



REVISTA DA

UNIFEDE

EDIÇÃO NEGÓCIOS, ADMINISTRAÇÃO E DIREITO

Revista de Divulgação Científica do Centro Universitário de Brusque | Vol. 1, No 29, 2023.2 | ISSN 1679-8708

Rua Vendelino Maffezzolli, nº 333- Bairro Santa Terezinha - 88352-360 - Brusque/ SC  
Telefone (47) 3211 7000 | [unifebe.edu.br](http://unifebe.edu.br)

**Reitora**

Rosemari Glatz

**Vice-Reitor e****Pró-Reitor de Administração**

Sergio Rubens Fantini

**Pró-Reitor de Graduação**

Sidnei Gripa

**Pró-Reitora de****Pós-graduação, Pesquisa,  
Extensão e Cultura**

Edinéia Pereira da Silva

**Coordenação Editorial**

Rafaela Bohaczuk Venturelli Knop

Arina Blum

Rosemari Glatz

**Editor da Revista e****Supervisor de Pesquisa**

Daniel Goulart

**Mantenedora**

Fundação Educacional  
de Brusque (FEBE)

**Mantida**

Centro Universitário  
de Brusque (UNIFEBE)

**Endereço**

Rua Vanderlino Maffezzoli, 333,  
| Bairro  
Santa Terezinha Brusque - SC |  
CEP: 88352-360

+55 (47) 3211 7000

unifebe.edu.br

pesquisa@unifebe.edu.Wbr

**Conselho Editorial da Revista UNIFEBE**

Daniel Goulart

Angela Sikorski Santos

Aline Battisti Pereira

Anna Lúcia Martins Mattoso

Carla Zenita do Nascimento

Edinéia Pereira da Silva

Eliane Kormann

Fernando Luís Merízio

Gissele Prette

Günther Lothar Pertschy

Jeisa Benevenuti

João Derli de Souza Santos

Josely Cristiane Rosa

Julia Wakiuchi

Leilane Marcos

Leonardo Rigon Kasmarek

Leonardo Ristow

Marcelius Oliveira de Aguiar

Rafaela Bohaczuk Venturelli Knop

Raquel Maria Cardoso Pedroso

Roberto Carlos Klann

Roberto Heinzle

Rosana Paza

Thiago dos Santos

Wallace Nobrega Lopo

Vivian Siffert Wildner

Aline Mara Novack

**Produção Editorial**

Equipe Editora da UNIFEBE

**Projeto Gráfico**

Jamaica de Sousa

Maria Alice Mattoso

**Capa**

Maria Alice Mattoso

**Diagramação**

Maria Alice Mattoso

**Revisão**

Rosana Paza

# SUMÁRIO

Revista da UNIFEBE  
Negócios, Administração  
e Direito

- 3 **A guarda compartilhada e a aplicabilidade no real: é possível legislar sobre afetos?**  
Nathiele Boing Lyra  
Evandro Fernandes Alves
- 17 **A psicologia positiva no ambiente de trabalho: estudo de caso em uma cooperativa de crédito no município de Brusque - SC**  
Gabriele Henrique  
Josely Cristiane Rosa
- 32 **A relação das emoções no processo de liderança: um estudo sobre a correlação das emoções com a liderança no ambiente de trabalho**  
Dinys Fátima da Silva  
Danielle Almeida Soares Pimentel
- 45 **Ciclo PDCA: estudo de caso em facção de costura**  
Fabricio José Stedile  
Daniel Goulart
- 65 **Compliance como estratégia para o combate à corrupção no Brasil: uma análise da estrutura de empresas estatais catarinenses**  
Anderson Sasaki Vasques Pacheco  
Camila Pagani  
Karin Vieira da Silva  
Nathalia Dias
- 83 **Estudo do processo de implantação da prática do *feedback* em uma empresa do ramo metalúrgico localizada na cidade de Brusque - SC**  
Cleide Vargas  
Danielle Almeida Soares Pimentel
- 106 **Gestão de alta performance: em busca do equilíbrio do crescimento sustentável e foco nos resultados em instituições financeiras**  
Carla Francini Eccher  
Camila da Cunha Nunes
- 125 **O índice de felicidade no trabalho e a relação com o perfil comportamental de gestão: estudo de caso em uma cooperativa de crédito do Vale do Itajaí/SC**  
Jaqueline Hartmann  
Josely Cristiane Rosa

- 141 **Percepção dos acadêmicos do curso de Ciências Contábeis sobre educação financeira**  
Daniele Griga  
Roberto Carlos Klann
- 152 **Planejamento estratégico com foco no *Balance Scorecard* em uma pequena empresa na cadeia automobilística**  
Eloisa Schaefer  
Alessandro Fazzino
- 164 **Prática de *lobbying* na elaboração da norma contábil IFRS 15: reconhecimento de receitas**  
Darclê C. S. Hausmann  
Caroline K. Soschinski  
Roberto C. Klann
- 180 **Publicações sobre práticas de extensão: uma análise das publicações na associação nacional de pós-graduação e pesquisa em administração**  
Mariséte Daroceski  
Danielle Almeida Soares Pimentel
- 188 **Qualidade de vida no trabalho do docente de terceiro grau: um dilema do século XXI**  
Günther Lothar Pertschy  
Gissele Prette
- 198 **Relevância da informação contábil: uma análise de relatórios financeiros trimestrais e anuais**  
Angélica Ferrari  
Roberto C. Klann  
Alexandre C. dos Santos

## A GUARDA COMPARTILHADA E A APLICABILIDADE NO REAL: É POSSIVEL LEGISLAR SOBRE OS AFETOS?

*A SHARED CUSTODY AND ITS APPLICABILITY IN REALITY: IS IT POSSIBLE  
TO LEGISLATE ON AFFECTIONS?*

Lyra, Nathiele Boing<sup>1</sup>

Alves, Evandro Fernandes<sup>2</sup>

**RESUMO:** O presente trabalho teve como objetivo, baseado na Psicanálise, pensar sobre a aplicabilidade da guarda compartilhada, considerando as suas implicações no campo do Direito e da Psicologia. Além disso, teve como objetivos específicos a investigação do processo de separação e suas implicações legais; a identificação das questões psíquicas que envolvem o processo de separação e a análise das implicações emocionais que envolvem a disputa da guarda. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica, na qual os dados foram coletados por meio da base de dados Scielo Brasil, BVS Psicologia, Lilacs, Google Acadêmico, Periódico Capes, Redalyc, Pepsic e Lume, além da obra clássica de Sigmund Freud, de Jacques Lacan e dos psicanalistas contemporâneos. Na pesquisa foram utilizados os descritores: paternidade, divórcio, guarda compartilhada e psicanálise, e para a análise de dados foi realizada a leitura exploratória, seletiva, analítica e interpretativa do material pesquisado. Espera-se que o presente trabalho possa contribuir com novas propostas para repensar a questão da guarda, buscando trazer contribuições do olhar da Psicologia/Psicanálise para essa importante matéria do Direito.

**Palavras-Chave:** paternidade; divórcio; guarda compartilhada; psicanálise.

**ABSTRACT:** *This study aimed, through Psychoanalysis, to consider the applicability of shared custody, taking into account its implications in the fields of Law and Psychology. Additionally, it had specific objectives: to investigate the separation process and its legal implications, to identify the psychological issues involved in the separation process, and to analyze the emotional consequences of custody disputes. This research was conducted as a bibliographical study, collecting data from the databases Scielo Brasil, BVS Psychology, Lilacs, Google Scholar, Periodical Capes, Redalyc, Pepsic, and Lume, as well as from the classic works of Sigmund Freud, Jacques Lacan, and contemporary psychoanalysts. The descriptors used in the research were paternity, divorce, shared custody, and psychoanalysis. Data analysis involved exploratory, selective, analytical, and interpretative readings of the researched material. It is expected that this study can contribute with new proposals to reconsider the issue of custody, aiming to bring contributions from the perspectives of Psychology and Psychoanalysis to this elevating legal issue.*

**Keywords:** *paternity; divorce; shared custody; psychoanalysis.*

<sup>1</sup> Bacharel em Direito e Psicóloga pela Universidade do Vale do Itajaí- UNIVALI

<sup>2</sup> Doutor em Psicologia e Psicanálise pela Universidade Federal de Santa Catarina-UFSC e Universidade Paris VIII. Docente do Curso de Psicologia da Universidade do Vale do Itajaí-UNIVALI

## 1 INTRODUÇÃO

*As desavenças entre os pais ou seu casamento infeliz condicionam a mais grave predisposição para o desenvolvimento sexual perturbado ou o adoecimento neurótico dos filhos.*

Sigmund Freud

*(Três ensaios sobre a Teoria da Sexualidade)*

Criador da psicanálise, Sigmund Freud, em 1912, na obra “Totem e Tabu”, defende a importância da multidisciplinariedade da psicanálise, seu contato com outras matérias. Na mesma oportunidade, o autor defende a importância de compreender o homem no cerne em que está inserido historicamente e culturalmente, atravessado pelas características do ambiente em que está inserido, dando relevância à família. Surge, assim, a importância de compreender os efeitos de uma família desfeita (FREUD, 1990).

Observa Jacques Lacan (1999) que a família é primordial na transmissão de cultura. A família prevalece na primeira educação, na representação dos instintos, na aquisição da língua, acertadamente, chamada de materna, sendo com ela disputados a transmissão de outros saberes, como: a manutenção dos ritos e dos costumes.

O conceito de família é revestido de significação psicológica, jurídica e social. Dessa forma, impõe um cuidado redobrado em sua conceituação, para que não se caia em lugar comum, vazio ou exacerbado, desprovido de aplicação prática.

Para Diniz (2008), família, no sentido mais amplo, seria a quem indivíduos estão ligados por vínculo da consanguinidade ou de afinidade. Já a acepção *lato sensu* do vocábulo refere-se àquela formada além dos cônjuges ou companheiros, e de seus filhos, abrangendo os parentes da linha reta ou colateral, bem como os afins (os parentes do outro cônjuge ou companheiro). Por fim, o sentido restrito define a família à comunidade formada pelos pais (matrimônio ou união estável) e a da filiação.

No mesmo sentido, leciona Gomes (2002, p. 33): “o grupo fechado de pessoas, composto dos genitores e filhos, e para limitados efeitos, outros parentes, unificados pela convivência e comunhão de afetos, em uma só e mesma economia, sob a mesma direção”.

Importa-se, contudo, ressaltar que o conceito de família varia de acordo com o contexto temporal, cultural, político e econômico em que ela esteja inserida, sendo certo, que, em todos eles, a família é entendida como célula essencial da sociedade.

Buscando mais coerência e adaptação com a realidade, a Constituição de 1988, representou inovações, no ambiente do direito privado, não exclusivamente do Direito de Família. Como grandes inovações no âmbito de família, pode-se citar o reconhecimento da união estável como entidade familiar (art. 226, 227), a proteção ao direito dos filhos e a igualdade de direitos e deveres entre os cônjuges. A Carta Magna também reconheceu a igualdade entre cônjuges e companheiros e igualdade jurídica absoluta entre filhos, bem como o princípio da paternidade responsável e respectivo planejamento familiar (VENOSA, 2016).

Como inovações e símbolo do acompanhamento da sociedade, surgem as Leis 7.811/89 e a 869/90; a primeira, permite divórcios sucessivos; e, a segunda, começa a perceber a criança como sujeito de direitos e não mais como objeto, apenas de disputa entre os pais, devendo prevalecer em questões de guarda e visita o seu melhor interesse, deixando de importar para a solução de guarda quem deu ensejo à separação (GAGLIANO; PAMPLONA FILHO, 2013).

Estatísticas do Registro Civil 2017, do IBGE, indica que no ano de 2007, a média de duração de um casamento civil poderia ser estimada em 17 anos, já em

2017, dez anos depois, o tempo médio entre a data do casamento e a data da sentença ou escritura do divórcio caiu para 14 anos. A pesquisa mostra, que entre 2016 e 2017, o número de uniões registradas diminuiu 2,3% e o número de divórcios aumentou 8,3%, e esse é o segundo ano consecutivo com aumento do número de divórcios e diminuição de casamentos. A proporção é de três casamentos para cada divórcio. A exceção fica por conta dos casamentos homoafetivos que, apesar de representarem pouco mais de 0,5% das uniões registradas, são a porção que segue crescendo, com aumento de 10% em 2017 (IBGE, 2018).

Por meio do breve esboço histórico apresentado, bem como do crescente número de divórcios, importa-se ressaltar que de uma relação amorosa da qual resultam filhos existem direitos e deveres, que não são dissolvidos quando do fim da união, não se resolvendo a situação indo cada um para um lado. O rompimento do relacionamento afetivo dos genitores não deve comprometer a continuidade dos vínculos parentais, uma vez que, o poder familiar não se dissolve na separação (DIAS, 2015).

O modelo de guarda predominante no Brasil era a modalidade de guarda conhecida como unilateral, na qual a criança permanece com apenas um dos genitores, dessa forma, o outro, geralmente pai, fica à mercê das decisões do detentor da guarda, ou, como mero fiscal da educação do filho e ainda enfrentam a possibilidade de alienação parental, desgastando um elo da relação (GAGLIANO; PAMPLONA FILHO, 2013).

A solução encontrada no ordenamento jurídico atual foi o tipo de guarda denominada compartilhada, na qual ambos os genitores exercem o poder familiar sobre a criança, buscando, dessa forma, fazer com que os efeitos negativos da separação dos genitores sejam diminuídos.

Processos judiciais que envolvem disputa de guarda, lidam também com questões como: o cuidado, a proteção e a criação da criança envolvida. A forma da resolução desse conflito resultará em efeitos permanentes no desenvolvimento e na continuidade da estruturação psíquica da criança, objeto da ação judicial.

Assim sendo, a partir de pesquisa anterior, realizada no curso de Direito, acerca da legislação vigente no Brasil, sobre os modelos de guarda e a preferência pela guarda compartilhada, pretende-se analisar a aplicabilidade da norma no real e seus efeitos na vida das crianças.

Salientando que, se não forem considerados os mencionados aspectos, a preferência pela guarda compartilhada, configura um ato juridicamente legítimo, porém, sem validade e funcionalidade prática.

Importa-se ressaltar que a Lei vigente não considera as determinantes inconscientes, determinantes as quais nenhum ser humano está imune, e que influenciam as formas de agir, sentir, decidir-se e de perceber o mundo.

Sobre essa ótica, o presente trabalho preocupa-se em indagar se é possível legislar sobre os afetos, considerando os fenômenos inconscientes e emocionais que todos estão atravessando e que muitas vezes são alheios às próprias pessoas envolvidas. Uma vez que a Guarda Compartilhada é a protegida no sistema jurídico atual, que defende ser essa a melhor opção para o desenvolvimento saudável da criança, torna-se de suma importância um estudo que busque compreender os efeitos dessa prática.

A psicologia e a psicanálise também se preocupam com essas modificações. Diversas teorias buscam referência na relação entre pais e filhos para explicar a formação e o desenvolvimento do psiquismo individual (CEZAR-FERREIRA, 2007). O distanciamento da criança, por um longo período, de qualquer um dos genitores, poderá propiciar o rompimento do processo de vínculo afetivo, o que gerará traumas

futuros. Nesse sentido, afirma Aberastury (1992, p. 274): “quando se separa um filho de um dos pais, algo pode perder-se definitivamente”.

Compreende-se que o Direito busca trazer a verdade aos autos e com base nessa verdade oferecer uma solução “universal” aos conflitos, a psicanálise, por sua vez, afirma não haver a verdade absoluta, uma vez que cada sujeito cria sua própria ficção sobre a realidade (BARROS, 1999).

A psicanálise compreende a separação com um olhar e de um lugar diferente do Direito, considerando os sentimentos posteriores à dissolução de uma relação amorosa. Portanto, com base na explanação anterior, o fenômeno da guarda compartilhada é amplo e complexo, sendo importante que seja compreendido sob outras óticas, sendo assim, faz-se importante o olhar da psicologia e da psicanálise para novas contribuições à norma em vigor.

Diante de todo o exposto, o presente trabalho preocupa-se em analisar se há a possibilidade de aplicar a guarda compartilhada e, caso haja, se ela se objetiva na prática e na realidade - além de observar se serve aos fins aos quais se destina e se propõe.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Escorço histórico da guarda compartilhada**

A evolução da guarda vai ao encontro da evolução do pátrio poder para poder familiar, uma vez que as mulheres e crianças passaram a ser sujeitos de direitos e houve a isonomia entre homens e mulheres, não fazia mais sentido para o legislador que houvesse guarda unilateral, concedida em suas maiorias às mulheres por acreditar-se que a criação dos filhos era seu papel.

Com a evolução feminina e a igualdade entre os sexos, a guarda evoluiu, buscando acompanhar os anseios e necessidades da sociedade contemporânea. Em alguns momentos históricos a guarda foi atribuída ao pai; em outros à mãe, sendo atualmente atribuída a qualquer dos genitores ou a ambos, levando-se em conta os desejos dos filhos e o contexto familiar.

A Lei nº 11.698/08 trouxe inovações radicais no modelo de guarda dos filhos, dominante no modelo brasileiro, qual seja: guarda unilateral com visitas e supervisão do genitor não detentor da guarda. A mencionada lei, após anos de críticas à legislação antiga por doutrinadores, instituiu a guarda compartilhada como regra, somente afastando-se a preferência quando contraria ao interesse do menor envolvido (LÔBO, 2011).

