEIRA, E. A.; NOSSA, V.; FUNCHAL, B. O Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) e os Impactos no Endividamento e na Percepção de Risco. *Revista de Contabilidade Financeira*, São Paulo, v. 22, n. 55, p. 29-44, 2011.

TREVISAN, F. A. Balanço social como instrumento de marketing. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 2-12, 2002.

TRIOLA, M. F. *Introdução à Estatística*. 7a. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

VENTURA, A. F. A.; SANTOS, V. S.; VENTURA JÚNIOR, R.; FIRMINO, R. G. A relação dos níveis de governança corporativa e índices de rentabilidade econômica. *Revista Reuna*, Belo Horizonte, v. 17, n. 3, p. 73-84, 2012.

VITAL, J. T.; CAVALCANTI, M. M.; DALLÓ, S.; MORITZ, G. O.; COSTA, A. M. A Influência da Participação no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) no Desempenho Financeiro das Empresas.

*Revista de Ciências da Administração*, Santa Catarina, v. 11, n. 24, p. 11-40, 2009.

WHITE, G. I.; SONDHJ, A. C.; FRIED, D. *The Analysis and Use of Financial Statements*. 1. ed. New York: John Wiley & Sons, 1994. 1198 p.

XAVIER, A. V. A responsabilidade da nova empresa no contexto globalizado. In: *Âmbito Jurídico*, Rio Grande, XIV, n. 93, 2011. Disponível em: <[http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=10419](http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=10419)>. Acesso em: 10 nov. 2018.

## SOBRE OS AUTORES

### Frederico Nogueira Silva

Graduado em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual de Goiás (UEG), Campus Anápolis de Ciências Socioeconômicas e Humanas. Atua nas áreas fiscal, tributária e Controladoria. Contato: frednsil@gmail.com

### Carlos Alberto Teófilo

Graduado em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual de Goiás (UEG), Campus Anápolis de Ciências Socioeconômicas e Humanas. Atua como microempresário em empresas de grande porte na área de logística de mercadorias, comunicação e negociação, bem como clientes internos e externos. Contato: Teófilo.betol@hotmail.com

### Ednilto Pereira Tavares Júnior

Graduado em Ciências Contábeis e especialista em Análise e Auditoria das Demonstrações Contábeis pela Universidade Estadual de Goiás (UEG). Mestre e Doutor em Ciências Contábeis pela Universidade de Brasília. É Professor na Universidade Estadual de Goiás (UEG) e na Faculdade Sul-Americana (FASAM). Contato: edniltojunior@hotmail.com

# *Sistema de Controle Interno: uma análise dos relatórios de gestão de uma empresa pública<sup>1</sup>*

***Greice Eccel Pontelli***

***Ricardo da Rosa Nogueira***

***Fernando do Nascimento Lock***

---

**RESUMO:** Os sistemas de controle interno nas organizações públicas são fatores determinantes no alcance dos objetivos estabelecidos. A legislação brasileira determina que os gestores dos órgãos governamentais encaminhem anualmente, ao Tribunal de Contas da União, o Relatório da Gestão. O objetivo do presente artigo foi analisar de forma quantitativa as características da autoavaliação realizada pelo controle interno e informadas pela Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares, no período de 2012 a 2017. A análise de conteúdo foi a ferramenta metodológica utilizada para trabalhar os dados e os construtos foram fundamentados no modelo do *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*. As análises apontaram grande heterogeneidade na percepção sobre o sistema de controle interno, de maneira que em vários quesitos os avaliadores manifestaram-se pela impossibilidade de atribuir a pontuação. Os resultados revelam um sistema de controle interno com deficiências, apesar dos aspectos avaliados positivamente e das ações de melhoria desenvolvidas pela empresa no período.

**Palavras-Chave:** Controle Interno. Relatório de Gestão. Auto-avaliação.

---

**ABSTRACT:** Internal control systems in public organizations are determinant factors in achieving the established objectives. The Brazilian legislation determines that the managers of the governmental agencies shall forward annually to the Court of Auditors of the Union the management report. The objective of this article was to analyze quantitatively the characteristics of self-assessment performed by internal control and informed by the Brazilian hospital services company in the period from 2012 to 2017. The content analysis was the methodological tool used to work the data. The constructs were based on the model of the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. The analyses showed a great heterogeneity in the perception of the internal control system, and in several questions the evaluators manifested themselves by the impossibility of assigning the score. The results reveal a system of internal control with disabilities, despite the positively evaluated aspects and improvement actions developed by the company during the period.

**Keywords:** Internal Control. Management Report. Self Evaluation.

---

Recebido em: 17/06/2019

Aprovado em: 12/08/2019

Sistema de Avaliação: Double Blind Review

Editora Científica: Maria Aparecida de Souza Melo

---

<sup>1</sup> Este artigo constitui-se da atualização do estudo anterior publicado pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) originário de trabalho apresentado na Semana do Servidor Público 2017 e II Simpósio em Gestão Pública.

## 1 INTRODUÇÃO

O controle interno (CI) nas organizações públicas é uma constante pauta nos debates acerca das ações governamentais, haja vista sua importância e contribuições para a melhoria da qualidade, ética e da transparência, principalmente no que concerne aos gastos públicos compreendendo métodos e procedimentos que visam à adesão a estratégias e eficiência operacional e planejamento (MOREIRA; DIAS; DE SOUZA, 2017).

As características da administração pública evidenciam a urgente necessidade na adoção de controles internos que, na visão de Quintana *et al.* (2011), podem ser entendidos como todas as ações e medidas adotadas em uma entidade, destinadas a prevenir e salvaguardar o patrimônio daquela, bem como acompanhar os processos e rotinas ali existentes. Ao atuar de forma preventiva, corretiva ou detectiva nas organizações governamentais, o Sistema de Controle Interno (SCI) permite o melhor gerenciamento das ações e torna-se instrumento fundamental de aderência entre o planejamento e a execução dos programas. Quando organizado com esse intuito, o SCI é voltado permanentemente para a detecção e correção de desvios em relação aos parâmetros estabelecidos, para fornecer informações acerca dos procedimentos realizados no órgão e os resultados dos processos.

Os Relatórios de Gestão (RG), entregues anualmente ao Tribunal de Contas da União (TCU), constituem-se uma das peças primordiais do processo de prestação de contas. Trata-se de exigência normativa a todos os entes governamentais, e os conteúdos apresentados devem estar embasados na legislação que regulamenta sua apresentação (BAIRRAL; SILVA, 2013).

O RG apresenta a autoavaliação do Sistema de Controle Interno (SCI), a qual se baseia nos componentes de controle do *Committee of Sponsoring Organizations (COSO)*, adota mecanismos para a gestão de riscos e emite opinião acerca dos controles internos quanto à sua suficiência e qualidade (SOUZA JÚNIOR; SILVA, 2016). Esses relatórios, baseados na manifestação dos órgãos de controle, reforçam a importância do controle interno (BRAGA NETO; VASCONCELOS; DE LUCA, 2013). Assim, este estudo teve por objetivo analisar as características do sistema de controle interno autoavaliadas pela Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH) nos Relatórios de Gestão do período de 2012 a 2017.

A escolha da referida instituição como unidade de análise deve-se à sua relevância no Sistema Único de Saúde (SUS). Vinculada ao Ministério da Educação, a EBSERH é a solução apontada pelo governo brasileiro para atuar na gestão dos Hospitais Universitários Federais (HUF), em conjunto com as Instituições Federais de Ensino Superior (LOUREDO; LOUREDO, 2017). Segundo o RG 2017, a organização está vinculada a 39 HUF, com um ingresso de recursos financeiros na ordem de R\$ 4.056.597.401,70, além de 936 programas de residência, com 6.988 residentes matriculados, o que representa um importante mecanismo para o desenvolvimento da saúde no Brasil (EBSERH, 2017).

Justifica-se o presente estudo tendo em vista a contribuição em nível acadêmico acerca da temática de controle que, apesar de amplamente explorada na esfera privada, ainda é incipiente na área pública, sobretudo em instituições na área da saúde. O exercício 2018 não foi considerado para fins desta análise, pois o RG não foi divulgado pelo TCU até o momento da coleta dos dados.

Buscou-se também contribuir com os estudos anteriores desenvolvidos por Braga Neto; Vasconcelos e De Luca (2013), Cannavina e Parisi (2015) e Souza Júnior e Silva (2016).

Sob a perspectiva empírica, é esperado aprimorar o debate acerca do processo de autoavaliação dos controles internos constantes nos Relatórios de Gestão das entidades submetidas ao controle externo exercido pelo TCU. Para atender ao propósito do estudo, serão desenvolvidos, nos próximos capítulos, o referencial teórico, o método, a apresentação e discussão dos resultados, as considerações finais e lista das referências utilizadas.

## 2 O CONTROLE INTERNO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Na administração pública, o sistema de controle interno assume um papel importante, pois contribui para a melhoria da qualidade dos serviços prestados e da eficácia do uso dos recursos públicos (MOREIRA; DIAS; DE SOUZA, 2017). No setor público, a existência do sistema de controle interno é obrigatória para todos os Poderes, conforme preveem os artigos 70 e 74 da Carta Magna (BRASIL, 1988), e sua importância está no fato de que o trabalho das unidades de controle interno serve como base e suporte à atuação do controle externo (ROCHA; QUINTIERE, 2010). O controle interno é o planejamento organizacional e de

todos os métodos e procedimentos adotados para a salvaguarda de ativos, verificação da adequação e suporte dos dados contábeis, promoção da eficiência operacional e para o encorajamento a aderência às políticas definidas pela direção (MIGLIAVACCA, 2004).

Attie (2010) menciona que o SCI é parte integrante de cada segmento da organização e cada procedimento corresponde a uma parte do conjunto do controle interno. Internacionalmente, segundo Cannavina e Parisi (2015), o conceito mais amplo de controle interno é padronizado pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO), o qual entende que controle interno é um processo, afetado pelo corpo de diretores, gerentes e outras pessoas de uma entidade, desenvolvido para fornecer segurança razoável acerca da realização de seus objetivos nas seguintes categorias: eficácia e eficiência das operações; confiabilidade dos relatórios financeiros; conformidade com leis e regulamentos. Conforme o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO, 2013), a estrutura apresenta três categorias de objetivos: operacional, divulgação e conformidade, enquanto o controle interno consiste em cinco componentes integrados, conforme demonstra o quadro 1.

Quadro 1 – Componentes do Controle Interno

<b>Componente</b>	<b>Conceito</b>
Ambiente de Controle	O ambiente de controle abrange a integridade e os valores éticos da organização; os parâmetros que permitem à estrutura de governança cumprir com suas responsabilidades de supervisionar a governança; a estrutura organizacional e a delegação de autoridade e responsabilidade; o processo de atrair, desenvolver e reter talentos competentes; e o rigor em torno de medidas, incentivos e recompensas por <i>performance</i> .
Avaliação de Risco	A avaliação de riscos envolve um processo dinâmico e iterativo para identificar e avaliar os riscos à realização dos objetivos. Esses riscos de não se atingir os objetivos em toda a entidade são considerados em relação às tolerâncias aos riscos estabelecidos. Dessa forma, a avaliação de riscos estabelece a base para determinar a maneira como os riscos serão gerenciados.
Atividades de Controle (Procedimentos de Controle)	As atividades de controle são desempenhadas em todos os níveis da entidade, em vários estágios dentro dos processos corporativos e no ambiente tecnológico. Podem ter natureza preventiva ou de detecção e abranger uma série de atividades manuais e automáticas, como autorizações e aprovações, verificações, reconciliações e revisões de desempenho do negócio. A segregação de funções é geralmente inserida na seleção e no desenvolvimento das atividades de controle. Nos casos em que a segregação de funções é impraticável, a administração deverá selecionar e desenvolver atividades alternativas de controle.
Informação e comunicação	A comunicação interna é o meio pelo qual as informações são transmitidas para a organização, fluindo em todas as direções da entidade. Ela permite que os funcionários recebam uma mensagem clara da alta administração de que as responsabilidades pelo controle devem ser levadas a sério. A comunicação externa apresenta duas vertentes: permite o recebimento, pela organização, de informações externas significativas, e proporciona informações às partes externas em resposta a requisitos e expectativas.
Monitoramento	As avaliações contínuas, inseridas nos processos corporativos nos diferentes níveis da entidade, proporcionam informações oportunas. As avaliações independentes, conduzidas periodicamente, terão escopos e frequências diferentes, dependendo da avaliação de riscos, da eficácia das avaliações contínuas e de outras considerações da administração. Os resultados são avaliados em relação aos critérios estabelecidos pelas autoridades normativas, órgãos normatizadores reconhecidos ou pela administração e a estrutura de governança, sendo que as deficiências são comunicadas à estrutura de governança e à administração, conforme aplicável.

Fonte: Adaptado de COSO (2013, p. 7).

Esses componentes básicos constituem a base adotada pelo TCU para o estabelecimento dos itens que compõem a avaliação dos sistemas de controle interno, presentes nos Relatórios de Gestão, conforme demonstrado no método.

Em relação aos componentes básicos de controle interno, Carvalho (2010) menciona que o ambiente de controle deve demonstrar o grau de comprometimento em todos os níveis da administração com a qualidade do CI em seu conjunto, enquanto que a avaliação de riscos corresponde à análise da relevância dos riscos

identificados. Para esse autor, o monitoramento compreende o acompanhamento dos pressupostos do controle interno, visando assegurar a sua adequação aos objetivos, ao ambiente, aos recursos e aos riscos.