Os doutrinadores brasileiros vinham argumentado a favor da guarda compartilhada e na jurisprudência brasileira, mesmo anteriormente a lei, já se encontrava receptividade de nova modalidade, com o argumento que a guarda unilateral prejudicava o menor envolvido.

Quando ocorre o rompimento do convívio dos pais, a estrutura familiar está abalada, deixando, eles, de exercer, em conjunto, as funções parentais. Não mais vivendo com ambos os genitores, acaba havendo uma redefinição de papéis. Tal resulta em uma divisão dos encargos. O maior conhecimento do dinamismo das relações familiares fez vingar a guarda conjunta ou compartilhada, que assegura maior aproximação física e imediata dos filhos com ambos, mesmo quando cessado o vínculo de conjugalidade. Garante, de forma efetiva, a corresponsabilidade parental, a permanência da vinculação mais estrita e a ampla participação de ambos na formação e educação do filho, o que a simples visitação não dá espaço. O compartilhar da guarda dos filhos é o reflexo mais fiel do que se entende por poder familiar (DIAS, 2015, p. 525).

Em 2008, analisando legislações de outros países, como Portugal e França, que já haviam adotado o atual modelo de guarda, e percebendo que o rompimento do convívio dos pais abalava emocionalmente os menores, os legisladores brasileiros decidiram adotar a guarda compartilhada como regra. A guarda compartilhada é fundamentada constitucionalmente e psicologicamente, visando garantir o melhor interesse da prole. Tem a intenção de que os pais estejam mais presentes na vida dos filhos, e por terem que tomar decisões em conjunto, torna a relação dos pais mais amigável, diminuindo os efeitos que a separação acarreta na vida dos filhos (DIAS, 2015).

Têm como finalidade consagrar, não só o direito das crianças, mas também dos pais, freando-se possíveis irresponsabilidades geradas pela guarda unilateral, para que isso ocorra, no entanto, são necessárias mudanças de alguns paradigmas, levando-se em conta todas as responsabilidades que os genitores compartilham (DIAS, 2015).

Com a dissolução da união, nenhum dos pais perde o poder familiar, porém, o filho em regra vive com um dos genitores, apenas, sendo ao outro assegurado o direito de visita.

Mais do que a guarda, concebida tradicionalmente como direito preferencial de um pai contra o outro, a proteção dos filhos constitui direito primordial destes e direito/dever de cada um dos pais. Invertendo-se os polos dos interesses protegidos, o direito à guarda converteu-se no direito à continuidade da convivência ou no direito de contato. Os pais preservam os respectivos poderes familiares em relação aos filhos, com a separação, e os filhos preservam o direito de acesso a eles e ao compartilhamento recíproco de sua formação (LÔBO, 2011, p. 190).

Passando o filho a residir com apenas um dos genitores a este é deferida a guarda, expressão que é duramente criticada por objetificar o menor, tirando-o da situação de detentor do direito. A definição da guarda e das visitas fica a cargo dos genitores, dependendo, contudo, de chancela judicial. Importa-se ressaltar que na ação de divórcio as questões relativas à guarda devem ser resolvidas, tanto em divórcios consensuais quanto em litigiosos (DIAS, 2015).

A guarda dos filhos é de responsabilidade de ambos os genitores, apenas se individualizando no caso da separação dos cônjuges e em casos em que ambos os genitores reconhecerem o filho, porém não conviverem sob o mesmo teto, e não havendo acordo sobre a guarda, caso em que compete ao juiz decidir, devendo-se atentar ao melhor interesse do menor, que deve estar em primeiro plano (DIAS, 2015).

A guarda compartilhada é aquela exercida por ambos os genitores separados, assegurando aos filhos o livre acesso a ambos, dessa forma, torna-se desnecessário acordos de visita, os pais podem conviver constantemente com os filhos e exercerem livremente o poder familiar (LÔBO, 2011).

Ainda segundo Lôbo (2011), a doutrina entende que a guarda unilateral permite e colabora com a alienação parental, uma vez que muitas vezes o pai que não detém a guarda passa a ter menos tempo com o filho, fazendo com que se distanciem, o que se maximiza quando o genitor forma nova família. Na maioria dos casos de guarda unilateral, a genitora detém a guarda do filho, dessa forma são grandes os números de famílias de filhos privados da convivência paterna – o que será um grande gerador de angústia e crises psicológicas.

## **2.2 A visão da psicologia e da psicanálise sobre a guarda compartilhada**

A psicologia e a psicanálise confirmam que a separação ou divórcio constitui uma crise emocional que pode acarretar uma desestabilização das famílias, produzindo, normalmente, prejuízos emocionais aos filhos. Verifica-se que, dentre os membros da famí-

lia que estão passando por situação aflitiva e, muitas vezes, de conflito, as crianças são as que mais sofrem. Isso ocorre em função de que qualquer evento que atinja algum membro do sistema familiar, acarretará efeitos sobre os demais e sobre o grupo como todo (CEZAR-FERREIRA, 2007).

Dessa forma, a guarda compartilhada é proposta pelos legisladores como alternativa de minimizar os efeitos negativos da separação. Define-se, na guarda compartilhada, a residência de um dos genitores em que viverá o menor, tal medida é tomada para garantir-lhe a referência de lar, não impedindo, contudo, que frequente a casa do outro genitor. A perda do referencial de lar tem comprometido o desenvolvimento dos menores, sendo assim, espera-se que os pais consigam conviver com o filho, não o privando de um lugar de referência.

A guarda compartilhada busca proteger o menor, que já sofreu com a dissolução da relação de seus genitores, fazendo com que se sinta amado e parte ativa na relação de seus pais, mesmo que estes não estejam mais juntos e já tenham formado nova família (DIAS, 2015).

Após compreender o que a guarda compartilhada pretende, é necessário compreender o que uma separação significa e os sentimentos que ela acarreta, bem como demonstrar que raramente uma separação acarretará indiferença dos cônjuges, causando justamente o contrário, sentimentos negativos, como raiva e rancor.

Ao compreender o que pode ocorrer diante de um processo de separação, é importante compreender como acontece a formação do inconsciente e, conseqüentemente, como uma decisão judicial feita sem considerar a subjetividade de cada família, pode comprometer a criança envolvida. Nesse sentido, a Psicanálise é de grande contribuição.

Para que se compreenda a formação do sujeito em Freud e a falta que um dos genitores pode acarretar a vida de uma criança, é primordial que se conheça o complexo de Édipo, sua importância na infância e sua influência e reflexos na vida adulta.

Freud, em 1887, estabelece a existência do complexo de Édipo revelando as raízes infantis subjacentes aos desejos dos sonhos, pois é a partir dos discursos adultos que se reconhece a existência do complexo referente à infância (FREUD, 2001).

Para falar do amor dos filhos para com os pais na infância e do desejo sexual já existente na criança, Freud utilizou-se do mito do Édipo Rei: tragédia Grega na qual Laio, rei da cidade de Tebas, é advertido pelo oráculo que não poderá gerar filhos e, se caso fosse desobedecido, ele seria morto pelo próprio filho que, após a morte do pai, casar-se-ia com a mãe (FREUD, 1996).

No tempo em que Freud denomina de complexo central, quando ainda não há repressão, a criança dedica suas atividades intelectuais em boa parte aos interesses sexuais, passando a indagar de onde surgiram, e por meio desse interesse, passam a saber das circunstâncias reais de um nascimento. Grande parte do interesse das crianças pelo surgimento da vida advém da possibilidade do nascimento de um irmão que poderia vir a tirar seus privilégios e, principalmente, afetar sua relação com a mãe (FREUD, 2001).

Ainda, segundo Freud (2001), é inevitável e fundamental que os pais sejam o primeiro objeto de desejo dos filhos, não devendo, no entanto, o desejo permanecer fixo ao longo da vida, havendo, conforme a criança passa pelas fases do desenvolvimento, a mudança de objeto.

Quando ainda muito pequena, a criança desenvolve desejo objetal pelos pais, usando o exemplo do mito de Édipo, o menino desenvolve desejo objetal pela mãe, o que inicialmente se origina na amamentação e identifica-se com o pai. Por algum tempo, essas duas relações crescem de maneira proporcional, até que o desejo sexual pela mãe se torna mais intenso, passando o pai a representar uma ameaça. A partir dessa relação,

origina-se o complexo de Édipo, a relação com o pai passa a ser de concorrência e a criança deseja livrar-se dele, objetivando ter a mãe apenas para si (FREUD, 1996).

Em seu texto intitulado “Os Três Tempos do Édipo”, Lacan nos explica que no primeiro tempo o bebê busca satisfazer o desejo da mãe, dessa forma, nesse primeiro tempo o sujeito se identifica com o que é objeto de desejo de sua mãe. Essa fase é considerada também fálica primitiva e o discurso da lei já se encontra instaurado pelo pai que o simboliza. O foco da atenção e o desejo do bebê nessa época é exclusivo da mãe.

No segundo tempo, portanto, no plano imaginário, o pai, intervêm na forma de privador da mãe, a criança passa a compreender a mãe não apenas como objeto de seu desejo, mas como objeto que o outro (pai) tem ou não tem. Favorece a chave da relação do Édipo a criança passar a perceber a mãe como subordinada à lei do outro e que seu desejo é possuído por esse mesmo outro, constituindo sua relação não com o pai, mas com a palavra do pai.

A terceira fase é muito importante, uma vez que marcará a saída do Édipo. É importante que o pai cumpra no terceiro tempo aquilo que foi prometido enquanto atravessavam o segundo tempo, devendo, o pai, dar provas no terceiro tempo de que tem o falo. No terceiro tempo a criança passa a perceber que o pai pode dar à mãe aquilo que ela deseja.

Dessa forma, pode-se entender então que na primeira fase o pai aparece de uma forma ainda velada e as atenções estão todas voltadas à mãe e ao seu desejo. Na segunda fase, o pai se afirma na forma de privar a mãe da criança e como representante da lei. No terceiro tempo o pai aparece como portador do falo e ideal de eu (LACAN, 1999).

Para que o processo mencionado anteriormente, ocorra, Jacques Lacan explica e propõe uma triangulação, que seria composta por pai-mãe-criança, esse triângulo existe no real e impõe posições no simbólico. A primeira relação do triângulo é composta por mãe-criança, sendo a primeira experiência da criança com o real, sendo a terceira parte, o pai, inserido depois na relação (LACAN, 1999).

Lacan, em seu seminário V, destaca que o pai surge no plano do simbólico como privador da mãe, portanto, o portador da lei. Elucidada a importância do pai para a castração e senso de realidade da criança, é necessário distinguir o pai real do simbólico. O papel de pai na triangulação pode ser exercido por outra pessoa, por exemplo: tio ou avô, esses realizariam o papel de pai simbólico, não excluindo, contudo, a existência do pai real, ou seja, biológico (LACAN, 1999).

A lei da guarda compartilhada pretende favorecer a criança e lhe assegurar melhor convivência com os pais, porém com base na psicanálise pode-se afirmar: muitas vezes o que é pretendido pela lei se não se efetua na realidade.

A presença dos pais e a convivência saudável com os filhos deixarão inscrições permanentes nas crianças envolvidas, podendo essas inscrições ser positivas ou negativas, mas nunca inexistentes, devendo-se atentar para a importância do olhar psicológico e psicanalítico na determinação das decisões referentes à guarda. Pretendendo esse trabalho, analisar que tipos de inscrições estão sendo deixadas e a efetividade do modelo de guarda vigente no Brasil.

Compreendendo a importância da família na formação do sujeito e após a compreensão do complexo edipiano explicado por Freud, importa-se compreender importantes conceitos da releitura do complexo edipiano feito por Jacques Lacan, sendo eles: real, simbólico e imaginário.

Para explicar o real, Lacan destaca que Freud era médico, portanto, atentava-se aos fatos orgânicos, dessa forma, o autor, descreve o real: “trata-se em primeiro lugar do conjunto daquilo que acontece efetivamente” (ROUDINESCO; PLON, 1998, p. 21.561).

A mãe real é aquela da concepção, que tem o óvulo fecundado pelo espermatozoide, podendo gerar o filho em seu ventre ou sendo uma doadora do óvulo a ser fecundado por outra pessoa.

Nesse sentido, compreende-se o pai real, na concepção orgânica, aquele que está presente no momento do coito ou doador do espermatozoide, esteja esse, após a concepção presente ou não na vida da criança em questão.

Winnicott (2000), por sua vez, observa que existe um fascínio pelo papel da mãe, sendo esse fundamental para o princípio da realidade na criança, fazendo uma oposição entre princípio da realidade e princípio do prazer, sendo esses princípios presentes em dois atores: pai como princípio da realidade e mãe como princípio de prazer.

Após compreensão dos pais reais, importa-se compreender os pais simbólicos, Roudinesco e Plon (1998, p. 23.854-23.857), com base em Lacan, definem simbólico da seguinte forma:

Termo extraído da antropologia e empregado como substantivo masculino por Jacques Lacan, a partir de 1936, para designar um sistema de representação baseado na linguagem, isto é, em signos e significações que determinam o sujeito à sua revelia, permitindo-lhe referir-se a ele, consciente e inconscientemente, ao exercer sua faculdade de simbolização.

O simbólico não pode ser dissociado do real e do imaginário, e os três juntos formam uma estrutura. Simbólico, portanto, é aquilo que simboliza alguma coisa, no assunto em questão, aquele que simboliza os pais, podendo esse papel ser exercido pelos pais reais ou não, por exemplo: quando há doações de óvulo ou espermatozoide ou quando o papel é exercido por outro familiar.

Para que se finalize a compreensão da tríade lacaniana, é preciso que se compreenda, ainda, o conceito de imaginário. Imaginário é definido por Roudinesco e Plon (1998, p. 12.388-12.390): “associado ao real e ao simbólico no âmbito de uma tópica, a partir de 1953, o imaginário se define, no sentido lacaniano, como o lugar do eu por excelência, com seus fenômenos de ilusão, captação e engodo”.

Ressaltam os autores (1998, p. 12.399-12.401): “simbólico foi então definido como o lugar do significante e da função paterna, o imaginário como o das ilusões do eu, da alienação e da fusão com o corpo da mãe, e o real como um resto impossível de simbolizar”.

Feita a diferenciação entre pai simbólico e pai real, importa-se destacar a importância de não ser escondido da criança com fábulas e histórias a existência do pai real, uma vez que, crianças desde muito cedo compreendem como nasceram, logo, entendem o processo de geração de um bebê e a necessidade de saber do pai real aparecerá.

### **2.3 Ato analítico da separação dos pais e o complexo de Édipo**

Devemos compreender que a separação causa ato, à medida que demarca um antes e depois, tanto para o casal que foi dissolvido quanto para a criança que terá uma reformulação na relação familiar e precisará adaptar-se a ela.

Para Lacan (1999), ato analítico é a perspectiva de realização, algo está em perspectiva e lhe falta a causa eficiente que lhe torne ato, faça-o atual. Para que a potência vire ato, é necessário que algo mude, movimento, algo que situe um antes e depois, algo que era de uma maneira de forma marcada temporalmente, torna-se outra.

Françoise Dolto (1989) explica que a separação gera um ato e, portanto, não deve ser comunicada abruptamente à criança, podendo gerar sérios resultados à saúde psíquica dessa. A autora defende que os pais devem comunicar os filhos durante o processo de separação, e não, comunicá-los apenas depois da decisão tomada.

A partir da constituição do sujeito, que sucede no complexo de Édipo, a idade na qual ocorre a dissolução da união dos pais, bem como a forma com que essa dissolução incorre, também gerará efeitos diferentes.

Ressalta-se que não há uma idade precisa para a entrada no Édipo e nem sua saída, dependendo de cada família e sujeito e sua subjetividade e peculiaridade, porém, a partir das diferenciações das fases do Édipo, sendo elas três, o ato da separação será diferente, sendo a primeira fase em idades mais tenras e a terceira, saída, nas idades finais (DOLTO, 1989).

Dolto (1989) ressalta que até os quatro anos a criança precisa da presença da mãe, quando é essa que cuida do bebê desde o seu nascimento e é sua mãe. Portanto, até essa idade, os efeitos da dissolução do casal serão diferentes na criança, do que nas idades posteriores. Sendo esse, o primeiro tempo do Édipo, não trará grandes problemas à criança ser cuidada por apenas um dos genitores.

Já no segundo tempo, é de suma importância para o desenvolvimento saudável das crianças que estejam presentes ambos os genitores. Apesar de não ter uma idade precisa para cada fase, como ressaltado anteriormente, a partir dos cinco anos, Françoise Dolto, destaca a importância da presença de ambos os genitores.

Para a criança, a partir dos cinco anos - menino ou menina - seria preferível que o pai e a mãe tivessem, cada qual por seu lado, sua própria vida afetiva e sexual, a fim de que a criança não fosse colocada nas posições de se considerar, ao mesmo tempo, filha e cônjuge do pai ou da mãe, o que bloquearia sua dinâmica estrutural. É perigoso que a fantasia de ser cônjuge seja como que confirmada pela realidade (DOLTO, 1989).

A partir do segundo tempo do Édipo, a tríade familiar será sempre favorável ao desenvolvimento saudável da criança. Não sendo essa possível, no segundo tempo, com cinco-sete anos, a menina preferencialmente deverá ficar com a mãe e o menino com o pai, para uma saída saudável do Édipo.

Devemos compreender que cada família teria sua forma própria e singular de realizar essa reorganização, conforme suas características e possibilidades, bem como de acordo com a forma que se deu a dissolução do casamento e de como é desenhada a relação dos pais com o filho. Porém, como já explanado, o ordenamento jurídico atual, determina a forma com a qual toda família, independentemente das suas singularidades, organizar-se-á após a separação, sendo essa a divisão da guarda do filho.

Após o processo de separação, aos cônjuges, caberá criar saídas e reorganizar a nova vida, agora de forma individual, porém com a responsabilidade conjunta de criação do filho advindo do ex-casamento. A partir dessa reorganização, serão restabelecidos os laços com a criança, transformando a relação com o filho de modo geral.

Ao mostrar as vantagens da guarda compartilhada, não se pretende afirmar que seja impossível exercer a parentalidade por parte de um só, mas as consequências que essa opção pode acarretar a vida da criança que pode vir a sofrer com a falta de referencial paterno ou materno com que era acostumado a conviver. Estudo publicado pelo *Jornal de Psicologia Familiar dos Estados Unidos* conclui que estão certos os pais que buscam dividir a guarda dos filhos e que esta decisão traz benefícios à saúde mental e psicológica do menor (GAGLIANO; PAMPLONA FILHO, 2013).

Para que se obtenha sucesso na guarda compartilhada é necessário empenho e trabalho do juiz e de equipes multidisciplinares da Vara de Família, tanto para

o convencimento dos pais e esclarecimento dos benefícios da guarda compartilhada quanto para analisar se o casal conseguirá resolver os conflitos para exercer de forma satisfatória a guarda conjunta (GAGLIANO; PAMPLONA FILHO, 2013).

Como demonstrado acima, são claras as vantagens da guarda compartilhada, uma vez que se afastam os efeitos danosos de que a exclusividade da guarda unilateral pode provocar, trazendo resultados positivos no desenvolvimento psíquico da criança ou adolescente que passa a apresentar de forma menor os efeitos causados pelas separações dos pais (GAGLIANO; PAMPLONA FILHO, 2013).

Contudo, essa modalidade, apresenta desvantagens. Importante que antes que se exponha as desvantagens da guarda compartilhada, esclareça-se que muitas desvantagens apontadas por doutrinadores, são inerentes de confusões feitas entre guarda compartilhada e guarda alternada, que apesar de possuírem semelhanças entre si, são institutos jurídicos diferentes.

Há que se distinguir, definitivamente, o exercício alternado da guarda do exercício compartilhado, no qual é estabelecida, desde logo, pelos genitores, a residência habitual da prole, que será o ponto de referência para os menores cumprirem suas obrigações e receberem que lhes é de direito (AKEL, 2009, p. 111).

O ponto referencial de lar, é defendido por Dolto (1989), o qual afirma que é de suma importância que a criança tenha um referencial de lar e que esse não passe a ser transitório após a separação dos pais, para que não acarrete maiores dificuldades na vida da criança que já está enfrentando mudanças em sua vida familiar. A autora defende ainda que se caso seja necessário, os pais alternem a casa, mas não a criança.

Somente em situações de exceção, nas quais o juiz percebe que apesar de os problemas conjugais e da impossibilidade de acordo acerca da guarda dos filhos, o casal apresenta maturidade e responsabilidade para exercer a guarda compartilhada, sem que atinja de forma prejudicial o desenvolvimento dos filhos, poderá, então, impor a medida, devendo oferecer acompanhamento psicológico para a eficácia da decisão. Contudo, a imposição da guarda, quando não acordada entre os pais, não deve ser utilizada, levando-se em conta o desgaste já sofrido na relação e os efeitos provocados na criança em mais uma tentativa frustrada dos pais em relação à sua criação (GAGLIANO; PAMPLONA FILHO, 2013).

Necessário lembrar que ao optarem pelo modelo de guarda compartilhada, surgirão algumas dificuldades na vida dos pais, uma vez que para que se mantenham em contato com o filho e exerçam conjuntamente com o cônjuge que não mais convivem o poder familiar, serão necessárias adaptações na rotina dos genitores.

As desvantagens apresentadas pela guarda compartilhada são, em sua maioria, ocasionadas pela forma com que ela é aplicada, uma vez que é um instituto novo e que não há uma regra clara de aplicação, cada família adapta-se de uma forma, sendo assim, as desvantagens da guarda compartilhada não podem ser tratadas como absolutas, uma vez que dependerá de cada caso concreto, assim como com a construção de uma cultura e legislação adequadas de guarda compartilhada, tende-se a cada vez aprimorar o instituto, diminuindo-se as falhas apresentadas.

### 3 METODOLOGIA

A fim de atender aos objetivos propostos ora citados e que nortearam esta pesquisa, o trabalho foi dividido metodologicamente em quatro etapas. Primeiramente, realizou-se uma pesquisa bibliográfica acerca da separação e Guarda Compartilhada. A pesquisa bibliográfica mostra-se relevante, pois é por meio dela que se reúnem os dados, traçam-se novas hipóteses e define-se qual o melhor método de pesquisa para resolver o problema levantado, fornecendo um embasamento e modelo teórico adequado. (CONFORTO; AMARAL; SILVA, 2011; GIL, 2008)

Realizou-se a coleta de dados em artigos nas bases de dados do *Scielo* Brasil, *BVS* Psicologia, *Lilacs*, *Google Acadêmico*, *Periódico Capes*, *Redalyc*, *Pepsic* e *Lume*, com a utilização das buscas por meio das palavras-chave: “paternidade”, “divórcio”, “Guarda Compartilhada” e “psicanálise.” Os critérios de inclusão abrangeram um trabalho realizado anteriormente no curso de Direito em que foi trabalhado a Guarda Compartilhada: Vantagens e Desvantagens e, posteriormente, aprofundamento da questão no presente trabalho com base na Psicanálise, buscando compreender a efetividade da aplicação da norma no real e a legislação sobre os afetos. Selecionou-se estudos escritos em língua portuguesa e excluiu-se os que estavam em inglês ou espanhol.

Após a primeira etapa, realizou-se uma análise dos dados de forma seletiva, analítica e interpretativa do material pesquisado, por meio de leitura exploratória. A leitura exploratória é realizada de forma rápida e resumida com os materiais selecionados que contemplem os objetivos do estudo, objetivando excluir aqueles que são pouco pertinentes ao tema proposto (GIL, 1995).

Em seguida, na terceira etapa, selecionou-se o método da leitura analítica dos textos e entrevistas que foram apropriados para a escrita deste artigo. A leitura analítica tem por objetivo ordenar de forma clara as fontes, para que se alcance as respostas esperadas para a pergunta problema. É nesse estágio que se identificam os tópicos que seguiram o texto, bem como a ordem em que aparecerão os temas e a síntese final (GIL, 1995).

Ainda segundo Gil (1995), o quarto e último passo é denominado: leitura interpretativa, a qual pode ocorrer em conjunto com o passo anterior, a leitura analítica. É na leitura interpretativa que se busca uma relação entre o conteúdo das fontes pesquisadas e os conhecimentos didáticos selecionados que apoiaram previamente as fontes, assim, os resultados alcançam uma amplitude maior de relações com o tema e com a leitura analítica. Portanto, na leitura analítica se trouxe o problema relacionado com as escritas dos artigos selecionados por meio de uma análise psicanalítica das representações presentes nas falas.

Dessa forma, conforme se iniciou o estudo do tema, percebeu-se que uma pesquisa com entrevista a campo não seria necessária para o presente estudo, pois os discursos sobre o fenômeno já existem em quantidade suficiente nas pesquisas coletadas desde o primeiro momento.

### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observou-se, com o presente trabalho, a inegável e constante mutação do direito de família, que busca sempre estar em sintonia com o contexto temporal que é aplicado, dessa forma o instituto do poder familiar, nos últimos anos, tem evoluído de forma constante e rápida, podendo-se destacar grandes mudanças com a Constituição Federal de 1988 e o Estatuto da criança e adolescente.

A guarda compartilhada, em consonância com a evolução dos modelos de família, busca contemplar, o bem-estar do filho, e para que isso seja alcançado, é necessário analisar cada caso em concreto e em situações litigiosas em que se percebe a impossibilidade de acordo entre os genitores, demonstrar as vantagens da guarda compartilhada, mas optar-se pela guarda unilateral.

Se o melhor interesse do menor e o exercício do poder familiar são os fatores principais da guarda compartilhada, deve-se compreender impossível sua concessão em uma situação de litígio em que o menor conviverá em um ambiente de briga constantes e de disputa entre os pais.

Importante, com base na psicanálise, que seja analisado a idade da criança em questão, compreendendo que em cada idade, a presença dos genitores tem significados diferentes. Para que essa decisão seja feita da melhor forma e respeitando as fases do complexo de Édipo, será necessária e obrigatória a intervenção de um terceiro que, como ressalta Françoise Dolto, não seja o juiz, mas sim um profissional da saúde com conhecimento específicos, qual seja: psicólogo ou psicanalista.

Dessa forma, conforme apresentado ao longo do trabalho, conclui-se que a guarda compartilhada apresenta inúmeras vantagens em relação a outras modalidades de guarda, bem como demonstra sucesso em sua aplicação em outros países, como França e Portugal, porém, é necessário observar o contexto para, então, aplicá-la.

Frisa-se que afetividade é de suma importância e sempre é levada em consideração para a psicanálise e constituição do sujeito, sendo assim, o afeto e presença dos pais durante a vida dos filhos é o melhor caminho para adultos saudáveis, dessa forma, acredita-se que a guarda compartilhada seja uma boa alternativa em que é ofertado ao menor a convivência com ambos os genitores.

Ocorre que, para que essa relação seja saudável é necessário minimizar as desvantagens na aplicação da guarda compartilhada, que, como já visto, são oriundas da falta de análise de cada caso em concreto. Dessa forma, é necessária uma equipe multidisciplinar que analise cada caso apresentado para que a modalidade de guarda escolhida seja a mais pertinente.

No que diz respeito aos objetivos do trabalho conclui-se que:

a) Restou claro durante a pesquisa que os processos psicológicos, tanto dos cônjuges como dos filhos são de pouca relevância para o direito, sendo ainda menos relevantes e considerados os aspectos inconscientes que permeiam as relações, dessa forma, as decisões, mesmo buscando o melhor para o menor em questão, acabam deixando lacunas abertas e decidindo de forma errônea.

b) Não se pode legislar sobre os afetos, muito menos sem considerar todos os aspectos psicológicos que envolvem as relações familiares, confirma-se, que no que diz respeito à família, amor, cuidado e parentalidade, tanto o direito quanto a psicologia, não serão capazes de compreender todas as modalidades de família e dissolução delas, somente a união dos saberes se aproximará da compreensão necessária.

c) Sobre a questão principal da pesquisa, qual seja: a aplicabilidade da Guarda Compartilhada no real, por todo o exposto nos capítulos que antecedem a presente conclusão, restou comprovado que, nos moldes nos quais se aplica atualmente, a guarda compartilhada, na maioria dos casos, não se efetivará no real. Os resultados insatisfatórios da aplicação da guarda compartilhada, deve-se, principalmente, a fatores psicológicos e psicanalíticos que são ignorados quando da aplicação da norma.

Deve-se compreender que o interesse do filho, deve sobrepor-se aos sentimentos negativos oriundos do final da relação dos pais, priorizando seu desenvolvimento físico e emocional. Ao judiciário cabe proteger o menor, não simplesmente

aplicando a regra por aplicar, mas de fato analisando o contexto familiar para possibilitar a segurança do menor. À psicologia cabe, dessa forma, auxiliar o judiciário com seus saberes, a decidir da melhor forma.

Sugere-se ainda, que a equipe multidisciplinar, auxilie a compreensão dos pais na decisão do melhor estilo de guarda, explique seus deveres como genitores, sua importância na vida do filho em cada idade e fase, bem como que a dissolução do matrimônio em hipótese alguma dissolve as responsabilidades e deveres parentais e que esses devem se sobrepôr a eventuais conflitos oriundos do casamento.

Ante todo o exposto, conclui-se que, analisando o modelo de guarda vigente no Brasil, qual seja: a compartilhada, compreendendo sua evolução histórica em conjunto com suas pretensões ao bem-estar da família, o modelo de Guarda Compartilhada demonstra-se o melhor para o bem-estar da criança, fruto de uma união desfeita, porém, para que essa se efetive na realidade é imprescindível comunicação com a psicologia em geral e a psicanálise em particular.

## REFERÊNCIAS

- ABERASTURY, Arminda. **Psicanálise da Criança**. Teoria e Técnica. 8. ed. Porto Alegre: Editora Artes Médicas, 1992.w
- AKEL, Ana Carolina Silveira. **Guarda compartilhada: um avanço para a família**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BARROS, Fernanda Otoni de. O Amor e a Lei: Processo de Separação no Tribunal de Família. **Psicol. cienc. prof.**, Brasília, v. 17, n. 3, 1997.
- CEZAR-FERREIRA, Verônica A. da Motta. **Família, separação e mediação: uma visão psicojurídica: Direito de família, psicologia jurídica**. 2. ed. São Paulo: Editora Método, 2007.
- CONFORTO, E. C.; AMARAL, D. C.; SILVA, S. L. **Roteiro para Revisão Bibliográfica Sistemática: aplicação no desenvolvimento de produtos e gerenciamento de projetos**. Porto Alegre, 2008.
- DIAS, Maria Berenice. **Manual de Direito das Famílias**. 4. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2015.
- DINIZ, Maria Helena. **Curso de direito civil brasileiro: direito de família**. 30. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- DOLTO, Françoise. **Quando os pais se separaram**. Rio de Janeiro: Zahar, 1989.
- FREUD, Sigmund. **A Interpretação de Sonhos**. Rio de Janeiro: Imago, 2001.
- FREUD, Sigmund. **Cinco lições de psicanálise**. vol. XI. Rio de Janeiro: Imago, 1996.
- FREUD, Sigmund. Totem e Tabu. *In*: FREUD, Sigmund. **Edição standard brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud**. Vol. 13. Rio de Janeiro: Imago, 1990.

- FREUD, Sigmund. **Três ensaios sobre a Teoria da Sexualidade**. Edição Standard Brasileira das Obras Completas de Sigmund Freud. Vol. VII. Rio de Janeiro: Imago, 1996.
- GAGLIANO, Pablo Stolze; PAMPLONA FILHO, Rodolfo. **Novo Curso de Direito Civil**. Vol. 6. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.
- GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas. 1995
- GOMES, Orlando. **Direito de Família**. 14. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2002.
- IBGE. **Estatísticas Sociais**. Casamentos duram em média 14 anos no Brasil. Indicadores Selecionados. Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/22866-casamentos-duram-em-media-14-anos-no-brasil>. Acesso em: 26 nov. 2018.
- LACAN, Jacques. **O Seminário**, livro 5: As formações do inconsciente. Rio de Janeiro: Zahar, 1999.
- LÔBO, Paulo Luiz Netto. **Direito civil: famílias**. São Paulo: Saraiva, 2011.
- MORESI, Eduardo (org.). **Metodologia da Pesquisa**. Brasília: Universidade Católica de Brasília, 2003.
- NASIO, Juan-David. *Édipo: O complexo do qual nenhuma criança escapa*. [eBook Kindle]. Rio de Janeiro: Zahar, 2007.
- PERLINGIERI, Pietro. **Perfis de Direito Civil**. 2. ed. Rio de Janeiro: Renovar, 2002.
- ROUDINESCO, Elisabeth. **Por que a psicanálise?** Rio de Janeiro: Zahar, 2000.
- ROUDINESCO, Elisabeth; PLON, Michel. **Dicionário de psicanálise**. [eBook Kindle]. Rio de Janeiro: Zahar, 1998.
- VENOSA, Silvio de Salvo. **Direito Civil – Direito Civil das Sucessões**. Vol. VI. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- WINNICOTT, Donald Woods. Psicoses e Cuidados Maternos. *In*: WINNICOTT, Donald Woods. **Da Pediatria à Psicanálise: obras escolhidas**. Rio de Janeiro: Imago, 2000. p. 305-315.

## A PSICOLOGIA POSITIVA NO AMBIENTE DE TRABALHO: ESTUDO DE CASO EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO NO MUNICÍPIO DE BRUSQUE – SC

### POSITIVE PSYCHOLOGY IN THE WORKPLACE: CASE STUDY IN A CREDIT UNION IN THE CITY OF BRUSQUE – SC

Gabriele Henrique<sup>1</sup>  
Josely Cristiane Rosa<sup>2</sup>

**RESUMO:** A Psicologia Positiva é considerada uma ramificação relativamente nova da Psicologia contemporânea e é um tema que vem tomando proporção no Brasil. Considera-se que a Psicologia Positiva busca compreender as potencialidades e as virtudes do indivíduo. Nesse sentido, a Psicologia Positiva tem seu foco na felicidade, no bem-estar e na resiliência do ser humano. Nesse contexto, a presente pesquisa buscou verificar a contribuição da Psicologia Positiva para o desenvolvimento do Trabalho com Propósito em uma Cooperativa de Crédito do Município de Brusque/SC. Para tanto, foi verificada a cultura organizacional da cooperativa, identificado o perfil socioeducacional dos colaboradores da cooperativa e realizada a aplicação da ferramenta Pirâmide Evolutiva do *Coaching* para identificação dos valores da vida. Do ponto de vista metodológico, a pesquisa classificou-se em qualitativa, tipificada em descritiva e exploratória. Em relação ao método, constituiu-se em estudo de caso. Os resultados evidenciaram que os valores referentes ao trabalho apontados pelos colaboradores estão alinhados aos valores predominantes na cultura organizacional da cooperativa. Nesse contexto, considerou-se que a Psicologia Positiva contribuiu na promoção da vida saudável da empresa e de seus colaboradores, promovendo a satisfação e o otimismo, além da adoção de comportamentos saudáveis, reforçando a prevenção de patologias relacionadas às condutas.