Para o TCU (BRASIL, 2009), o modelo do *Committee of Sponsoring Organizations* tornou-se referência mundial pelo fato de uniformizar definições de controle interno; definir componentes, objetivos e objetos do controle interno em um modelo integrado; delinear papéis e responsabilidades da administração;

estabelecer padrões para implementação e criar meio para monitorar, avaliar e reportar controles internos.

## 2.1 Estudos anteriores

Cannavina e Parisi (2015) analisaram os Relatórios de Gestão de 382 órgãos públicos da administração pública direta do Poder Executivo Federal, no exercício 2011, e concluíram que os órgãos analisados não utilizam plenamente os controles internos como ferramenta para melhorar seu desempenho e alcançar seus objetivos institucionais. Na avaliação do ‘Ambiente de Controle’, os autores constataram baixa participação dos funcionários na elaboração de procedimentos, enquanto na ‘Avaliação de Riscos’ ficou constatada a necessidade de o Poder Executivo Federal aperfeiçoar os mecanismos de gestão de riscos. No construto ‘Procedimentos de Controle’, de forma geral, os aspectos foram atendidos parcialmente. Acerca da ‘Informação e Comunicação’, os resultados demonstraram que a informação é importante para a prestação de contas e para a tomada de decisão dos gestores. No ‘Monitoramento’, os resultados indicaram a falta de uma unidade de auditoria interna ou sua fraca atuação nos órgãos pesquisados.

O estudo de Souza Júnior e Silva (2016) avaliou os controles internos com base nos RG das Superintendências dos Estados brasileiros no exercício 2014. Na dimensão ‘Ambiente de Controle’, os itens relacionados à importância dos controles internos e definição de delegação de autoridade e competência foram satisfatórios. Na ‘Avaliação de Riscos’, os resultados demonstraram que 50% dos itens obtiveram as maiores médias e a outra metade as menores médias; a principal discordância dos gestores foi evidenciada na

‘Avaliação de Riscos’. Nos ‘Procedimentos de Controle’, a maioria não soube avaliar os itens, atribuindo a nota 3. Na dimensão ‘Informação e Comunicação’, as respostas sinalizaram qualidade razoável da informação, no entanto, não há equilíbrio na ‘Informação e Comunicação’ prestada aos usuários internos e externos. Por fim, o ‘Monitoramento’ indicou que há fragilidade quanto ao aprimoramento contínuo dos controles.

A análise realizada por Braga Neto; Vasconcelos e De Luca (2013) em 24 Relatórios de Gestão dos Estados brasileiros, no período 2008-2010, revelou, primeiramente, que existe preocupação com a avaliação da execução orçamentária anual e dos programas de governo e, em segundo lugar, que a administração verifica os aspectos legais e regulamentares acerca dos atos praticados com base na legislação vigente. Os autores destacam que os órgãos de controle interno das entidades investigadas poderiam não estar estruturados adequadamente para o atendimento das dimensões do controle interno.

Portanto, a administração pública pode não estar utilizando o controle interno adequadamente como uma ferramenta ou não estar estruturada a fim de atender as dimensões do CI e, conseqüentemente, apresentar fragilidade no aprimoramento dos controles e falhas que poderão comprometer até a tomada de decisão pelos gestores (CANNAVINA; PARISI, 2015; SOUZA JÚNIOR; SILVA, 2016; BRAGA NETO; VASCONCELOS; DE LUCA, 2013).

## 3 MÉTODO

O processo metodológico do presente estudo foi realizado em quatro etapas sequenciais: revisão teórica, pesquisa bibliográfica, levantamento documental e

organização/análise de dados. Quanto aos objetivos, o estudo classifica-se como descritivo que, segundo Silva (2003, p. 65), “tem como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, estabelecendo relações entre as variáveis”. Quanto à forma e abordagem do problema, trata-se de pesquisa quantitativa em que o pesquisador reúne, registra e analisa dados numéricos (MARION *et al.*, 2010).

A pesquisa documental foi realizada nos Relatórios de Gestão da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH), publicados na página eletrônica do TCU. A análise documental valeu-se de documentos que não receberam tratamento analítico (HELDER, 2006). Foram extraídas apenas as informações relativas ao sistema de controle interno dos exercícios 2012 - 2017. O exercício 2018 não foi considerado para fins de análise, pois o RG não estava disponível no site do TCU no momento da coleta dos dados.

Os procedimentos de análise foram realizados em duas etapas. A primeira destinada à organização dos resultados das autoavaliações realizadas no período de 2012 a 2017, divididas segundo os componentes

básicos de controle interno (constantes no quadro 2), os quais foram transformados nos códigos: AC (Ambiente de Controle), AR (Avaliação de Riscos), PC (Procedimentos de Controle), IC (Informação e Comunicação) e M (Monitoramento). A segunda etapa consistiu-se da avaliação dos resultados e discussão das medidas adotadas de acordo com cada construto. O quadro 2 apresenta os itens avaliados.

Os itens foram avaliados pela empresa segundo a escala de valores normatizada pelo TCU, descrita no quadro 3.

Como construtos, foram considerados os componentes do controle interno evidenciados nos quadros 2 e 3, de maneira que os itens da avaliação correspondentes aos tópicos de controle interno foram regulamentados pelo TCU através das Portarias nº 63/2010 (BRASIL, 2010a), 150/2012 (BRASIL, 2012), 175/2013 (BRASIL, 2013), 90/2014 (BRASIL, 2014), 321/2015 (BRASIL, 2015), 59/2017 (BRASIL, 2017) e 65/2018 (BRASIL, 2018) que orientam a elaboração da prestação de contas anual das unidades jurisdicionadas.