**Palavras-chave:** psicologia positiva; valores; trabalho com propósito.

**ABSTRACT:** *Positive Psychology is considered a relatively new branch of contemporary psychology and is a topic that has been growing in Brazil. We understand that Positive Psychology seeks to understand the potential and virtues of the individual. In this sense, Positive Psychology focuses on human happiness, well-being, and resilience. In this context, this research sought to verify the contribution of Positive Psychology to the development of Work with Purpose in a Credit Cooperative in the city of Brusque/SC. Therefore, the organizational culture of the union was verified, the cooperative of the socio-educational employee's profile was identified, and the Coaching Evolutionary Pyramid's tool was applied to identify the values of life. From a methodological point of view, the research was classified as qualitative, typified as descriptive and exploratory. The method consisted of a case study. The results showed that the values related to work pointed out by the employees are in line with the predominant values in the cooperative's organizational culture. In this context, it was considered that Positive Psychology contributes to promoting a healthy life for the company and its employees, promoting satisfaction and optimism, adopting healthy behaviors, and reinforcing the prevention of pathologies related to conduct.*

**Keywords:** *positive psychology; values; working with purpose.*

<sup>1</sup> Pós-Graduada em MBA em Gestão de Pessoas e Coaching da UNIFEBE.  
E-mail: gabriele\_henrique@hotmail.com

<sup>2</sup> Doutora em Desenvolvimento Regional. E-mail: jo.rosa@unifebe.edu.br

## 1 INTRODUÇÃO

A Psicologia Positiva constitui-se em um movimento recente dentro da ciência psicológica que visa a fazer com que os psicólogos contemporâneos adotem “uma visão mais aberta e apreciativa dos potenciais, das motivações e das capacidades humanas” (SHELDON; KING, 2001, p. 216), enfatizando mais a busca pela felicidade humana que o estudo das doenças mentais.

Seu objetivo está em contribuir para o florescimento e o funcionamento saudável das pessoas, grupos e instituições, preocupando-se em fortalecer competências ao invés de corrigir deficiências (SHELDON; KING, 2001). Nesse sentido, a proposta da Psicologia Positiva é focar na construção das forças do sujeito para tratar e prevenir as desordens psicológicas (SELIGMAN, 2002).

Assim, ao assumir a presidência da American Psychological Association (APA), em 1998, Seligman propôs “uma nova ciência das forças humanas” (SELIGMAN, 1999, p. 1) e lançou, assim, a Psicologia Positiva. Nesse movimento, convergiram-se os esforços e trabalhos de Seligman, Csikszentmihalyi e de outros estudiosos que buscam compreender e cultivar as forças e virtudes humanas, o bem-estar, a saúde mental e o funcionamento positivo (SELIGMAN, 1999; PETERSON; PARK, 2003).

Nesse contexto, a Psicologia Positiva nasceu da ideia de que é necessário enxergar o que há de melhor no ser humano e esse modelo teórico se encontra em expansão no Brasil. Sua proposta é estudar os fundamentos psicológicos do bem-estar e da felicidade, assim como os pontos fortes e as virtudes humanas (SELIGMAN, 2011).

Em uma sociedade moderna em que passamos grande parte dos nossos dias em um ambiente de trabalho, percebemos a importância de levar a Psicologia Positiva para dentro das organizações para evitar problemas emocionais e clima organizacional insatisfatório, a fim de buscar um ambiente laboral feliz, saudável e promissor aos colaboradores e a empresa.

Nesse contexto, considerando a relevância do tema para a Gestão de Pessoas, a pesquisa teve como problemática a seguinte questão: como a Psicologia Positiva pode contribuir para o desenvolvimento de um ambiente organizacional com propósito?

Destaca-se que a instituição financeira (objeto de pesquisa) foi fundada no ano de 1989. Em 1993, foi inaugurada a agência em Brusque. Atualmente, a agência de Brusque conta com oito colaboradores diretos e dois terceirizados, considerando auxiliar de serviços gerais e vigilante.

Diante do contexto apresentado, a pesquisa teve como objetivo geral, verificar a contribuição da Psicologia Positiva para o desenvolvimento do Trabalho com Propósito em uma Cooperativa de Crédito do Município de Brusque/SC. Para tanto, os objetivos específicos delineados foram: (i) conhecer a cultura organizacional da cooperativa (missão, visão e valores); (ii) identificar o perfil socioeducacional (sexo, faixa etária, grau de instrução) dos colaboradores da cooperativa e; (iii) aplicar a ferramenta Pirâmide Evolutiva do Coaching para identificação dos valores da vida.

Quanto à justificativa, compreendemos que as pessoas são o patrimônio mais valioso das organizações, por isso, é importante que os colaboradores estejam satisfeitos com seus trabalhos, que seus valores estejam alinhados com os valores da empresa, para possibilitar tal satisfação de ambas as partes. O motivo da escolha do tema é para entender a importância de relacionar os valores pessoais de uma pessoa com os valores do seu trabalho, atingindo, assim, o trabalho com propósito, trazendo sentido e, conseqüentemente, satisfação, por meio da Psicologia Positiva.

Para Spector (2009), a satisfação no trabalho é um resumo de como as pessoas se sentem em relação ao trabalho que têm, com relação a alguns aspectos ou com relação ao trabalho no geral. Por sua vez, o conceito de satisfação está associado a sentimentos positivos com o emprego, relacionados com o desempenho, a melhor produtividade e desempenho e também a maior interesse do indivíduo em demonstrar as suas competências no ambiente de trabalho (CALDAS *et al.* 2013; MUMTAZ *et al.* 2011).

O presente artigo foi organizado da seguinte forma: seção 1, de caráter introdutório: apresentação do tema, objetivos e justificativa; seção 2, apresenta uma discussão teórica com foco na Psicologia Positiva e no Trabalho com Propósito; seção 3 tem-se a metodologia utilizada na realização da pesquisa; seção 4 expõe sobre a análise e discussão dos resultados e seção 5, apresenta as considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção se apresentou uma reflexão sobre os temas vinculados ao objetivo do trabalho, entre eles: Psicologia Positiva e no Trabalho com Propósito.

### 2.1 A PSICOLOGIA POSITIVA E O SEU PROPÓSITO

A Psicologia Positiva é considerada uma ramificação relativamente nova da Psicologia. De acordo com Hutz (2014, p. 13) “o objetivo da psicologia positiva é promover um ajuste no foco da psicologia para que aspectos saudáveis também recebam atenção”.

Nesse contexto, Seligman (2000) explica que o objetivo da Psicologia Positiva é o foco nos aspectos saudáveis e positivos do indivíduo. Nunes (2007) acrescenta que a Psicologia Positiva

[...] tenta levar os psicólogos a adotarem uma postura mais apreciativa dos potenciais, das motivações e das capacidades dos indivíduos, procurando transformar as antigas questões em novas oportunidades de compreender eventos psicológicos com otimismo, altruísmo, esperança, alegria, satisfação, e outros tão importantes para a investigação quanto depressão, ansiedade, angústia e agressividade (2007, p. 07).

Nunes (2007, p. 1) explica ainda que “a psicologia positiva passa a abordar o funcionamento positivo da personalidade, o bem-estar subjetivo e o ensino de resiliência”. “Tendo por base o conceito de resiliência, a psicologia positiva pretende explicar como em situações benignas do dia a dia as pessoas usufruem do melhor de sua vida e de si mesmas” (NUNES, 2007, p. 2). Para o autor, a resiliência está entre os fenômenos de uma vida saudável por se tratar de um fenômeno que ajuda as pessoas a superação de adversidades.

Nesse conteúdo, Martin Seligman, mentor da Psicologia Positiva, afirma a importância de ensinar a resiliência para as pessoas, o otimismo e a esperança, tornando-as, assim, pessoas mais resistentes a doenças e possibilitando levar uma vida mais leve e feliz (NUNES, 2007).

Assim, a Psicologia Positiva se aplica no ensinar as pessoas a usufruírem e valorizarem as coisas boas, a serem mais resilientes para superação dos obstáculos da vida, para minimizar sentimentos não tão bons e impulsionar sentimentos positivos e a promoção do bem-estar para alcançar a tão sonhada felicidade.

Assim como os pensamentos negativos podem ser aprendidos, os pensamentos positivos e otimistas também podem. Esta foi uma das descobertas de Martin Seligman (2002). Para o autor, se a positividade poderia ser desenvolvida, todos os demais aspectos relacionados a ela também poderiam.

Na prática, seu objetivo central era buscar nas vivências e experiências das pessoas aspectos positivos que lhes ajudassem a ter maior qualidade de vida, bem como a entender e lidar melhor com suas emoções, relacionar-se mais positivamente com as pessoas e a observar sua história, suas forças e qualidades sob um ponto de vista mais otimista.

Para isso, o psicólogo Martin Seligman desenvolveu o modelo PERMA, que baseia e explica sua Teoria da Felicidade. Nessa teoria, sendo o bem-estar o sujeito e não a felicidade, a maneira de medi-lo é através de emoções positivas, comprometimento, relacionamentos positivos, significado ou propósito e realizações. Nesse modelo o conceito de bem-estar foi reestruturado e é compreendido a partir de cinco elementos fundamentais, sendo eles: emoções positivas, engajamento, sentido, realização e relacionamentos positivos (SELIGMAN, 2011).

### **2.1.1 Positive Emotion (Emoção Positiva)**

O domínio da saúde positiva busca oferecer, um conhecimento que ajude a desenvolver hábitos que propiciem saúde física e psicológica (NORRISH; COLS, 2013). Esses hábitos incluem comportamentos saudáveis como exercícios físicos, boa alimentação e o desenvolvimento de habilidades como *mindfulness* (atenção plena) e resiliência (NORRISH, 2015).

### **2.1.2 Engagement (Engajamento/ Dedicção)**

Trata-se de aplicar suas maiores virtudes e forças em suas principais atividades, experienciando mais vezes os estados de *flow* – no qual se utiliza as forças diante de desafios adequados, ao ponto de esquecer-se do tempo.

O engajamento positivo envolve “experienciar uma completa imersão em atividades por meio da compreensão da natureza do engajamento, dos caminhos para alcançar tal imersão, e sua importância para o bem-estar” (NORRISH, 2015, p. 33). Tal domínio trabalha para otimizar o processo de aprendizado e potencializar a motivação (NORRISH; COLS, 2013).

### **2.1.3 Relationship (Relacionamento)**

Como ser relacional o ser humano possui a necessidade de criar vínculos e gerar conexões. Esse domínio dos relacionamentos positivos visa desenvolver habilidades emocionais e sociais que colaborem para o desenvolvimento de relações benéficas e significativas para si e para os outros, criando uma cultura de cuidado baseada em valores como bondade e perdão e uma comunicação atenta e respeitosa (GABLE; REIS, 2010; SELIGMAN, 2011).

Tais fatores colaboraram para o aprofundamento e fortalecimento das relações entre todos os que participam do contexto, favorecendo o sentimento de ligação com os outros e relações de apoio que são fundamentais para o bem-estar (NORRISH; COLS, 2013; NORRISH, 2015).

### **2.1.4 Meaning (Propósito)**

O propósito positivo está relacionado a um comprometimento com a comunidade e com a ajuda ao próximo, reconhecendo a importância de pertencer a uma comunidade unida como fator protetivo para a saúde física e mental e para uma vida com significado e propósito. Esse domínio envolve “compreender, acreditar e servir a algo maior do que si mesmo, e se engajar conscientemente em atividades para o benefício dos outros” (NORRISH, 2015, p. 34), usando suas forças pessoais de forma altruísta.

### 2.1.5 Accomplishment (Realizações)

Trata-se de completar objetivos e ser capaz de sentir que tem um caminho estabelecido. O domínio da realização positiva encoraja o estabelecimento e busca de metas, que sejam recompensadoras para si e tragam benefícios para outras pessoas e para a comunidade como um todo. Assim, “desenvolve o potencial individual para buscar e alcançar resultados significativos” (NORRISH, 2015, p. 33).

## 2.2 TRABALHO COM PROPÓSITO

A grande questão aqui é: qual é o meu propósito? O escritor e filósofo Mario Sergio Cortella traz em grande parte de suas obras reflexões sobre propósitos. Em sua obra ‘Por que fazemos o que fazemos? o escritor faz a seguinte pergunta ao leitor: “qual o propósito que coloco adiante de mim?” (CORTELLA, 2016, p.12).

“A palavra ‘propósito’ em latim, carrega o significado de “aquilo que coloco adiante”, ou seja, aquilo que estou buscando (CORTELLA, 2016, p.12). Uma vida com propósito é aquela em que entendamos quais as razões que nos levam a fazer o que fazemos e quais razões nos levam a não fazer.

Cortella (2016) explica que a ideia de propósito está ligada a uma noção de valores, nos quais traz o questionamento de qual é o significado, o que vale a pena e o que não vale a pena ser feito. Bons propósitos são aqueles que promovem alguma elevação à pessoa e à comunidade na qual ela está inserida.

Para a concretização existencial do ser humano, “a busca pela realização torna-se muito importante para a saúde mental dos indivíduos, especialmente quando são orientados por valores e propósitos relevantes” (EMMONS, 2003, *apud* GIACOMONI; SCORSOLINI-COMIN, 2020, p.35).

No mundo dos negócios cada vez mais o propósito vem ganhando relevância. Em épocas não tão distantes, a principal intenção das pessoas era a sobrevivência quando se escolhia um trabalho, um emprego, a obtenção de recursos era para constituir família e um patrimônio para garantir a segurança das gerações futuras.

Hoje, conforme explica Cortella (2016, p.13), a sociedade está “mais focada no indivíduo, a ideia de propósito está marcada por um conceito que já existiu e voltou com força: o da realização”.

A realização significa realizar + ação, para tornar real, mostrar a mim mesmo o que sou a partir daquilo que faço, dar-me conta, isso significa a “minha consciência” (CORTELLA, 2016, p.13). Cortella (2016) explica que a ideia da vida com propósito surgiu no século XIX, conceito trazido do pensador Karl Marx, em que o princípio de propósito queria dizer recusa à alienação. Alienado é aquele que não pertence a si mesmo.

Esse conceito no trabalho, traz-nos o entendimento de que o funcionário quer ter a clareza do que faz, quer ter sentido no seu trabalho para seu desenvolvimento e realização. “Emprego é fonte de renda, enquanto trabalho é fonte de vida” (CORTELLA, 2018, p.119).

É fato que todo mundo quer fazer o que gosta, mas é possível hoje em dia no meio corporativo?

Para Cortella (2016, p. 88) “trabalhar dá trabalho”. Em nossas rotinas laborais é verídico que temos o dever de exercer atividades de nosso agrado, mas também atividades que nem tanto nos satisfazem. Aí vem o segredo de uma empresa eficaz, a que possui a felicidade presente no dia a dia de seus colaboradores. O segredo para a felicidade está em encontrar o sentido das coisas, tanto na vida pessoal como na vida profissional.

De acordo com Giacomoni e Scorsolini-Comin (2020), as pessoas se encontram bastante envolvidas pelas suas realizações, pessoais e profissionais. “Pode-se dizer que o processo de ‘tornar-se adulto’ é bastante marcado pelo processo de bus-

car sentido em diferentes âmbitos da vida” (GIACOMONI; SCORSOLINI-COMIN, 2020, p.32). Em uma sociedade cada vez mais agitada, o autor salienta que a busca do sentido tem se mostrado um importante redutor de ansiedade e estresse.

A nova geração, segundo Cortella (2016), não quer um trabalho robótico e automático, mas sim buscar um trabalho que possa compreender a razão de estar fazendo o que faz, que traga sentido e propósito, que agregue valor.

Nesse contexto, a “psicologia positiva contribuiu muito para que, atualmente, o sentido da vida seja levado em consideração no campo da orientação profissional e do planejamento de carreira” (DIK *et al.*, 2014 *apud* GIACOMONI; SCORSOLINI-COMIN, 2020, p. 35).

Os papéis desempenhados no trabalho constituem um domínio no qual o indivíduo pode vivenciar e externalizar suas forças e virtudes, buscando seus propósitos e construindo o sentido da vida (DIK; DUFFY, 2012, *apud* (GIACOMONI; SCORSOLINI-COMIN, 2020, p. 35).

“A empresa é um lugar onde posso construir uma parcela daquilo que pode me proporcionar situações de felicidade” (CORTELLA, 2016, p. 83). Dessa forma, é preciso que os gestores hoje em dia ofereçam às novas gerações a “condição de poder fluir o local de trabalho como parte do propósito de sua própria vida” (CORTELLA, 2016, p. 85).

Cortella em seu livro ‘Qual a tua obra?’, comenta que ninguém permanece em um trabalho apenas por causa do salário, mas também por enxergar algum propósito nele, alguma finalidade positiva para manutenção da sua felicidade, pelo reconhecimento que este trabalho traz, do sentimento de valorização e pela percepção de possibilidade de futuro. (2007, p. 37)

Quando os colaboradores encontram propósito em seu trabalho, todos ganham, desde o próprio colaborador, a empresa e o cliente. Em um trabalho com propósito, o colaborador percebe o seu desenvolvimento e o sentido naquilo que faz.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Do ponto de vista metodológico, a pesquisa foi considerada qualitativa. De acordo com Minayo (2014, p. 57), a abordagem qualitativa é aplicada ao estudo da “história, das relações, das representações, das crenças, das percepções e das opiniões, produtos de interpretações que os humanos fazem a respeito de como vivem, constroem seus artefatos e a si mesmos, sentem e pensam”. Dessa forma, a pesquisa busca entender a história e valores da cooperativa de crédito (objeto de pesquisa) e identificar quais os valores são de maior importância para os colaboradores.

Quanto ao tipo, a pesquisa foi caracterizada em descritiva e exploratória. A pesquisa descritiva “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 2010, p. 75). Por sua vez, a pesquisa exploratória tem “como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições” (GIL, 2010, p. 41).

Quanto ao método, a pesquisa constituiu-se em estudo de caso. Para Roesch (2005, p. 35), o estudo de caso tem a finalidade de “retratar uma configuração, funcionando como ponto de partida para uma análise que busque o estabelecimento de relações sociais mais amplas de um determinado objeto de estudo”. Gonsalves (2007, p. 69) acrescenta de que o estudo de caso “é o tipo de pesquisa que privilegia um caso particular, uma unidade significativa, considerada suficiente para análise de um fenômeno”, vindo de encontro com o propósito desta pesquisa.

Em relação à população participante da pesquisa, Marconi e Lakatos (2007, p. 27) explicam que universo ou população “é o conjunto de seres escolhidos que apresentam pelo menos uma característica em comum”. Nesse sentido, a população escolhida para a pesquisa foi composta oito colaboradores efetivos de uma agência de uma cooperativa de crédito localizada em Brusque/SC.

Como critérios de inclusão foram selecionados os colaboradores participantes da pesquisa que trabalham na cooperativa a mais de três meses, apenas colaboradores efetivos e maiores de idade. Assim, optou-se por incluir todos os gestores da agência de Brusque, sejam eles gestores de pessoas ou de carteira.

Como critérios de exclusão, optou-se por excluir os colaboradores que estão em período de experiência, assim como os colaboradores menores de 18 anos e colaboradores que estão afastados pelo Instituto Nacional do Seguro Social – INSS, licença maternidade, férias e os jovens aprendizes.

Para a coleta de dados foi utilizado um questionário fechado sobre o perfil socioeducacional dos participantes. De acordo com Fachin (2017), as questões fechadas são questões estruturadas pelo pesquisador, direcionando o participante para uma das alternativas.

Foi utilizado também o formulário de valores dentro da metodologia *Coaching*, no qual cada participante selecionou quais valores fazem sentido para sua vida

A análise utilizada nesta pesquisa foi a análise de conteúdo. Minayo (2014, p. 304) define “a análise de conteúdo, como técnica de tratamento de dados, possui a mesma lógica das metodologias quantitativas, uma vez que busca a interpretação cifrada do material de caráter qualitativo”.

Destacamos que, as autorizações escritas para uso dos questionários constaram nos Termos de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), aprovados conforme Parecer Consubstanciado do Comitê de Ética (CEP) da UNIFEBE, com o número 4.862.666. O período de aplicação da pesquisa foi de 1º de julho de 2021 a 31 de outubro de 2021.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 PERFIL SOCIOEDUCACIONAL

Primeiramente foi verificado o perfil socioeducacional dos oito colaboradores participantes da pesquisa por meio de um questionário de perfil socioeducacional. Os dados demonstraram que de oito colaboradores, quatro deles possuem entre 21 e 30 anos e quatro possuem entre 31 e 40 anos. O Quadro 1 apresentou os seguintes dados coletados.

Conforme os dados obtidos, cinco colaboradores são do sexo feminino, o que evidencia a predominância das mulheres no quadro colaborativo da empresa. Esse dado vem ao encontro do percentual da população de Brusque/SC, no qual as mulheres são também a maioria, com um total de 50,13% da população (IBGE, 2010).

Com relação à faixa etária, os dados apresentam que os colaboradores estão divididos igualmente entre as faixas de 21 a 30 anos e de 31 a 40 anos. Nesse caso, entendemos que a empresa opta por um perfil jovem, pois nenhum colaborador da cooperativa na agência de Brusque apresenta mais de 40 anos.

**Quadro 1: Perfil Socioeducacional dos colaboradores**

PERFIL SOCIOEDUCACIONAL	
CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO	QUANTIDADE
Colaboradoras do sexo feminino	5
Colaboradoras do sexo masculino	3
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>
FAIXA ETÁRIA	QUANTIDADE
De 21 a 30 anos	4
De 31 a 40 anos	4
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>
GRAU DE INSTRUÇÃO	QUANTIDADE
Ensino Superior (Graduação) incompleto	2
Ensino Superior (Graduação) completo	2
Pós-Graduação Incompleta	2
Pós-Graduação Completa	2
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>
TEMPO DE EMPRESA	QUANTIDADE
Menos de 1 ano	2
De 1 a 5 anos	4
De 11 a 15 anos	2
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>

Fonte: Elaborado pelas autoras (2021).

Sobre esse aspecto, Cortella (2016) afirma que as novas gerações não querem um trabalho robótico e automático, mas sim buscam um trabalho que possam compreender a razão de estar fazendo o que faz, que traga sentido e propósito, que agregue valor.

Quanto ao grau de instrução foi verificado que os oito colaboradores estão divididos de forma igualitária entre ensino superior completo, incompleto, pós-graduação completa e pós-graduação incompleta. Isso vem de acordo com um dos princípios da cooperativa, que visa o crescimento e a qualificação contínua dos seus colaboradores.

Podemos perceber que a empresa teve uma reestruturação recente no quadro de colaboradores na agência de Brusque. A grande maioria possui entre 1 e 5 anos de organização, especificamente quatro colaboradores. Apenas dois possuem mais que 11 e menos que 15 anos de tempo de empresa.

## 4.2 PIRÂMIDE EVOLUTIVA DO COACHING

A segunda parte da pesquisa buscou a compreensão do valor predominante na vida de cada colaborador que faz parte da agência Brusque, no qual foi aplicada a ferramenta Pirâmide Evolutiva do *Coaching* e, posteriormente, tabulada pela pesquisadora para compreensão dos resultados. A ferramenta tem a intenção de provocar reflexão em cada pessoa, fazendo com que o indivíduo defina a palavra mais importante de cada item. O Quadro 2 apresentou os valores mais apontados pelos colaboradores.

Quadro 2: Pirâmide Evolutiva do *Coaching*

Saúde	Relacionamentos	Finanças	Crenças	Trabalho	Missão	Espiritualidade
(3) Bem-estar	(4) Amor	(4) Seguran- ça	(4) Eu creio em Deus	(2) Respeito	(5) Mãe/ Pai	(5) Deus
(2) Longe- vidade	(1) Doação	(2) Estabili- dade	(3) Eu sou realizador	(2) Confiança	(1) Mentor	(1) Sabedoria
(2) Alegria	(1) Comunicação	(1) Liberdade	(1) Eu sou honesto	(1) Excelência	(1) Amigo	(1) Humildade
(1) Paciência	(1) Sinceridade	(1) Abundância	*	(1) Liberdade	(1) Esposa/ Esposo	(1) 1 Pessoa
*	(1) Paz	*	*	(1) Desenvolvimento	*	*
*	*	*	*	(1) Motivação	*	*

Fonte: Elaborado pelas autoras (2021).

Os dados evidenciaram os valores mais significativos para cada esfera de vida dos colaboradores. Na esfera SAÚDE, três entenderam que a saúde está relacionada com o bem-estar. De acordo com Almeida Filho (2011), o bem-estar abrange os aspectos físico, mental, social, visto que apresenta uma relação direta com a qualidade de vida das pessoas.

Na esfera RELACIONAMENTOS, quatro colaboradores entendem o Amor como principal definição de relacionamentos. O amor, de acordo com Schlosser e Camargo (2014, p. 804), o “[...] desponta como um dos elementos centrais da cultura humana, inclusive do ciclo vital de nossa espécie [...]”.

Sobre FINANÇAS, quatro colaboradores têm a segurança como o valor mais importante. De acordo com Padovan (2008), o gerenciamento das finanças é um dos maiores desafios enfrentados pelas pessoas para alcançar uma vida saudável. Uma vida financeira instável tem o poder direto de influência na vida das pessoas e em como se relacionam umas com as outras (SOUZA E TORRALVO, 2008).

No que tange ao melhor conceito de TRABALHO, duas foram as palavras com maior relevância, sendo estas Respeito e Confiança, cada uma mencionada por dois colaboradores. De acordo com Souza (2016), respeito é aceitar as diferenças de cada pessoa, independentemente de suas opiniões ou suas diferenças, pois cada pessoa possui suas características e crenças, porém primeiramente é necessário se respeitar para ter respeito pelo próximo. Cortella (2016) acrescenta que Respeito e Confiança se complementam, pois o respeito também, assim como a confiança, são princípios éticos. O autor Cortella (2016) menciona que acolher a diversidade é um constitutivo ético (CORTELLA, 2016, p. 119).

Em relação à MISSÃO, ‘pai’ e ‘mãe’ foram os valores mais apontados, demonstrando que a maioria dos colaboradores tem sua missão/propósito principal na vida voltada para família.

Com relação a CRENÇAS, quatro colaboradores definiram como ‘Eu creio em Deus’. Sobre esse aspecto, vale destacar que, de acordo com Torres e Pérez-Nebra (2004), as crenças influenciam diretamente no contexto organizacional e nas relações de trabalho.

No sentido de ESPIRITUALIDADE, cinco colaboradores definiram como Deus. De acordo com Giacomoni e Scorsolini-Comin (2020), a espiritualidade é mais do que um aspecto presente na vida das pessoas, ela impulsiona o indivíduo para a busca por significado. Os autores definem a espiritualidade como a “busca de sentido para a vida que pode ou não estar ligada a uma crença religiosa” (GIACOMONI; SCORSOLINI-COMIN, 2020, p. 205).

Peterson e Seligman (2004 *apud* Giacomoni e Scorsolini-Comin, 2020, p. 207) afirmam que a espiritualidade é “sinônimo também de religiosidade, fé e propósito, seria a capacidade de ter crenças coerentes sobre um propósito e significado no universo”.

Dentro da proposta desses autores, a espiritualidade está diretamente ligada a propósito de vida. Uma pessoa tem seu comportamento baseado por suas crenças e pelo seu propósito de vida.

### 4.3 TRABALHO COM PROPÓSITO

Obviamente nós seres humanos não somos completamente felizes quando separamos nossa vida em partes. Cortella (2011) deixa isso bem claro quando pondera que não existe separação da vida profissional e da vida pessoal. O autor ainda comenta que não é uma pessoa e um profissional, mas sim ambos. Para alcançar a felicidade precisamos que as áreas da nossa vida estejam andando em sincronia, entre uma delas está o trabalho.

Hoje, conforme explica Cortella (2016, p.13) a sociedade está “mais focada no indivíduo, a ideia de propósito está marcada por um conceito que já existiu e voltou com força: o da realização”.

Para a concretização existencial do ser humano, “a busca pela realização torna-se muito importante para a saúde mental dos indivíduos, especialmente quando são orientados por valores e propósitos relevantes” (EMMONS, 2003, *apud* GIACOMONI; SCORSOLINI-COMIN, 2020, p. 35).

Compreendemos que os colaboradores valorizam muito o ‘respeito’ e a ‘confiança’ no ambiente de trabalho. De acordo com Neto (2017, p.1) o “respeito é entender e aceitar as singularidades, as diferenças na pluralidade dos outros, e compreender a si próprio como um mente-corpo-alma. Sobre a confiança, Cortella explica que a confiança tem relação com a ética, afirmando que

a colaboração só virá se a pessoa tiver em relação a mim um nível de confiabilidade de que aquilo é correto e, portanto, de que aquilo eleva a nossa condição. Por isso, a ética alimenta a colaboração. Como ela se move pelo princípio de confiança tende a gerar compromisso entre as partes envolvidas (CORTELLA, 2016, p. 116).

Esses valores vêm ao encontro dos valores da cooperativa que tem como premissa a ética e a transparência. Cortella (2019) explica que quando as pessoas são transparentes umas com as outras, gera o sentimento de confiança.

Outro do valor que está relacionado é o desenvolvimento contínuo. A empresa em sua cultura organizacional tem “comprometimento com a educação cooperativista e com a formação e capacitação dos dirigentes, conselheiros e colaboradores”.<sup>3</sup>

Além da instituição financeira ter como princípio gerar lucro para o seu cooperado, tem a preocupação com a responsabilidade social e ambiental, trazendo como um dos valores a preocupação também com o desenvolvimento da sociedade, em que um dos seus valores evidencia a “atuação sistêmica e crescimento sustentável com responsabilidade social e ambiental”<sup>4</sup>.

A cooperativa se interessa com o bem-estar dos seus colaboradores, contribuindo para ainda mais para o significado e propósito de vida de cada um, pois um dos seus valores é também pautado na realização e motivação, que são sinônimos de bem-estar, valor este mais importante na definição de saúde apontada na pesquisa. Dessa forma, a cooperativa entende que “desenvolvimento e reconhecimento dos colaboradores para que se sintam realizados, motivados e comprometidos”.<sup>5</sup>

Com relação à visão, missão e valores da empresa, ambos estão focados no seu cliente final externo: o cooperado. A visão da cooperativa é ser a principal instituição financeira do cooperado e sua missão é oferecer soluções financeiras competitivas e de qualidade, agregando resultados e fortalecendo o relacionamento com o cooperado<sup>1</sup>.

A cooperativa encontra sua maior motivação em promover o crescimento dos seus cooperados. Trabalham para que o relacionamento com cooperados e empresas associadas sejam pautadas em confiança e respeito<sup>1</sup>.

Consideramos que, quando os valores da empresa estão engajados com os valores dos colaboradores, a empresa e o indivíduo permitem-se ao trabalho com excelência e realização.

A empresa possui esse alinhamento de valores com os seus colaboradores, como a Psicologia Positiva pode contribuir na manutenção deste desafio?

Mesmo que a empresa esteja com seus objetivos e propósitos bem definidos e seus colaboradores conscientes e alinhados é necessário a manutenção desses valores com ações práticas, para que seus objetivos não se desvirtuem com o passar do tempo e com as diversas situações do cotidiano da empresa e dos colaboradores.

Recomendamos a aplicação anual da pirâmide evolutiva do *coaching* para certificação e reconhecimento dos valores, como também sugerimos que os colaboradores tenham acompanhamento por um profissional de *coaching* no decorrer de sua carreira, proporcionando clareza nos valores, objetivos e propósitos, com um intervalo de tempo definido pela empresa.

Nesse sentido, a Psicologia Positiva só tem a agregar na vida saudável da empresa e de seus colaboradores, visto que seu foco está na felicidade, no bem-estar e na resiliência do ser humano, contribuindo para o “florescimento e funcionamento saudável das pessoas, grupos e instituições, preocupando-se em fortalecer competências em vez de corrigir deficiências (SHELDON; KING, 2001).

Além de promover a satisfação e otimismo, a Psicologia Positiva sugere a adoção de comportamentos mais saudáveis, reforçando a prevenção de patologias relacionadas a condutas. Além de criar um ambiente saudável é função do gestor garantir que toda sua equipe se sinta integrada com a empresa e, mais ainda, uns com os outros, e a Psicologia Positiva pode contribuir com o gestor e seus subordinados, para que isso se torne possível.

Para tanto, é primordial que ele proponha ações que estimulem a integração de seu pessoal. Atividades como eventos em ocasiões especiais, reuniões semanais e confraternizações são interessantes para engajar e criar um espaço de comunicação aberto.

<sup>3, 4, 5</sup> Dados institucionais da cooperativa (2021).

A saúde mental é fundamental para todo ser humano. Conforme dados da OMS (Organização Mundial de Saúde), uma em cada quatro pessoas sofrerá de algum problema mental durante sua vida. Se o funcionário não está com uma boa saúde mental, ele dificilmente produzirá bem.

Um programa de Saúde Mental na empresa serve para orientar os colaboradores e ajudá-los a enfrentar a grande pressão do trabalho, por meio dos cinco elementos fundamentais da Psicologia Positiva, sendo eles: emoções positivas, engajamento, sentido, realização e relacionamentos positivos (SELIGMAN, 2011).

A partir do momento em que as empresas conseguirem esse equilíbrio, estiverem com seus propósitos bem definidos, a felicidade será consequência natural e o sucesso que vem com ela também.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Chegamos a uma nova era na qual as empresas de hoje são alimentadas por paixão e propósito, e não apenas pelo dinheiro. Trabalhar com propósito deixou de ser privilégio e passou a fazer parte da busca pela felicidade de muitas pessoas.

Trabalhar com um propósito nos faz ter mais motivação para realizar nossas tarefas nos dias difíceis, pois sabemos que além de um trabalho, aquilo é um meio de conquistarmos algo que sonhamos ou até de ajudar pessoas. Todo trabalho por menor que possa parecer tem impactos na vida de outras pessoas.

Valores compartilhados também são sinônimos de trabalhar com propósito. Quando a visão, missão e valores da empresa estão alinhados com os próprios valores dos colaboradores, quando a comunicação é efetiva e clara por parte do empregador e do empregado, a empresa e colaboradores estão no caminho certo para o sucesso e continuidade dele.

Trabalhar com propósito é se sentir feliz enquanto realiza as suas tarefas. É quando percebemos que o nosso trabalho está alinhado à nossa visão de felicidade. A busca desse objetivo, citado anteriormente na pirâmide nos mostra com absoluta clareza as expectativas dos colaboradores e os objetivos da empresa.

Nesse contexto, considerando a relevância do tema, a pesquisa buscou como objetivo geral verificar a contribuição da Psicologia Positiva para o desenvolvimento do Trabalho com Propósito, em uma Cooperativa de Crédito do Município de Brusque/SC. Dessa forma, foi verificado que os colaboradores da cooperativa são jovens e todos possuem ou estão cursando graduação e pós-graduação.