Quadro 2 – Questões de avaliação

Componente	Item	Quesito
Ambiente de Controle (AC)	1	A administração percebe os controles internos como essenciais à consecução dos objetivos da unidade e dão suporte adequado ao seu funcionamento.
	2	Os mecanismos gerais de controle instituídos pela Unidade Jurisdicionada (UJ) são percebidos por todos os servidores e funcionários nos diversos níveis da estrutura da unidade.
	3	A comunicação dentro da Unidade Jurisdicionada (UJ) é adequada e eficiente.
	4	Existe código formalizado de ética ou de conduta.
	5	Os procedimentos e as instruções operacionais são padronizados e estão postos em documentos formais.
	6	Há mecanismos que garantem ou incentivam a participação dos funcionários e servidores dos diversos níveis da estrutura da UJ na elaboração dos procedimentos, das instruções operacionais ou código de ética ou conduta.
	7	As delegações de autoridade e competência são acompanhadas de definições claras das responsabilidades.
	8	Existe adequada segregação de funções nos processos e atividades da competência da

Componente	Item	Quesito
		UJ.
	9	Os controles internos adotados contribuem para os resultados planejados pela UJ.
Avaliação de Riscos – AR	10	Os objetivos e metas da UJ estão formalizados.
	11	Há clara identificação dos processos críticos para a consecução dos objetivos e metas da unidade.
	12	É prática da unidade o diagnóstico dos riscos (de origem interna ou externa) envolvidos nos seus processos estratégicos, bem como a identificação da probabilidade de ocorrência desses riscos e a consequente adoção de medidas para mitigá-los.
	13	É prática da unidade a definição de níveis de riscos operacionais, de informações e de conformidade que podem ser assumidos pelos diversos níveis de gestão.
	14	A avaliação de riscos é feita de forma contínua, de modo a identificar mudanças no perfil de risco da UJ ocasionadas por transformações nos ambientes interno e externo.
	15	Os riscos identificados são mensurados e classificados de modo a serem tratados em uma escala de prioridades e a gerar informações úteis à tomada de decisão.
	16	Não há ocorrência de fraudes e perdas que sejam decorrentes de fragilidades nos processos internos da unidade.
	17	Na ocorrência de fraudes e desvios, é prática da unidade instaurar sindicância para apurar responsabilidades e exigir eventuais ressarcimentos.
	18	Há norma ou regulamento para as atividades de guarda, estoque e inventário de bens e valores de responsabilidade da unidade.
Procedimentos de Controle – PC	19	Existem políticas e ações, de natureza preventiva ou de detecção, para diminuir os riscos e alcançar os objetivos da UJ, claramente estabelecidas.
	20	As atividades de controle adotadas pela UJ são apropriadas e funcionam consistentemente de acordo com um plano de longo prazo.
	21	As atividades de controle adotadas pela UJ possuem custo apropriado ao nível de benefícios que possam derivar de sua aplicação.
	22	As atividades de controle adotadas pela UJ são abrangentes e razoáveis e estão diretamente relacionadas com os objetivos de controle.
Informação e Comunicação – IC	23	A informação relevante para a UJ é devidamente identificada, documentada, armazenada e comunicada tempestivamente às pessoas adequadas.
	24	As informações consideradas relevantes a UJ são dotadas de qualidade suficiente para permitir ao gestor tomar as decisões apropriadas.
	25	A informação disponível para as unidades internas e pessoas da UJ é apropriada, tempestiva, atual, precisa e acessível.
	26	A informação divulgada internamente atende às expectativas dos diversos grupos e indivíduos da UJ, contribuindo para a execução das responsabilidades de forma eficaz.
	27	A comunicação das informações perpassa todos os níveis hierárquicos da UJ, em todas as direções, por todos seus componentes e por toda a sua estrutura.
Monitoramento – M	28	O sistema de controle interno da UJ é constantemente monitorado para avaliar sua validade e qualidade ao longo do tempo.
	29	O sistema de controle interno da UJ tem sido considerado adequado e efetivo pelas avaliações sofridas.
	30	O sistema de controle interno da UJ tem contribuído para a melhoria de seu desempenho.

Fonte: Adaptado da Portaria TCU nº 150/2012 – TCU (BRASIL, 2012, p. 42-44).

Quadro 3 – Escala de valores da avaliação

Avaliação	Escala	Significado
(1)	Totalmente inválida	O conteúdo da afirmativa é integralmente <b>não observado</b> no contexto da UJ.
(2)	Parcialmente inválida	O conteúdo da afirmativa é <b>parcialmente observado</b> no contexto da UJ, porém, <b>em sua minoria</b> .
(3)	Neutra	<b>Não há como avaliar</b> se o conteúdo da afirmativa é ou não observado no contexto da UJ.
(4)	Parcialmente válida	O conteúdo da afirmativa é <b>parcialmente observado</b> no contexto da UJ, porém, <b>em sua maioria</b> .
(5)	Totalmente válida	O conteúdo da afirmativa é <b>integralmente observado</b> no contexto da UJ.

Fonte: Adaptado da Portaria TCU nº 277/2010 (BRASIL, 2010b).

#### 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares está vinculada ao Ministério da Educação, conforme o art. 3º da Lei 12.550, de 15 de dezembro de 2011 (BRASIL, 2011) e realiza a gestão dos hospitais universitários. Na análise do sistema de controle interno, a autoavaliação do período 2012-2017 retornou os dados descritos nas tabelas 1 a 5. É salutar mencionar que no RG referente ao exercício de 2012, a maioria dos itens foi considerada como não passível de avaliação pelo fato de que a empresa foi criada em dezembro de 2011 e teve no ano subsequente o marco de sua estruturação,

sob o ponto de vista físico e de pessoal (EBSERH, 2012).

##### 4.1 Ambiente de Controle

Em relação aos nove itens que compõem o construto ‘Ambiente de Controle’, no período analisado, apresentados na tabela 1, destacaram-se positivamente os itens AC1 e AC7, referentes à percepção e ao suporte da alta administração em relação ao controle interno e à delegação de autoridade e competência com a clara definição de responsabilidades. Os principais pontos negativos foram os itens de comunicação e a fragilidade quanto à formalização de um código de ética ou conduta, os quais não foram observados ou foram observados em sua minoria.

Tabela 1 – Avaliação dos itens que compõem o construto ambiente de controle

Cód.	Item (tópicos de controle interno)	Avaliação						Média
		2012	2013	2014	2015	2016	2017	
AC1	A alta administração percebe os controles internos como essenciais à consecução dos objetivos da unidade e dão suporte adequado ao seu funcionamento.	5	5	4	4	4	5	4,5
AC2	Os mecanismos gerais de controle instituídos pela UJ são percebidos por todos os servidores e funcionários nos diversos níveis da estrutura da unidade.	4	4	2	2	2	2	2,7
AC3	A comunicação dentro da UJ é adequada e eficiente.	4	2	2	2	2	2	2,3
AC4	Existe código formalizado de ética ou de conduta.	3	1	2	2	1	5	2,3
AC5	Os procedimentos e as instruções operacionais são padronizados e estão postos em documentos formais.	3	4	2	4	2	2	2,8
AC6	Há mecanismos que garantem ou incentivam a participação dos funcionários e servidores dos diversos níveis da estrutura da UJ na elaboração dos procedimentos, das instruções operacionais ou código de ética ou conduta.	3	2	4	4	1	2	2,7
AC7	As delegações de autoridade e competência são acompanhadas de definições claras das responsabilidades.	4	4	4	4	5	5	4,3
AC8	Existe adequada segregação de funções nos processos e atividades da competência da UJ.	4	4	4	4	2	2	3,3
AC9	Os controles internos adotados contribuem para a consecução dos resultados planejados pela UJ.	3	4	4	4	1	2	3,0
Média		3,7	3,3	3,1	3,3	2,2	3,0	3,1

Fonte: Dados da pesquisa.