Quanto à identificação dos valores da vida, a pesquisa revelou que os colaboradores têm como mais evidentes os valores BEM-ESTAR, AMOR, SEGURANÇA, RESPEITO e CONFIANÇA, EU CREIO EM DEUS, PAI/MÃE e DEUS, nas esferas de saúde, relacionamento, finanças, trabalho, crenças, missão e espiritualidade, respectivamente.

Os resultados evidenciaram que os valores referentes ao trabalho apontados pelos colaboradores estão alinhados aos valores predominantes da esfera trabalho da maioria dos colaboradores, em que reflete o alcance possível de um trabalho com propósito. Nesse sentido, entendemos a contribuição da Psicologia Positiva para a manutenção do desenvolvimento e alinhamento dos valores compartilhados pela empresa e colaboradores.

Por fim, espera-se que esse artigo possa servir como referencial para futuras pesquisas e, se for de vontade da cooperativa, para a implantação das recomendações sugeridas pela pesquisadora para que seus objetivos não se desvirtuem com o passar do tempo e com as diversas situações do cotidiano da empresa e dos colaboradores.

## REFERÊNCIAS

- ANNUNCIATO NETO, R. Respeito a singularidade na perspectiva do outro. **Revista Acadêmica**, São Paulo, v. 1, n. 20, p. 179-184, dez. 2017. Disponível em: [http://www.fics.edu.br/index.php/augusto\\_guzzo/article/view/567/652](http://www.fics.edu.br/index.php/augusto_guzzo/article/view/567/652). Acesso em: 29 set. 2021.
- ALMEIDA FILHO, N. de. **Epodemiologia & saúde: fundamentos, métodos e aplicações**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2011.
- CALDAS, C. B. et al. Satisfação e engajamento no trabalho: Docentes temáticos e auxiliares da EAD de universidade privada brasileira. **Revista Interinstitucional de Psicologia**, v. 6, n. 2, p. 225-237, jul-dez, 2013. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/gerais/v6n2/v6n2a06.pdf>. Acesso em: 25 jul. 2021.
- CORTELLA, M. S. **O melhor do Cortella: trilhas do fazer**. São Paulo: Planeta do Brasil, 2019.
- CORTELLA, M. S. **Por que fazemos o que fazemos?: aflições vitais sobre trabalho, carreira e realização**. São Paulo: Planeta, 2016.
- CORTELLA, M. S. **Qual a tua obra?: inquietações propositivas sobre gestão, liderança e ética**. Rio de Janeiro: Vozes, 2007.
- CORTELLA, M. S. **A sorte segue a coragem?: oportunidades, competências e tempos de vida**. São Paulo: Planeta do Brasil, 2018.
- CORTELLA, M. S.; MANDELLI, P. **Vida e carreira: um equilíbrio possível?** São Paulo: Papyrus 7 Mares, 2011.
- FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.
- GABLE, S.; REIS, H. Good News! Capitalizing on positive events in an interpersonal context. **Advances in Experimental Social Psychology**, New York, v. 42, p. 198-247, 2010. Disponível em: [https://labs.psych.ucsb.edu/gable/shelly/sites/labs.psych.ucsb.edu/gable.shelly/files/pubs/gabl\\_e\\_reis\\_2010.pdf](https://labs.psych.ucsb.edu/gable/shelly/sites/labs.psych.ucsb.edu/gable.shelly/files/pubs/gabl_e_reis_2010.pdf). Acesso em: 15 jul. 2021.
- GIACOMONI, C. H.; SCORSOLINI-COMIN, F. (org.). **Temas especiais Em Psicologia Positiva**. Petrópolis: Vozes, 2020.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GONSALVES, E. P. **Conversas sobre iniciação à pesquisa científica**. 4. ed. Campinas: Alinea, 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Cidades e estados**. 2010. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/sc/brusque.html>. Acesso em: 25 out. 2021.

MARCONI, M. de A. LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. São Paulo: Atlas, 2007.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 14. ed. São Paulo: Hucitex, 2014.

HUTZ, C. S. **Avaliação em Psicologia Positiva**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

NORRISH, J. **Educação Positiva**: A jornada da escola secundária de Geelong. Oxford: Oxford University Press, 2015.

NORRISH, J. *et al.* An applied framework for positive education. **International Journal of Wellbeing**, v. 3, n. 2, p. 147-161, 2013. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/257931706\\_An\\_applied\\_framework\\_for\\_Positive\\_Education](https://www.researchgate.net/publication/257931706_An_applied_framework_for_Positive_Education). Acesso em: 21 jul. 2021.

NUNES, P. **Psicologia positiva**. Psicologia: o portal dos psicólogos. 2007. Disponível em: <https://www.psicologia.pt/artigos/textos/TL0115.pdf>. Acesso em: 11 jul. 2021.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. (OMS). **Relatório Mundial da Saúde**: saúde mental: nova concepção, nova esperança. 2001. Disponível em: [https://www.who.int/whr/2001/en/whr01\\_po.pdf](https://www.who.int/whr/2001/en/whr01_po.pdf). Acesso em: 25 out. 2021.

SIQUEIRA, V.; PADOVAM, A. R. Bases teóricas de bem-estar subjetivo e bem-estar no trabalho. **Psic.: Teor. e Pesq.**, São Paulo, v. 24, n. 2, p. 201-209, 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ptp/a/ZkX7Q4gd9mLQXnH7xbMgbpM/?lang=pt>. Acesso em: 21 jul. 2021.

ROESCH, S. M. A. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágio, trabalhos de conclusão e estudo de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SCHLOSSER, A.; CAMARGO, B. V. Contribuições de pesquisas brasileiras sobre o amor e relacionamentos amorosos. **Temas em Psicologia**, v. 22, n. 4, p. 795-808, 2014. Disponível em: <https://dx.doi.org/10.9788/TP2014.4-10>. Acesso em: 15 jul. 2021.

SELIGMAM, M. E. P. **Felicidade autêntica**: usando a nova psicologia positiva para a realização permanente. Rio de Janeiro: Objetiva, 2010.

SELIGMAN, M. E. P. **Florescer**: uma nova compreensão sobre a natureza da felicidade e do bem-estar. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.

SELIGMAN, M. E. P. **Positive psychology**, positive prevention, and positive therapy. In: SNYDER, C. R.; LOPEZ, S. J. (ed.). Handbook of positive psychology. New York: Oxford University, 2002. p. 03-09.

SELIGMAN, M. E.; CSIKSZENTMIHALYI, M. Positive psychology: an introduction. **American Psychologist**, v. 55, p. 5-14, 2000. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/11946304\\_Positive\\_Psychology\\_An\\_Introduction](https://www.researchgate.net/publication/11946304_Positive_Psychology_An_Introduction). Acesso em: 25 jul. 2021.

SHELDON, K. M.; KING, L. Why positive psychology is necessary. **American Psychologist**, v. 56, n. 3, p. 216-217, 2001. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Laura-King17/publication/12020093\\_Why\\_positive\\_psychology\\_is\\_necessary/links/02e7e525ef3a69b715000000/Why-positive-psychology-is-necessary.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Laura-King17/publication/12020093_Why_positive_psychology_is_necessary/links/02e7e525ef3a69b715000000/Why-positive-psychology-is-necessary.pdf). Acesso em: 25 jul. 2021.

SPECTOR, P. E. **Psicologia das Organizações**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

SOUSA, A. F.; TORRALVO, C. F. **Aprenda a administrar o próprio dinheiro**. São Paulo: Saraiva, 2008.

VIEIRA, S. L. Educação: **Política e Gestão da Escola**. Fortaleza: Líber Livro, 2008.

TORRES, C.; PÉREZ NEBRA, A. **Diversidade e Inclusão nas Organizações**. 2004. Disponível: [https://www.researchgate.net/publication/312233942\\_Diversidade\\_e\\_Inclusao\\_nas\\_Organizacoes](https://www.researchgate.net/publication/312233942_Diversidade_e_Inclusao_nas_Organizacoes). Acesso em: 25 jul. 2021.

PASCHOAL, T.; TAMAYO, A. **Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho**. Avaliação Psicológica, v. 7, n. 1, p. 11-22, abr. 2008. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3350/335027183004.pdf>. Acesso em: 18 jul. 2021.

## A RELAÇÃO DAS EMOÇÕES NO PROCESSO DE LIDERANÇA: UM ESTUDO SOBRE A CORRELAÇÃO DAS EMOÇÕES COM A LIDERANÇA NO AMBIENTE DE TRABALHO

### *THE RELATIONSHIP OF EMOTIONS IN THE LEADERSHIP PROCESS IN THE WORK ENVIRONMENT*

Dinys Fátima da Silva<sup>1</sup>  
Danielle Almeida Soares Pimentel<sup>2</sup>

**RESUMO:** Este artigo tem como objetivo principal responder à seguinte questão: qual a relação das emoções com os processos de liderança no ambiente de trabalho? Analisou-se pesquisas de diversos estudiosos que procuraram esclarecer a temática proposta, elucidando como essa relação influencia o desenvolvimento das equipes, e como se pode desenvolver melhores práticas de liderança. Verificou-se que a importância do relacionamento entre as emoções no processo de liderança, traz o entendimento, e prova que liderar com empatia dá mais prazer ao trabalho realizado pelos subordinados dentro das organizações, segundo a perspectiva de grandes autores. A metodologia que contribuiu para os resultados desta pesquisa possui caráter qualitativo e quantitativo, do tipo exploratória, e bibliográfica, tendo como base de análise artigos científicos de repositórios reconhecidos. Os resultados demonstraram que o líder é a maior influência nas organizações, atraindo mais seguidores e contribuindo para um ambiente organizacional feliz, com colaboradores mais satisfeitos.

**Palavras-chave:** liderança; emoção; empatia.

**ABSTRACT:** This article aims to answer: what is the relationship of emotions with the processes of leadership in the work environment, according to researches of several scholars related to the subject, clarifying the relevance of study, how this relationship influences the development of the teams and best practices of leadership behavior; It reveals the importance of the relationship between emotions in the process of leadership, brings understanding, and proves that empathic leadership gives more pleasure to the work performed by subordinates within organizations, according to the perspective of great authors. The methodology that contributes to the results of this research can be considered qualitative and quantitative, of the exploratory type, based on primary books, scientific articles and others. The results of these studies show the leader has more influence in organizations, attracting more followers and contributing to a happy organizational environment with more satisfied employees.

**Keywords:** leadership; emotion; empathy.

<sup>1</sup> Acadêmica do curso de Gestão de Pessoas e Coaching da UNIFE.  
E-mail: fatima.dinys@hotmail.com

<sup>2</sup> Professora orientadora. Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas.  
Mestre em Administração danielle.almeida@unife.edu.br

## 1 INTRODUÇÃO

Montalvão (1980, p. 213) na tentativa de uma conceituação definiu a emoção como “a energia, a força que leva o ser humano a realizar as coisas”. Dorfman (1996) afirma que liderar é saber construir uma equipe. Já Yukl (1998:2) ressalta que a liderança é o processo de dar propósito, direção significativa, ao esforço coletivo e provocar o desejo de despendar esse esforço para se atingir algum objetivo traçado.

Os líderes devem repensar seu modo de liderar, pois ele se tem visto cada vez mais pressionado por obter resultados rápidos e precisos. A exigência de ser multifuncional e resiliente nas empresas têm sido cada vez maior. Com a tecnologia avançada, informações chegam mais rápidas até o público, com isso as mudanças se tornam cada vez mais frequentes, acarretando pressão psicológica muito grande nos responsáveis a desempenhar as funções que lhes são confiadas, tendo que apresentar prontidão ao novo.

Delimitada especificamente no ambiente de trabalho onde se tem observado uma problemática, que tem preocupado bastante autoridades de todo o mundo, pois é tachada como mal do século, a depressão é responsável por retirar do mercado de trabalho milhares de profissionais todos os anos. Para os especialistas a situação evidencia a necessidade de colocar esse tipo de transtorno no topo da lista de preocupações para políticas públicas e de empresas. A própria Organização Mundial de Saúde (O.M.S.) alerta que até 2020, a depressão será a doença mais incapacitante do mundo.

Há uma preocupação muito grande em resultados, mas é necessário foco maior no tratamento de quem é responsável por esses resultados, as pessoas. As organizações são feitas de seres humanos, e para seres humanos.

As organizações estão experimentando grandes transformações significativas como na prática de gestão e de como organizam o seu trabalho. Essas transformações fizeram com que as empresas substituíssem um modelo baseado na hierarquia, no controle, na disciplina, na racionalização e na divisão do trabalho. Esse modelo foi substituído por outro mais flexível voltado à funcionalidade, à mudança e à inovação (HARVEY, 1995). Por essa razão, houve mudanças percebidas nas práticas culturais e político-econômicas, que desde a década de 70 vem ocorrendo no Brasil e no mundo.

Portanto, uma forte ênfase é dada à promoção do trabalho em equipe e sua liderança (JONES; RUDD, 2007). A grande tarefa que a liderança possui é fazer com que o potencial das equipes seja direcionado ao atingir alvos como objetivos e resultados.

O objetivo geral deste trabalho será responder à seguinte questão: qual a relação das emoções com os processos de liderança no ambiente de trabalho?

O presente trabalho aborda como objetivos específicos: identificar o quantitativo de publicações no período de 2010 a 2017 na base de pesquisa SCIELO, que é uma biblioteca eletrônica que abrange uma coleção selecionada de periódicos científicos brasileiros, os quais apresentam como descritoras emoção e liderança de forma separada e na sequência, emoções e liderança e, posteriormente, emoções e lideranças cruzados com a palavra relações; analisar a data de publicação de cada artigo; verificar e destacar o argumento relevante encontrado no artigo que corrobora com o objetivo geral do presente estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 CONCEITOS DE EMOÇÃO E LIDERANÇA

Quando se discute conceitos como afetividade e emoção dentro da corrente histórico-cultural, é imprescindível falar de Henri Wallon: acadêmico, político e médico francês, um teórico que tinha como tema central de suas pesquisas, o sistema afetivo e sua relação com o desenvolvimento humano, autor de diversas obras no campo afetivo emocional. Os desenvolvimentos de seus trabalhos sempre se preocuparam em analisar o desenvolvimento e as transformações do ser humano, e um de seus feitos foi elaborar uma teoria: a emoção tem dupla origem, é tanto biológica quanto social e é ela que garante a sobrevivência da espécie humana, tem característica peculiar, é contagiante. As emoções consistem essencialmente em sistemas de atitudes que correspondem, cada uma, a determinada espécie de situação (WALLON, 1968).

Segundo a concepção walloniana, a personalidade humana é constituída basicamente por duas funções: a afetividade e a inteligência, e o nascimento da primeira é anterior ao da segunda. Enquanto a criança não possui o domínio da palavra, é o movimento afetivo que garante sua relação com o meio e com o mundo que a cerca (WALLON, 1941).

Montalvão (1980, p. 213) na tentativa de uma conceituação definiu a emoção como “a energia, a força que leva o ser humano a realizar as coisas”. Segundo Gramigna (2007), cada vez mais tem se exigido a competência emocional, pois a presença de tal habilidade é de suma importância, principalmente para os que se encontram em posição de gerência. A autora também afirma que o ser humano em sua existência manifesta cinco emoções básicas: o medo, a raiva, a tristeza, a alegria e o amor.

Segundo Montalvão (1980) são as emoções que possibilitam e motivam o homem a ter energia e força para realizar suas coisas, pois são as emoções que movem o homem.

Para Goleman (1995) é nos momentos decisivos que ocorre uma ação do coração sobre a razão e são essas emoções que, segundo pesquisadores, orientam-nos quando devemos tomar providências importantes e que necessitam ser deixadas a cargo unicamente do intelecto.

Para Goleman (1995), pessoas que possuem um emocional bem desenvolvido, sentem-se mais eficientes e satisfeitas em suas vidas, pois elas conseguem dominar os seus hábitos mentais, aumentando, assim, sua produtividade. Uma vez que pessoas que não conseguem controlar sua vida emocional travam dentro de si uma batalha que acabam sabotando a capacidade de concentração no trabalho, impedindo-a de pensar com clareza (GOLEMAN, 1995).

Um líder exerce um poder de ponto de partida, ele inspira sua equipe, e atrai seguidores, enquanto o líder conseguir influenciar e motivar sua equipe ele terá bons resultados, sendo essa influência positiva (CARNEGIE, 1981).

Segundo Macêdo *et al.* (2007, p. 109) entende-se “[...] por liderança a arte de educar, orientar e estimular as pessoas a persistirem na busca de melhores resultados num ambiente de desafios e incertezas”.

A liderança não ocorre isoladamente, ou seja, não há líderes sem seguidores (DORFMAN, 1996). Liderar é saber construir uma equipe. É o processo de dar propósito, direção significativa, ao esforço coletivo e provocar o desejo de despender esse esforço para se atingir algum objetivo traçado (JACOBS; JAQUES, 1998).

Para esses autores citados acima a influência pessoal pode trazer resultados imediatos, por meio da comunicação interpessoal, como: despertar desejos em atingir o objetivo traçado pelo líder, ou ainda ser seguidor de seu líder.

## 2.2 RELAÇÕES DE EMOÇÃO NO TRABALHO

Nossa emoção deve influenciar todos os campos da razão, pois sabe-se que as emoções podem facilmente dominar a mente humana, uma vez que elas se organizam e se reorganizam continuamente (CURY, 2012).

Por essa razão, sufocar as emoções é totalmente diferente de compreendê-las, porém podemos usá-las para a compreensão de diversas situações trazendo diversos benefícios com a constante modificação em benefício do indivíduo (HENDRIE, 1997).

Sabe-se que um alto coeficiente de inteligência (QI) não representa garantia de sucesso, pois a emoção também faz parte da inteligência humana, uma vez que, quando se tem a consciência do nosso verdadeiro estado de espírito, tornamo-nos pessoas mais seguras, confiantes e com maior habilidade de relacionamentos com seres de pensamentos, sonhos e estratégias diferentes das nossas (GOLEMAN, 1995).

## 2.3 LIDERANÇA E AS EMOÇÕES

“O grande desafio das organizações está em aproveitar bem as experiências e sentimentos das pessoas, pois lidar somente com o que se explica é algo que todo o mundo já faz”. (GOLDACKER, 2016, p. 110).

“Pessoas são motivadas pelos seus próprios sonhos, são seres emocionais, e uma parte de ajudar alguém a alcançar seu sonho é entender o que motiva essa pessoa e o que a mobiliza.” (BOWMAN, 2016, p. 163-164).

De acordo com Cury (2012, p. 38), os estudos realizados de diversos autores, trouxe-nos uma visão clara de que os líderes devem pensar em conquistar pessoas e em superar seus obstáculos.

Ainda segundo Cury (2012, p. 51) a gestão participativa em qualquer esfera social expande as soluções e transforma o ambiente num oásis. Trabalhar em equipe é uma arte. Os fortes não se envergonham de ser ajudados. Os líderes são amigos da interação.

“É muito importante zelar pelo desenvolvimento das habilidades e comportamentos de quem permanece na empresa” (GOLDACKER, 2016, p. 124).

A competência emocional é uma exigência cada vez maior para os que ocupam uma posição hierárquica, por exemplo, a de uma gerência, pois é de vital importância a presença dessa habilidade. Pessoas que possuem um emocional bem desenvolvido se sentem mais eficientes e satisfeitas em suas vidas, pois elas conseguem dominar os seus hábitos mentais, aumentando, assim, sua produtividade.

## 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa utiliza a abordagem qualitativa e quantitativa. Quantitativa, segundo Collins e Hussey (2005), caracteriza-se por transformar opiniões e informações em números que possibilita a classificação e análise dos dados coletados nos instrumentos aplicados.

A pesquisa qualitativa tem como principal objetivo interpretar o fenômeno que observa, descreve a complexidade de determinado problema, sendo necessário compreender e classificar os processos dinâmicos vividos nos grupos, contribuir no processo de mudança, possibilitando o entendimento das mais variadas particularidades dos indivíduos. De acordo com Rosental (FRÉMONTIER-MURPHY, 2001), de modo geral a pesquisa quantitativa é passível de ser medida em escala numérica enquanto a qualitativa não é possível.

A pesquisa possui caráter exploratória, na visão de Beuren *et al.* (2004), a pesquisa exploratória é realizada quando não se tem muito conhecimento sobre o assunto abordado e faz-se um estudo mais profundo para torná-lo mais claro. Para Gil (2009), “Estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses.” Esse tipo de pesquisa é realizado sobre o problema ou questão de pesquisa quando há pouco ou nenhum estudo anterior.

O método utilizado neste projeto foi a pesquisa bibliográfica.

Que remete para as contribuições de diferentes autores sobre o tema, a pesquisa bibliográfica conhece e analisa as principais contribuições teóricas existentes sobre um determinado tema ou problema, tornando-se instrumento indispensável a qualquer tipo de pesquisa. (KOCHE, 1997, p. 122).

A pesquisa foi realizada a partir de um levantamento de artigos na base de dados SCIELO (Scientific Eletronic Library Online), do período de 2010 a 2017, sendo utilizado os descritores emoção e liderança de forma separada e na sequência, emoções e liderança e, posteriormente, emoções e lideranças cruzados com a palavra relações.

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Foram encontrados 321 artigos nas pesquisas realizadas com os descritores propostos. Dos 321 artigos encontrados, somente 15 apresentaram relevância para a pesquisa e demonstraram resultados interessantes para as conclusões do presente estudo. Na sequência, no Quadro 1, serão apresentados: os autores, o ano de publicação e os argumentos relevantes dos artigos selecionados que corroboraram para a resposta ao problema proposto.

Quadro 1- A importância da inteligência emocional na atuação de um líder

**Autores:** Eliane Aparecida da Silva Rodrigues  
Armando Cristiane Amaro da Mota Souza  
**Ano publicação:** 12/06/2013 publicado no D.O.U. de 13/06/2013  
**Argumento relevante:** Apesar de os estudos dessa ferramenta se encontrarem em estágio inicial, é fato que as pessoas que possuem tal inteligência conseguem se sobressair em tudo o que fazem, seja na vida pessoal ou na profissional. Ser emocionalmente inteligente faz com que as pessoas consigam controlar suas emoções, sendo assim, elas demonstram total controle no que fazem, de maneira que quando se encontram em posição de gerência, conduzem sua equipe de forma eficaz, deixando transparecer para seus liderados tal capacidade social e organizacional.

Fonte: Rede de Base de Dados Scielo Brasil

Quadro 2 -A liderança em tempos de crises: a confiança entre líderes e liderados

**Autores:** Rafael Nalin, Marcio Pascoal Cassandre  
**Ano da publicação:** Psicologia.pt ISSN 1646-6977 Documento publicado em 22.01.2017  
**Argumento relevante:** podemos concluir que diante de um cenário instável de crise, organizações que conseguem explorar o estilo de lideranças podem obter melhores resultados, pois a motivação e o relacionamento baseado em confiança e credibilidade cultivado por esses líderes com as suas equipes de trabalho, podem proporcionar maior entrosamento e envolvimento com as dificuldades e diversidades enfrentadas pela empresa.

Fonte: Rede de Base de Dados Scielo Brasil

Quadro 3 – As tramas políticas emocionais na gênese de processos organizativos em uma organização circense

**Autores:** Josiane Silva de Oliveira e Neusa Rolita Cavedon

**Ano da publicação:** publicado em jan/ março de 2015

**Argumento relevante:** Ao considerarmos emoções e razão como imbricadas, estamos destacando para análises as experiências cotidianas da vida dos sujeitos e de seus locais de trabalho, porém articulando as decisões destes com base em seu contexto social de produção. Nesse ponto também reside um avanço teórico que discutimos, a capacidade de mobilização de diferentes espaços organizacionais em um processo de construção política que também se configura como emocional, consistindo nas articulações delineadoras da legitimidade das demandas organizacionais nas cidades. A dimensão política das emoções, ao ser desnaturalizada, possibilita compreender como as relações de poder, os conflitos ou os mecanismos de confronto, ainda que “silenciosos” ou velados, perpassam os processos e comportamentos organizacionais e a inscrição destas na sociedade.

Fonte: Rede de Base de Dados Scielo Brasil

Quadro 4 - O papel da inteligência emocional (traço) na previsão do comportamento em rede

**Autores:** Teresa Torres Coronas, Maria Arantezazu Vidal Blasco

**Ano da publicação:** 6 de outubro de 2016

**Argumento relevante:** Os resultados finais confirmam parcialmente a hipótese de pesquisa, com alguns componentes dos traços de IE (fatores de bem-estar e sociabilidade), mostrando uma correlação positiva e significativa com o comportamento em rede, as implicações gerenciais de nossos resultados relacionam-se com o fato de que duas dimensões do traço da inteligência emocional (bem-estar, sociabilidade) têm efeito positivo no comportamento proativo em rede entre empreendedores. Isso pode indicar empreendedores com pontuações mais altas.

Fonte: Rede de Base de Dados Scielo Brasil

Quadro 5 - OS TÍTULOS, AS EMOÇÕES E A UTOPIA

**Autores:** Jacques A. Wainberg

**Ano da publicação:** junho de 2015

**Argumento relevante:** Ao longo da existência e com a ajuda da imprensa a pessoa desenvolve crenças de como as coisas funcionam. Este conhecimento geral lhe permite estimar e avaliar de forma consciente ou inconsciente os efeitos de sua relação com ocorrências do seu ambiente. É neste momento que os seus sentimentos são acionados convertendo-se em emoções. Como mencionado, outros fatores também contribuem à ativação das emoções que se combinam para romper o silêncio que é imposto ao cidadão pela norma e pelos costumes sociais.

Fonte: Rede de Base de Dados Scielo Brasil

Quadro 6 - Desenvolvimento da afetividade, das emoções e dos sentimentos humanos no (e fora do) trabalho: uma questão de saúde coletiva e segurança pública

**Autor:** Anselmo Lima

**Ano da publicação:** 12 de agosto de 2014

**Argumento relevante:** É possível, assim, sem que se confundam, situar, em um mesmo plano e em uma mesma unidade dialógica indissolúvel, de um lado, a atividade, o pensamento e a afetividade humana e, de outro, as ações, os signos e as emoções-sentimentos que os realizam. Dessa forma, é na dinâmica da apropriação e (re)apropriação, isto é, da repetição com recriação dos instrumentos, que se pode situar a afetividade, as emoções e os sentimentos do ser humano no trabalho e mesmo fora dele. De fato, parece haver muito mais em jogo no processo de repetição e recriação de um trem, nas mãos dos condutores, do que se poderia a princípio suspeitar. Trata-se de questões, sobretudo de saúde coletiva desses trabalhadores e - se considerarmos que um trem transporta pessoas - também de segurança pública.

Fonte: Rede de Base de Dados Scielo Brasil

Quadro 7 - Liderança: o que pensam executivos brasileiros sobre o tema

**Autores: Anderson de Souza Sant'Anna, Marly Sorel Campos e Samir Lotfi**

**Ano da publicação: dezembro de 2012**

**Argumentos relevantes:** As relações esperadas de um líder nesse atual contexto: capacidade de assumir responsabilidades; curiosidade; capacidade de lidar com erro; inspirar e criar uma visão compartilhada; credibilidade; otimismo e bom humor; capacidade de lidar com pessoas.

Como desafios à liderança no contexto atual: desenvolver líderes capazes de lidar com diversidade cultural; formar e desenvolver equipes com elevada diversidade; construir, vivenciar e compartilhar, de modo a influenciar positivamente o processo de desenvolvimento de lideranças.

Fonte: Rede de Base de Dados Scielo Brasil

Quadro 8 - Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público

**Autores: Maria Aparecida Muniz Jorge Dias e Renata Simões Guimarães e Borges**

**Ano da publicação: abril de 2015**

**Argumento relevante:** Pode-se inferir que a própria dinâmica das políticas de gestão de pessoas e de gestão por resultados, reforça comportamentos por parte das equipes que demandam de seus líderes características do estilo de liderança transacional. Nesse sentido, os liderados acabam associando melhor a filosofia das políticas de gestão de pessoas e de gestão por resultados que estabelecem mecanismos que atrelam o desempenho e recompensas.

Isto cria uma relação de troca entre líderes e liderados, com a finalidade de desenvolver as equipes.

Fonte: Rede de Base de Dados Scielo Brasil

Quadro 9 - As prioridades axiológicas do líder autêntico: um estudo sobre valores e liderança

**Autores: Felipe João Bera de Azevedo Sobral e Rogério de Freitas Gimba**

**Ano da publicação: 22 de março de 2012**

**Argumento relevante:** Há um forte predomínio nas abordagens sobre liderança enfatizando o sucesso organizacional essencialmente ao líder, negligenciando, muitas vezes, outro atuante nos resultados, os liderados. Compreender como se comportam e os sinais emitidos pelos subordinados, diante da postura e o direcionamento adotado pelo líder, pode indicar se as medidas estão sendo condizentes ou não para os objetivos organizacionais, sendo possível, entretanto, que se adotem medidas corretivas caso os resultados não sejam satisfatórios.

Fonte: Rede de Base de Dados Scielo Brasil

Quadro 10 - Pelo reencantamento da psicologia: em busca da positividade epistemológica da imaginação e emoção no desenvolvimento humano

**Autores: Bader Burihan Sawaia e Daniele Nunes Henrique Silva**

**Ano da publicação: outubro de 2015**

**Argumento relevante:** Completando um círculo dialético que se iniciou na visão de Angel Pino da entrada do homem na cultura e de seu desenvolvimento como homem humano, e volta ao ponto de partida, transformando-o em questão de liberdade. Esse processo mostra a potência reflexiva desse pensador e a sua contribuição fundamental para evitar desvios nas interpretações das ideias Vigotskianas. Ele marca a história da psicologia histórico-cultural e sócio-histórica como um revolucionário epistemológico, mas também como mestre revolucionário. Como mestre, lembramos, Pino foi um farol de ideias, iluminador, provocativo, um criador de ZDP. Suas supervisões podiam durar tardes intermináveis e avançar na noite, que não poupava aos alunos, orientandos e parceiros de ideias com sábias críticas, orientações precisas e apoio público. Como filósofo humanista não se cansava de alertar seus alunos, colegas e público em geral sobre os desafios éticos e políticos/ ideológicos que a contemporaneidade apresentava e como eles apareciam nos conceitos psicológicos. Era assim que ele procurava nos erguer à sua gigantesca altura. Era assim que nos preparava para o que estava adiante, sendo um pensador para além de seu tempo.

Fonte: Rede de Base de Dados Scielo Brasil

**Quadro 11 - Cultura organizacional e liderança: uma relação possível?**

**Autores:** Leilianne Michelle Trindade da Silva Barreto, Angeli Kishore, Germano Glufke Reis, Luciene Lopes Baptista, Carlos Alberto Freire Medeiros.

**Ano da publicação:** 6 de novembro de 2012

**Argumento relevante:** Os resultados desta pesquisa sugerem, por exemplo, que o desenvolvimento de gestores deve promover a intensificação de determinados comportamentos relacionados à liderança transformacional (em detrimento de determinados comportamentos relacionados à liderança transacional), caso o objetivo seja estimular culturas inovativas na região. Diante dos resultados encontrados, é possível inferir que alguns valores culturais podem ser influenciados por alguns componentes da liderança desempenhada pelos gestores.

Fonte: Rede de Base de Dados Scielo Brasil

**Quadro 12 - Economia criativa e liderança criativa: uma associação (im)possível?**

**Autores:** Felipe Carvalho e Henrique Muzzio

**Ano da publicação:** 31 de dezembro de 2015

**Argumentos relevantes:** Vistos os fatores que compõem a liderança criativa, o clima, ideias próprias, a resiliência e a ativação em rede foram os que apresentaram uma visão mais coerente entre os entrevistados; e, inclusive, está mais alinhada ao que foi proposto para esse tipo de liderança. Observou-se que eles procuram criar um clima agradável em suas organizações. Os líderes procuraram fazer com que sua equipe esteja pronta para enfrentar problemas e se mostrem unidos para agirem quando surgir um obstáculo. No que tange às ideias próprias, há a preocupação em fazer com que sua equipe traga ideias novas, e incentiva isso de diversas maneiras, seja colocando essas pessoas em contato com outras, ou ainda, trazendo para perto delas novas experiências. E, em se tratando da ativação em rede, percebeu-se que os entrevistados incentivam o uso do networking por parte de sua equipe, para a resolução de problemas ou incremento de ideias.

Fonte: Rede de Base de Dados Scielo Brasil

**Quadro 13 - Liderança e satisfação no esporte escolar: teste da hipótese da congruência do modelo multidimensional de liderança**

**Autores:** Vinicius de Matos Rodrigues e Ana Alayde Werba Saldanha

**Ano da publicação:** setembro de 2016

**Argumento relevante:** A liderança é um fenômeno social complexo derivado das relações entre as pessoas e depende da interação dos fatores pessoais do líder, dos liderados e do contexto. Portanto, trata-se de um fenômeno interacional em que os comportamentos são aprendidos a partir da relação entre os membros do grupo e o ambiente.

Fonte: Rede de Base de Dados Scielo Brasil

**Quadro 14 - A positividade da emoção na prática da pesquisa social em organizações**

**Autores:** Yára Lucia Mazziotti Bulgacov e Fabio Vizeu

**Ano da publicação:** julho de 2011

**Argumento relevante:** Esperamos que o trabalho realizado traga elementos teóricos para o processo de construção da legitimidade científica da emoção como importante elemento da pesquisa nas organizações e superação da concepção de pesquisador realista. Um pesquisador que, 'suspendendo' sua subjetividade, adota o sistema de linguagem formal ou matemática de descrição para apreender seu objeto com categorias preestabelecidas e idealizadas na busca de causas gerais, lida com a restrição de poder tratar apenas de fenômenos diretamente observáveis e com conexões imediatas.

Fonte: Rede de Base de Dados Scielo Brasil

Quadro 15 - Por que chamar o século vinte de o “século dos chefes”?

**Autores: Yves Cohen**

**Ano da publicação: 23 de junho de 2015**

**Argumento relevante:** O século vinte acentuou fortemente uma via contrária, como se todo grupo social, independentemente de qual fosse o tipo de agrupamento, não pudesse não ter o seu chefe. A psicologia social disse às multidões que elas tinham necessidade de mestres, de chefes, de condutores. Com exceção de alguns libertários, tal discurso foi retomado por todos, desde o campo político até os empreendedores e gerentes. Atualmente esse discurso é bem mais difícil de ser sustentado. O século vinte não teria efetivamente terminado? Não encontramos hoje em dia novamente o esforço para que não se criem chefes? Num certo número de países, as empresas buscam, como elas mesmas dizem, "esmagar as hierarquias", isto é, reduzir a quantidade de níveis hierárquicos. Mas são especialmente os movimentos sociais que experimentam novas formas de ação e de sociabilidade militante horizontal.