A avaliação média do construto ‘Ambiente de Controle’ teve sensível queda no Relatório de Gestão 2016 quando em comparação às médias dos anos anteriores. Em 2017, essa média voltou a aumentar, como observado na tabela 1. O resultado satisfatório do item AC1 vai ao encontro dos estudos de Cannavina e Parisi (2015) e Souza Júnior e Silva (2016), ao passo que o item AC4 é contrário aos achados dos autores (no exercício 2016), fato que se deve à inexistência de um Código de Ética para a EBSERH, o qual foi concretizado em 2017.

#### 4.2 Avaliação de Riscos

A evolução do componente ‘Avaliação de Risco’, apresentado na tabela

2, demonstra os itens relacionados à formalização dos objetivos e metas, à apuração de responsabilidades e à existência de normas para guarda de estoques e inventários de bens/valores como pontos fortes. Em relação ao item AR8, Cannavina e Parisi (2015) e Souza Júnior e Silva (2016) chegam a resultados convergentes.

Por outro lado, a definição dos níveis de risco, bem como sua identificação e classificação, além da fragilidade dos processos internos, foram os pontos fracos desse construto. Observa-se também que a ‘Avaliação de Riscos’ vem apresentando diminuição nas médias dos últimos três relatórios e esse contexto também é denotado em outros órgãos, onde apenas 50% dos gestores federais estão convencidos de que o

gerenciamento de riscos está adequado aos objetivos da organização (CANNAVINA; PARISI, 2015).

Tabela 2 – Avaliação dos itens que compõem o construto avaliação de riscos

Cód.	Item (tópicos de controle interno)	Avaliação						Média
		2012	2013	2014	2015	2016	2017	
AR 1	Os objetivos e metas da Unidade Jurisdicionada estão formalizados.	3	2	4	4	4	4	3,5
AR 2	Há clara identificação dos processos críticos para consecução dos objetivos e metas da unidade.	3	2	4	2	2	2	2,5
AR 3	É prática da unidade o diagnóstico dos riscos (de origem interna ou externa) envolvidos nos seus processos estratégicos, bem como a identificação da probabilidade de ocorrência desses riscos e a consequente adoção de medidas para mitigá-los.	3	4	2	2	2	2	2,5
AR 4	É prática da unidade a definição de níveis de riscos operacionais, de informações e de conformidade que podem ser assumidos pelos diversos níveis da gestão.	3	2	2	2	2	2	2,2
AR 5	A avaliação de riscos é feita de forma contínua, de modo a identificar mudanças no perfil de risco da UJ ocasionadas por transformações nos ambientes interno e externo.	3	4	2	2	2	2	2,5
AR 6	Os riscos identificados são mensurados e classificados de modo a serem tratados em uma escala de prioridades e a gerar informações úteis à tomada de decisão.	3	2	2	2	2	2	2,2
AR 7	Não há ocorrência de fraudes e perdas que sejam decorrentes de fragilidades nos processos internos da unidade.	3	5	3	2	1	2	2,7
AR 8	Na ocorrência de fraudes e desvios, é prática da unidade instaurar sindicância para apurar responsabilidades e exigir eventuais ressarcimentos.	3	5	5	5	2	4	4,0
AR 9	Há norma ou regulamento para as atividades de guarda, estoque e inventário de bens e valores de responsabilidade da unidade.	5	5	5	4	5	5	4,8
Média		3,2	3,4	3,2	2,8	2,4	2,8	3,0

Fonte: Dados da pesquisa.

### 4.3 Procedimentos de Controle

Observa-se que o construto 'Procedimentos de Controle', constante na tabela 3, apresenta algumas políticas e ações de natureza preventiva ou de detecção (2016 e 2017). Contrapondo esse aspecto positivo,

a consistência da avaliação em longo prazo, de maneira geral, foi observada em sua minoria. A abrangência, razoabilidade e relacionamento dos controles internos em relação aos seus objetivos chamaram a atenção pela impossibilidade de avaliação na maioria dos relatórios analisados.

Tabela 3 – Avaliação dos itens que compõem o construto procedimentos de controle

Cód.	Item (tópicos de controle interno)	Avaliação						Média
		2012	2013	2014	2015	2016	2017	
PC1	Existem políticas e ações, de natureza preventiva ou de detecção, para diminuir os riscos e alcançar os objetivos da UJ, claramente estabelecidas.	3	5	2	2	4	4	3,3
PC2	As atividades de controle adotadas pela UJ são apropriadas e funcionam consistentemente de acordo com um plano de longo prazo.	3	2	2	2	2	2	2,2
PC3	As atividades de controle adotadas pela UJ possuem custo apropriado ao nível de benefícios que possam derivar de sua aplicação.	3	4	2	3	3	3	3,0
PC4	As atividades de controle adotadas pela UJ são abrangentes e razoáveis e estão diretamente relacionadas com os objetivos de controle.	3	4	3	3	3	3	3,2
Média		3	3,8	2,3	2,5	3,0	3,0	2,9

Fonte: Dados da pesquisa.

A heterogeneidade na avaliação desse construto chama a atenção, principalmente, quando em relação a outros estudos semelhantes. A pesquisa de Souza Júnior e Silva (2016) apontou para a neutralidade das respostas, enquanto que Cannavina e Parisi (2015) indicaram o atendimento na maioria dos itens do construto.

#### 4.4 Informação e Comunicação

‘Informação e Comunicação’ são construtos essenciais para que as rotinas e os

fluxos aconteçam de forma adequada, com a finalidade de atender a atividade fim da organização. A tabela 4 apresenta os resultados para o componente relacionado à ‘Informação e Comunicação’. Ressalta-se que os itens foram parcialmente observados, porém em sua minoria. Um relevante aspecto nesse construto referiu-se à uniformidade de avaliações negativas durante o período analisado, fato que vai de encontro aos resultados de Cannavina e Parisi (2015) e de Souza Júnior e Silva (2016).

Tabela 4 – Avaliação dos itens que compõem o construto informação e comunicação

Cód.	Item (tópicos de controle interno)	Avaliação						Média
		2012	2013	2014	2015	2016	2017	
IC1	A informação relevante para a UJ é devidamente identificada, documentada, armazenada e comunicada tempestivamente às pessoas adequadas.	3	2	4	4	2	2	2,8
IC2	As informações consideradas relevantes pela UJ são dotadas de qualidade suficiente para permitir ao gestor tomar as decisões apropriadas.	3	2	4	2	2	2	2,5
IC3	A informação disponível para as unidades internas e pessoas da UJ é apropriada, tempestiva, atual, precisa e acessível.	3	2	2	2	2	2	2,2
IC4	A Informação divulgada internamente atende às expectativas dos diversos grupos e indivíduos da UJ, contribuindo para a execução das responsabilidades de forma eficaz.	3	2	2	2	2	2	2,2
IC5	A comunicação das informações perpassa todos os níveis hierárquicos da UJ, em todas as direções, por todos os seus componentes e por toda a sua estrutura.	3	2	1	2	2	2	2,0
Média		3,0	2,0	2,6	2,4	2,0	2,0	2,3

Fonte: Dados da pesquisa.

#### 4.5 Monitoramento

O construto ‘Monitoramento’, presente na tabela 5, tem papel fundamental no que tange à avaliação do SCI por se tratar da forma como a organização poderá certificar o funcionamento dos demais

componentes. Nas autoavaliações constantes nos Relatórios de Gestão 2012-2017, observa-se que o ‘Monitoramento’ do sistema de controle interno atendeu a todos os seus quesitos em 2016 e em 2017, enquanto que a adequabilidade, efetividade e a contribuição para a melhoria de desempenho foram observadas em sua minoria, conforme demonstra a tabela 5.

Tabela 5 – Avaliação dos itens que compõem o construto monitoramento

Cód.	Item (tópicos de controle interno)	Avaliação						Média
		2012	2013	2014	2015	2016	2017	
M1	O sistema de controle interno da UJ é constantemente monitorado para avaliar sua validade e qualidade ao longo do tempo.	3	2	1	2	5	5	3,0
M2	O sistema de controle interno da UJ tem sido considerado adequado e efetivo pelas avaliações sofridas.	3	3	1	2	2	2	2,2
M3	O sistema de controle interno da UJ tem contribuído para a melhoria de seu desempenho.	3	4	1	2	2	2	2,3
Média		3,0	3,0	1,0	2,0	3,0	3,0	2,5

Fonte: Dados da pesquisa.

Para mitigar os efeitos das avaliações negativas, a EBSEERH realizou, nos períodos subsequentes aos Relatórios de Gestão, diversas medidas administrativas, as quais são apresentadas no próximo tópico.

#### 4.6 Análise das ações da EBSEERH

As ações da instituição diante das avaliações apresentadas nos Relatórios de Gestão do período foram as mais diversas, como a criação da Comissão de Controle Interno (CCI), um importante instrumento de apoio à gestão (EBSEERH, 2012). Em 2012, a CCI realizou cinco reuniões ordinárias, das quais foram obtidos encaminhamentos e implementados aperfeiçoamentos. A principal fragilidade apontada pelo RG de 2012 foi a dificuldade em reunir membros da CCI (EBSEERH, 2012).

No Relatório de Gestão de 2013, a empresa referenciou os esforços para aprimorar processos internos de gestão e, para tal, foi revisado seu Regimento Interno; elaborado o planejamento estratégico; desenvolvidos e aprimorados os sistemas informatizados (protocolo, ouvidoria, entre outros). No mesmo período, a empresa substituiu os empregados temporários por empregados públicos efetivos, mas, apesar disso, observou alta rotatividade de pessoal,

o que gerou descontinuidade nas atividades e necessidade de reiterados treinamentos em serviços (EBSEERH, 2013). Ainda em 2013, os avanços nos controles internos foram a aprovação do Regulamento Interno; a definição da participação de suplentes e de eleição de Presidente Substituto, dos cronogramas de reuniões, dos assuntos prioritários para discussão; debate e encaminhamento sobre a forma de acompanhamento da execução de obras com a utilização de recursos do Programa de Reestruturação dos Hospitais Universitários Federais (REHUF) e a discussão sobre a validade da certificação digital de tramitação de processos (EBSEERH, 2013).

No exercício 2014, nos componentes de avaliação ‘Ambiente de Controle’ e ‘Informação e Comunicação’, a instituição identificou a necessidade do aprimoramento de determinados aspectos referentes à normatização das ações e à disponibilidade das informações, além de ter ficado evidenciada a necessidade de implantação de um sistema de controle interno, conforme verificado no construto ‘Monitoramento’ (EBSEERH, 2014).

No que se refere aos componentes ‘Avaliação de Risco’ e ‘Procedimentos de Controle’, a EBSEERH apontou que tem implementado a reorganização de seus

processos de trabalho, medidas que implicarão em melhoria na avaliação dos controles internos. Destacam-se as iniciativas do planejamento estratégico 2015-2016, o mapeamento de processos com o auxílio do Consórcio da Catalunha (projeto de consultoria, com expertise internacional, para aprimoramento da gestão das filiais da EBSEERH) e o desenvolvimento de sistemas informatizados, especialmente o Aplicativo de Gestão dos Hospitais Universitários (AGHU).

No exercício 2015, a instituição mencionou no RG que inicialmente as reuniões da CCI eram voltadas essencialmente para esclarecimentos e disseminação da prática de controle interno nas Diretorias da empresa, o que posteriormente foi otimizado para ações relacionadas à prevenção dos eventos e fortalecimento do 'Ambiente de Controle'. Dessa forma, houve mudanças no *modus operandi* de atuação da CCI, que passou a considerar os objetivos da instituição como norteadores de seu trabalho, agregando a visão sistêmica como fator fundamental (EBSEERH, 2015).

O planejamento prévio de ações da comissão de controle interno; as reuniões mais frequentes; o estabelecimento de canais de comunicação formais entre os membros e dos membros e a Empresa como um todo; a criação de um espaço específico na *intranet* da Empresa; e a criação de um endereço eletrônico ([cci.sede@ebserh.gov.br](mailto:cci.sede@ebserh.gov.br)) para ampliação da comunicação são exemplos de medidas estruturantes do RG 2015 (EBSEERH, 2015).

O RG também evidencia a estruturação da CCI, a qual foi reconhecida através da indicação no regimento interno da empresa, além de fomentar a criação de Comissões de Controle Interno nas filiais da EBSEERH, através de guias de implantação. Em relação à transparência da gestão,

salienta-se a disponibilidade de informações sobre o programa REHUF na *internet* (EBSEERH, 2015). Apesar das medidas relatadas no RG 2015 serem fundamentais, a mais importante foi a implementação da ferramenta de acompanhamento das recomendações dos órgãos de controle, o Módulo de Monitoramento de Providências Permanente (MMPP), executado pela Auditoria Interna (EBSEERH, 2015).

Os responsáveis pelo RG 2016 apontaram a piora na avaliação em comparação às anteriores, com destaque para perdas decorrentes de fragilidades nos processos internos que, segundo o documento, foram resultantes da incipiência dos controles. Também foi destacado o início da revisão da norma disciplinar da EBSEERH e a utilização do sistema de gestão de processos disciplinares - CGU-PAD - como medidas para o fortalecimento do item 'na ocorrência de fraudes e desvios, é prática da unidade instaurar sindicância para apurar responsabilidades e exigir eventuais ressarcimentos' (EBSEERH, 2016).

Quanto à existência de código formalizado de ética ou de conduta, após recomendações da Controladoria Geral da União (CGU), em 2017, o documento foi aprovado e publicado. Dessa forma, os responsáveis incluíram no planejamento propostas de treinamento para administradores e empregados acerca do Código de ética e Conduta. A empresa esclareceu que os avaliadores em 2015 não eram os mesmos em 2016, o que pode estar relacionado com a queda no desempenho nos itens AC5, AC6, AC8, AC9, AR7, AR8, IC1 (exercício 2016), visto que a pontuação atribuída depende da visão do avaliador (EBSEERH, 2016).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH), criada com a finalidade de fazer a gestão dos Hospitais Universitários Federais brasileiros, iniciou suas atividades com uma estrutura deficitária de controles internos. Porém, com base nos RG do período em estudo, a empresa apresentou evolução em diversos aspectos, desde a criação da CCI até a implantação do Módulo de Monitoramento de Providências Permanente (MMPP). Com isso, foi possível realizar o estudo acerca das características de controle interno da EBSERH, atendendo ao objetivo deste trabalho. No entanto, destaca-se que por se tratar de uma autoavaliação da própria organização, na pontuação atribuída pode existir imprecisão, pois depende do ponto de vista dos avaliadores.

Como reconhecimento da evolução desenvolvida pela empresa, o 4º Concurso de Boas Práticas da Controladoria Geral da União (CGU) premiou a prática ‘A Auditoria Interna como Fomentadora de Atividades de Controle Interno em Empresas Públicas’ da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH). Apesar disso, vários são os desafios para a adequada implementação do sistema de controle interno nos moldes do COSO, fato denotado pelo número de itens com a avaliação apresentando os conceitos 01 (Totalmente inválida), 02 (Parcialmente inválida) e 03 (Neutra).

Sob a perspectiva empírica, a análise apontou para resultados semelhantes em relação aos estudos de Braga Neto; Vasconcelos e De Luca (2013), Cannavina e Parisi (2015) e Souza Júnior e Silva (2016) que resultaram em avaliação neutra na maioria dos quesitos. Todavia, é fundamental para a densidade da discussão que sejam utilizadas outras ferramentas de

coleta e análise qualitativa, constituindo-se este um dos limitadores do presente artigo.

Sugere-se, para futuras pesquisas, a análise de outros pontos dos Relatórios de Gestão não abordados pelo presente estudo, a verificação do sistema de controle interno das filiais da EBSERH e a realização de estudos qualitativos acerca do tema com verificação *in loco* nas organizações públicas, que permite maior precisão nos resultados.

## REFERÊNCIAS

- ATTIE, William. *Auditoria: conceitos e aplicações*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BAIRRAL, M. A. da C.; SILVA, A. Transparência no setor público: uma análise do nível de transparência dos relatórios de gestão dos entes públicos federais no exercício de 2010. In: XXXVII ENCONTRO DA ANPAD, 37., 2013, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: UFRJ, 2013.
- BRAGA NETO, J. G.; VASCONCELOS, A. C.; DE LUCA, M. M. M. Controle interno nos relatórios anuais dos estados brasileiros à Luz da NBC T 16.8. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, v. 18, n. 62, 2013.
- BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil*. 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm)>. Acesso em: 3 fev. 2018.
- BRASIL. *Lei n. 12.550, de 15 de dezembro de 2011*. 2011. Autoriza o Poder Executivo a criar a empresa pública denominada Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares – EBSERH; acrescenta dispositivos ao Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de

1940 – Código Penal; e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/Lei/L12550.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/Lei/L12550.htm)>. Acesso em: 03 jul. 2017.

BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União. *Concurso de Boas Práticas*. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/sobre/institucional/cursos/concurso-de-boas-praticas/resultado>>. Acesso em: 01 jul. 2017.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. *Instrução Normativa TCU nº 63, de 1º de setembro de 2010*. 2010a. Estabelece normas de organização e apresentação dos relatórios de gestão e das peças complementares que constituirão os processos de contas da administração pública federal, para julgamento do Tribunal de Contas da União, nos termos do art. 7º da Lei nº 8.443, de 1991, 2010. Disponível em: <[www.tcu.gov.br](http://www.tcu.gov.br)>. Acesso em: 01 jul. 2017.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. *Portaria TCU nº 277, de 7 de dezembro de 2010*. 2010b. Dispõe sobre orientações às unidades jurisdicionadas ao Tribunal quanto ao preenchimento dos conteúdos dos relatórios de gestão referentes ao exercício de 2010, nos termos do art. 4º, § 3º da DN TCU nº 107/2010. Disponível em: <[www.tcu.gov.br](http://www.tcu.gov.br)>. Acesso em: 20 mai. 2017.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. *Portaria nº 150, de 03 de julho de 2012*. 2012. Dispõe sobre orientações às unidades jurisdicionadas ao Tribunal quanto à elaboração dos conteúdos dos relatórios de gestão referentes ao exercício de 2012. Disponível em: <[www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs/judoc/PORTN/20120726/PRT2012-150.doc](http://www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs/judoc/PORTN/20120726/PRT2012-150.doc)>. Acesso em: 21 ago. 2017.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. *Portaria nº 175, de 12 de julho de 2013*. 2013. Dispõe sobre orientações às unidades jurisdicionadas ao Tribunal quanto à elaboração de conteúdos dos relatórios de gestão referentes ao exercício de 2013. Disponível em: <[www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs/judoc/PORTN/20130724/PRT2013-175.doc](http://www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs/judoc/PORTN/20130724/PRT2013-175.doc)>. Acesso em: 21 ago. 2017.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. *Portaria nº 90, de 16 abril de 2014*. 2014. Dispõe sobre orientações às unidades jurisdicionadas ao Tribunal de Contas da União quanto à elaboração de conteúdos dos relatórios de gestão referentes ao exercício de 2014, com base na Decisão Normativa TCU nº 134, de 2013. Disponível em: <<http://portal.tcu.gov.br/contas/contas-e-relatorios-de-gestao/contas-do-exercicio-de-2014.htm>>. Acesso em: 21 ago. 2017.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. *Portaria nº 321, de 30 de novembro de 2015*. 2015. Dispõe sobre as orientações para a elaboração de conteúdos dos Relatórios de Gestão e de informações suplementares referentes ao exercício de 2015, bem como sobre a operacionalização do Sistema de Prestação de Contas, conforme as disposições da Decisão Normativa-TCU 146, de 30 de setembro de 2015. Disponível em: <<http://portal.tcu.gov.br/contas/contas-e-relatorios-de-gestao/contas-do-exercicio-de-2015.htm>>. Acesso em: 21 ago. 2017.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. *Portaria nº 59, de 17 de maio de 2017*. 2017. Dispõe sobre as orientações para elaboração do relatório de gestão, rol de responsáveis, demais relatórios, pareceres, declarações e informações suplementares para a prestação de contas referentes ao exercício de 2016, bem como sobre procedimentos para a operacionalização do Sistema de Prestação

de Contas, conforme as disposições da Decisão Normativa-TCU 154, de 10 de outubro de 2016. Disponível em: <<http://portal.tcu.gov.br/contas/contas-e-relatorios-de-gestao/contas-do-exercicio-de-2016.htm>>. Acesso em: 21 ago. 2017.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. *Portaria nº 65, de 28 de fevereiro de 2018*. 2018. Dispõe sobre as orientações para a elaboração do relatório de gestão, rol de responsáveis, demais relatórios, pareceres, declarações e informações suplementares para a prestação de contas referentes ao exercício de 2017, bem como sobre procedimentos para a operacionalização do Sistema de Prestação de Contas (e-Contas), conforme as disposições da Decisão Normativa TCU 161, de 1º de novembro de 2017. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/contas/contas-e-relatorios-de-gestao/contas-do-exercicio-de-2017.htm>>. Acesso em: 20 jun. 2018.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. 2009. *Um estudo dos modelos e das normas em diversos países*. Disponível em: <<http://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A15A4C80AD015A4D5CA9965C37>>. Acesso em: 12 mai. 2018.

CANNAVINA, V. C.; PARISI, C. *Gestão pública em entidades brasileiras: adequação dos procedimentos de controles internos às normas COSO/INTOSAI*. Revista Universo Contábil, v. 11, n. 3, p. 06-26, 2015.

CARVALHO, Deusvaldo. *Orçamento e contabilidade pública: teoria, prática e mais de 800 exercícios*. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COSO. *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*.

Controle Interno - Estrutura Integrada. Sumário Executivo. 2013. Disponível em: <[http://www.auditoria.mpu.mp.br/bases/legislacao/COSO-I-ICIF\\_2013\\_Sumario\\_Executivo.pdf](http://www.auditoria.mpu.mp.br/bases/legislacao/COSO-I-ICIF_2013_Sumario_Executivo.pdf)>. Acesso em: 25. mai. 2019.

EMPRESA BRASILEIRA DE SERVIÇOS HOSPITALARES. *Relatório de Gestão do Exercício 2012*. Disponível em: <[www.tcu.gov.br](http://www.tcu.gov.br)>. Acesso em: 10 jan. 2019.

EMPRESA BRASILEIRA DE SERVIÇOS HOSPITALARES. *Relatório de Gestão do Exercício 2013*. Disponível em: <[www.tcu.gov.br](http://www.tcu.gov.br)>. Acesso em: 10 jan. 2019.

EMPRESA BRASILEIRA DE SERVIÇOS HOSPITALARES. *Relatório de Gestão do Exercício 2014*. Disponível em: <[www.tcu.gov.br](http://www.tcu.gov.br)>. Acesso em: 10 jan. 2019.

EMPRESA BRASILEIRA DE SERVIÇOS HOSPITALARES. *Relatório de Gestão do Exercício 2015*. Disponível em: <[www.tcu.gov.br](http://www.tcu.gov.br)>. Acesso em: 10 jan. 2019.

EMPRESA BRASILEIRA DE SERVIÇOS HOSPITALARES. *Relatório de Gestão do Exercício 2016*. Disponível em: <[www.tcu.gov.br](http://www.tcu.gov.br)>. Acesso em: 10 jan. 2019.

EMPRESA BRASILEIRA DE SERVIÇOS HOSPITALARES. *Relatório de Gestão do Exercício 2017*. Disponível em: <[www.tcu.gov.br](http://www.tcu.gov.br)>. Acesso em: 20 jun. 2019.

HELDER, R. R. *Como fazer análise documental*. Porto, Universidade de Algarve, 2006.

SOUZA JUNIOR, M. de; SILVA, M. Z. Gestão pública estadual: percepção dos gestores sobre a qualidade dos controles internos. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, v. 15, n. 46, p. 47-60, 2016.

LOUREDO, F. de S. G.; LOUREDO, F. M. *Governança pública e a Ebsersh*. In: IV Encontro Brasileiro de Administração Pública, João Pessoa/PB, 2017.

MARION, J. C.; DIAS, R.; TRALDI, M. C. MARION, M. M. C. *Monografia para os cursos de administração, contabilidade e economia*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MIGLIAVACCA, P. N. *Controles Internos nas Organizações*. 2.ed. São Paulo: Edicta, 2004.

MOREIRA, M. A.; DIAS, A. G. S.; DE SOUZA, P. M. *Controle Interno como Instrumento de Gestão Pública*. *Revista de Informação Contábil*, v. 11, n. 4, p. 39, 2017.

QUINTANA, A. C.; MACHADO, D. P.; QUARESMA, J. C. C.; MENDES, R. C. *Contabilidade Pública: de acordo com as novas normas brasileiras de contabilidade aplicadas ao setor público e a lei de responsabilidade fiscal*. São Paulo: Atlas, 2011.

ROCHA, A. C.; QUINTIERE, M. de M. R. *Auditoria governamental: uma abordagem metodológica da auditoria de gestão*. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2010.

SILVA, A. C. R. da. *Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade: orientações de estudos, projetos, artigos,*

*relatórios, monografias, dissertações, teses*. São Paulo: Atlas, 2003.

## **SOBRE OS AUTORES**

### **Greice Eccel Pontelli**

Graduada em Ciências Contábeis (UFN); Mestre em Gestão de Organizações Públicas (UFSM) e Contadora na Universidade Federal De Santa Maria. Contato: [grace\\_pontelli@yahoo.com.br](mailto:grace_pontelli@yahoo.com.br)

### **Ricardo da Rosa Nogueira**

Graduado em Ciências Contábeis (UFSM); Mestre em Gestão de Organizações Públicas (UFSM) e Coordenador de Tecnologia da Informação e Legislação na Prefeitura de Dilermando de Aguiar – RS. Contato: [xricardonogueira@gmail.com](mailto:xricardonogueira@gmail.com)

### **Fernando do Nascimento Lock**

Doutor em Desenvolvimento Regional (UNISC) e Professor Adjunto no Departamento de Ciências Contábeis da UFSM. Contato: [fernandolock@hotmail.com](mailto:fernandolock@hotmail.com)