Fonte: Rede de Base de Dados Scielo Brasil

Em relação aos resultados encontrados nos trabalhos analisados pode-se chegar às seguintes conclusões. O líder tem poder de atrair e influenciar de forma positiva mentalidades e comportamentos, ajudando seus liderados a reconhecerem suas forças, e a enxergarem oportunidades em tudo o que fizerem dentro da organização, evitando muito o problema de afastamento de colaboradores em virtude de sobrecarga de trabalho e insatisfação. Verificou-se também que o líder, que é focado nas pessoas, também é focado nos resultados, pois esses resultados dependem destas e reforçar comportamentos positivos ajuda os indivíduos a crescerem e incumbir-se de novas responsabilidades.

Após as análises dos argumentos descritos anteriormente observou-se que os resultados obtidos nesta pesquisa, demonstraram a extrema importância da relação das emoções com o processo de liderança. Com base nos dados levantados neste trabalho pode-se afirmar que, “Pessoas são motivadas pelos seus próprios sonhos, são seres emocionais, e uma parte de ajudar alguém a alcançar seu sonho é entender o que motiva essa pessoa e o que a mobiliza.” (BOWMAN, 2016, p. 163-164). Sufocar as emoções é totalmente diferente de compreendê-las, porém podemos usá-las para a compreensão de diversas situações trazendo diversas vantagens com a constante modificação em benefício do indivíduo (HENDRIE, 1997).

É possível perceber que liderar levando em conta as emoções, é de fato motivador, tornando o ambiente de trabalho mais favorável a resultados positivos.

Goleman (1995) afirma que a emoção pode dar a verdadeira medida da inteligência humana, por esse motivo é necessário que líderes estimulem a emoção de seus liderados, atraindo, assim, seguidores e alcançando as metas almejadas.

Por primar pela relação sábia com seus subordinados, promovendo um melhor clima organizacional, os colaboradores enxergam o líder com admiração e lealdade respeitando suas diretrizes e se comportando de forma a elevarem suas performances além das expectativas (DIAS; BORGES *et al.* 2012; TOMEI; RICHE, 2016).

A pesquisa possibilitou identificar que a relação das emoções com o processo de liderança é motivadora e incentivam os colaboradores, atraindo-os de forma positiva para melhores resultados dentro das organizações.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do conjunto dos estudos e relatos dos autores, verificou-se a importância da pesquisa do tema proposto. Foi possível verificar os principais desafios e questões em torno das relações das emoções com os processos de liderança no ambiente de trabalho. Os resultados foram relevantes para auxiliar no conhecimento das relações entre líderes e liderados, dando uma nova visão ao processo de liderar com empatia e emoção. Líderes são grandes incentivadores tendo, portanto, o poder de desenvolver sua equipe para êxito nos resultados dentro do ambiente organizacional, motivando e dando uma determinada direção aos seus liderados, valorizando suas ideias ajudando-os a serem mais eficazes em suas funções.

Assim sendo, recomenda-se que em próximos estudos com a mesma perspectiva, sejam realizadas pesquisas que tenham como abordagem os temas: o líder como ser humano nas organizações, e os resultados positivos dessa liderança; e liderar com emoção e o coração não deixando de lado a razão.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, M. R. M., SOUSA, D. A., NETO, O. C. M., LIMA, T. C. **Perfil de funcionários e eficácia de liderança na resolução de situações críticas**. Belo Horizonte, v.19, n.4, p. 131- 146, out. 2014.

BARRETO, Leilianne Michelle Trindade da Silva; KISHORE, Angeli; REIS, Germano Glufke; BAPTISTA, Luciene Lopes; MEDEIROS, Carlos Alberto Freire. **Cultura organizacional e liderança: uma relação possível?** 2012. 19 f. Universidade Federal do Rio Grande do Norte.2012.

BERGAMINI, C. W. A importância da credibilidade na liderança eficaz. **Revista de Economia e Administração**, v.1, n.2, p. 33-50, abr./jun. 2002.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BEUREN, M. Ilse *et al.* **Como Elaborar Trabalhos Monográficos contabilidade**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BOWMAN, Bob. **As Regras de Ouro: Dez segredos para se tornar um campeão na vida e nos negócios**. São Paulo: Benvirá, 2016 244 p.

BULGACOV, Yára Lucia Mazziotti; VIZEU, Fabio. **A positividade da emoção na prática da pesquisa social em organizações**. 2010. 17 f. Curitiba, PR, Brasil. 2010.

CARNEGIE, Dale. **Como fazer amigos e influenciar pessoas: o guia clássico definitivo para se relacionar com as pessoas**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2012.

CARVALHO, Felipe; MUZZIO, Henrique. **Economia Criativa e Liderança Criativa: uma Associação (IM) Possível?** 2015. 31 f. Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2015.

COHEN, Yves. Por Que Chamar o Século Vinte de o “**Século dos Chefes**”? 2015. 19 f. **sociologia&antropologia** | Rio de Janeiro, v.05.03: 963–981, dezembro, 2015.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração**. 2. Ed. Bookman, São Paulo, 2005.

CORONAS, Teresa Torres; BLASCO, Maria Arantezazu Vidal. O papel da inteligência emocional (traço) na previsão do comportamento em rede. 2016. 18 f. Gestão de negócios Universitat Rovira i Virgili, Espanha, **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 19, n. 63, p. 30-47 jan./mar. 2017.

CURY, Augusto. **O futuro da humanidade**: a emocionante história de um médico e um mendigo em busca de um mundo melhor. São Paulo: Arqueiro, 2005.

CURY, A. Oitavo código da inteligência: código do eu como gestor da emoção. **In: o código da inteligência: a formação de mentes brilhantes e a busca pela excelência emocional e profissional**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil/Ediouro, 2008.

CURY, Augusto. **Treinando a emoção para ser feliz**. Nunca a autoestima foi tão cultivada no solo da vida. São Paulo: Planeta do Brasil, 2007.

DIAS, M. A., BORGES, R. S. Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. 2015 **Revista Eletrônica de Administração**. Porto Alegre, ed. 80, n. 1, p. 200-221, jan. /abr. 2015.

DIAS, Maria Aparecida Muniz Jorge; BORGES, Renata Simões Guimarães. **Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público**. 2015.22 f. Trabalho de conclusão de curso (Administração) Universidade Federal de Minas Gerais Belo Horizonte, MG, Belo Horizonte 2015.

DORFMAN, P. Internacional e Liderança Transcultural. Em. **Manual para a internacional Management Research**. Cambridge: MA: Blackwell, 1996.

FRÉMONTIER- MURPHY, Camille. **Introdução aos métodos quantitativos em ciências humanas e sociais**. Porto Alegre: Instituto Piaget, 2001.

GIL, Antonio C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: ATLAS, 2009.

GIRARDI, D., SOUZA, I. M., GIRARDI, J. F. O processo de liderança e a gestão do conhecimento Organizacional: as práticas das maiores Indústrias catarinenses. **Revista de Ciência da Administração**, v. 14, n. 32, p. 65-76, abr. 2012.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional**: A teoria revolucionária que define o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

GOLDACKER, Fabiano, **Desenvolvimento humano, liderança e gestão**: 50 textos para refletir, comentar e compartilhar. Blumenau, SC: nova literarte, 2016.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

HUNTER, James C. **O Monge e o executivo**: uma história sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro: sextante, 2004.

JONES, D. W. RUDD, R. D. Leadership transaccional, transformacional ou laissez-faire. Uma Avaliação dos Estilos de Liderança dos Líderes do Programa Acadêmico da Faculdade de Agricultura (Deans). **Anais da Conferência de Pesquisa AAAE**, v.34, 2007.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica**: Teoria da ciência e iniciação à pesquisa. 20. ed. atualizada. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

LIMA, Anselmo. **Desenvolvimento da afetividade, das emoções e dos sentimentos humanos no (e fora do) trabalho**: uma questão de saúde coletiva e segurança pública. 2015. 8 f. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Departamento de Letras. Pato Branco, PR, Brasil. 2015.

MACÊDO, I. I. *et al.* **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. 9. ed. rev. E atual. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

MONTALVÃO, A. **Técnicas de comunicação direção e liderança**: Tratado de psicologia empresarial. v. II. São Paulo: Novo horizonte, 1980.

NALIN, Rafael; CASSANDRE, Marcio Pascoal. **A Liderança em Tempos de Crise: A Confiança Entre Líderes e Liderados**. 2017. 16 f. Professor da disciplina de Administração de Recursos Humanos da Universidade Estadual de Maringá (Brasil). 2017.

OLIVEIRA, Josiane Silva de; AVEDON, Neusa Rolita. **As Tramas Políticas Emocionais na Gênese de Processos Organizativos em uma Organização Circense**. 2015. 18 f. Doutora em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2015.

RODRIGUES, Vinicius de Matos; Saldanha, Ana Alayde Werba. Liderança e Satisfação no Esporte Escolar: Teste da Hipótese da Congruência do Modelo Multidimensional de Liderança. 2016. 15 f. **Psicologia: Ciência e Profissão** Jul/Set. 2016 v. 36 n°3, 653-667. Instituto Federal da Bahia, BA, Brasil. Universidade Federal da Paraíba, PB, Brasil. 2016.

SANT'ANNA, Anderson de Souza; CAMPOS, Marly Sorel; LÓTFI, Samir. Liderança: o que pensam executivos brasileiros sobre o tema? 2012. 29 f. Artigo (Mestrado em Administração) - **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, 2012.

SAWAIA, Bader Burihan; SILVA, Daniele Nunes Henrique. **Pelo Reencantamento da Psicologia: Em Busca da Positividade Epistemológica da Imaginação e da Emoção no Desenvolvimento Humano**. 2015. 18 f. Psicologia, Universidade Católica de

São Paulo (PUC-SP), Faculdade de Ciências Humanas e da Saúde, São Paulo, SP., Brasil. 2015.

SHINYASHIKI Roberto. **Sem medo de vencer**: São Paulo: Gente, 1993.

SOBRAL, Filipe João Bera de Azevedo; GIMBA Rogério de Freitas. **As Prioridades Axiológicas do Líder Autêntico: um Estudo Sobre Valores e Liderança**. 2012. 26 f. UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE. Walter Bataglia (Ed.), p. 96-121. 2012.

TOMEI, P. A., RICHE, L. Estilo de liderança e desempenho organizacional: uma descrição comparativa entre duas empresas. **Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília, v.19, n.1, p.108-125, jan./abr. 2016.

WAINBERG, Jacques A. **Os títulos, as emoções e a utopia**. 2015. 21 f. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Faculdade de Comunicação Social, Programa de Pós-Graduação em Comunicação. Porto Alegre – RS, Brasil. 2015.

WALLON, Henri. **Uma concepção dialética do desenvolvimento infantil**. 23. ed. Rio de Janeiro: VOZES, 2011.

WEISINGER, Hendrie. **Inteligência emocional**: no trabalho. Como aplicar os conceitos revolucionários da I.E. nas suas relações profissionais, reduzindo o stress, aumentando sua satisfação, eficiência e competitividade. Rio de Janeiro: objetiva, 1997.

YULK, G. : **Liderança na organização** (New Gersy: Prentice-Hall, 1998).

## CICLO PDCA: ESTUDO DE CASO EM FACÇÃO DE COSTURA

### PDCA CYCLE: CASE STUDY IN SEWING FACTION

Fabrizio José Stedile<sup>1</sup>  
Daniel Goulart<sup>2</sup>

**RESUMO:** A qualidade percebida em um produto de vestuário é um fator determinante para a realização de uma compra, pois está diretamente relacionada ao valor que o cliente percebe no produto e está disposto a pagar por ele. Tratando de vestuário, pode-se afirmar que todas as etapas de sua cadeia produtiva contribuem para a qualidade do produto. Mediante as questões relacionadas à qualidade dos produtos de vestuários, o presente estudo tem como objetivo investigar a qualidade final no processo produtivo em uma facção de costura, visando à padronização da qualidade, melhorando os processos e, conseqüentemente, a produtividade nessa empresa. Para alcançar os objetivos propostos utilizou-se a abordagem por meio de estudo de caso, aplicando a ferramenta PDCA no processo produtivo da empresa X. Desse modo, com base nos defeitos identificados com grande incidência e de forma recorrente, esquematizou-se um plano de ação com a finalidade de eliminar ou diminuir a sua incidência. Por meio dessa aplicação se obteve resultados satisfatórios na coleta dos dados e, conseqüentemente, a identificação dos principais pontos causadores de defeitos no processo. Investigando os principais defeitos, torna-se possível identificar os fatores causadores e o impacto que causam no processo produtivo.

**Palavras-chave:** controle de qualidade; facção de costura; PDCA.

**ABSTRACT:** *The perceived quality of a clothing product is a determining factor for making a purchase, as it is directly related to the value that the customer perceives in the product and is willing to pay for it. When it comes to clothing, it has reason to believe that all stages of its production chain contribute to the quality of the product. Through questions related to the quality of clothing products, this study aims to investigate the final value in the production process in a sewing faction, aiming at standardizing quality, improving processes and therefore productivity in this company. To this, the case study approach was used, applying the PDCA tool in the production process of Company X. Thus, based on the defects identified with a high incidence and recurrently, a plan of action to eliminate or reduce its incidence. Through this application, acceptable results were obtained in data collection and, consequently, the recognition of the main points causing faults in the process. By considering the primary irregularity, it becomes possible to identify the causative factors and the effect on the production process.*

**Keywords:** *quality control; sewing faction; PDCA.*

<sup>1</sup> Especialista em MBA em Gestão da Cadeia Têxtil - UNIFE.  
E-mail: fabriziojose.2012@hotmail.com

<sup>2</sup> Professor(a) orientador(a). Mestre Daniel Goulart  
E-mail: daniel\_gou@unifebe.edu.br

## 1 INTRODUÇÃO

A vertiginosa retomada da indústria têxtil pós-pandemia da Covid-19, apresenta ao mercado de vestuário um consumidor mais consciente e exigente no que diz respeito à qualidade dos produtos que pretendem comprar, tanto da sua matéria-prima como do produto acabado e a transparência em seus processos de produção.

Essa indústria tem como característica os numerosos processos responsáveis por transformar a matéria-prima (natural ou sintética) em produtos de vestuário. Na maioria das vezes, as empresas de vestuário contam com a terceirização de alguns desses processos, ou até mesmo de toda a cadeia criativa e produtiva, com a finalidade de acompanhar a velocidade do mercado e manter-se competitiva. Para Torres (2019), terceirização é o processo em que uma empresa contrata outra para a prestação de serviço, podendo ser uma atividade secundária, ou a atividade principal da empresa que contrata.

Diante do exposto, manter a qualidade do produto e a transparência nos processos é um grande desafio para a indústria têxtil e de confecção. Nesse sentido, a presente pesquisa objetiva identificar quais são os meios práticos de controlar a qualidade do produto em seus respectivos processos produtivos, mesmo mediante a sua terceirização.

Vale-se destacar que o valor que o consumidor percebe no produto, marca ou serviço, e está disposto a pagar por ele, é fundamental para fazê-lo tomar a decisão de compra. Desse modo, justifica-se a abordagem tratada, pois a qualidade de um produto de vestuário, é um fator de grande relevância, influenciando o consumo.

Para tanto, garantir a qualidade do produto acabado diz respeito a acompanhar todas as etapas de seu processo, e com isso, identificar e melhorar fatores que possam comprometer sua qualidade. A gestão da qualidade trata do acompanhamento dessas etapas. De acordo com Juran (1997) controlar um processo auxilia na detecção de problemas na produção mesmo antes que eles ocorram, além disso, servem de base para melhorias em toda cadeia produtiva, otimizando seus tempos, aumentando a produtividade e a capacidade do processo.

É viável que a empresa tenha claro a qualidade percebida e exigida por seus clientes (*B2B* e *B2C*), tornando requisito fundamental a ser cumprido por seus colaboradores terceirizados e fornecedores. O acompanhamento e fiscalização dos processos, gerenciando a qualidade, faz-se imprescindível.

Estudo de natureza básica, qualitativa quanto à abordagem do problema, e descritiva quanto aos objetivos, com base teórica sob livros, e demais trabalhos científicos. Investigou-se por meio de estudo de caso uma empresa de fabricação de vestuário. Para Gil (2002), o estudo de caso apresenta diferentes propósitos como: explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos; preservar o caráter unitário do objeto estudado; descrever a situação do contexto; formular hipóteses e desenvolver teorias; explicar as várias causas de determinado fenômeno.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente estudo aborda as teorias sobre a qualidade na indústria de vestuário, e os meios de controlar esse aspecto durante o processo produtivo e ter melhores resultados. A qualidade de um produto de vestuário pode impactar diretamente o processo produtivo, gerando desperdícios e aumentando os custos, além de o desempenho desse produto quanto à sua estética, durabilidade, usabilidade, e funcionalidade como um todo.

## 2.1 QUALIDADE NA INDÚSTRIA DE VESTUÁRIO

Os conceitos de qualidade mudam de acordo com a necessidade imposta pelos clientes e sua avaliação quanto ao desempenho e características funcionais dos produtos. Para tanto, Aaker (2001) contribui trazendo que a qualidade é uma tática que pode chegar a superar a concorrência, visto que com esse critério aderido a seus produtos a sua reputação pela qualidade torna-se vantagem competitiva.

De acordo com Martins e Laugeni (2001), o conceito de qualidade surge de maneira bastante forte em 1970, com o renascimento da indústria japonesa. Nesse sentido, para esses autores a qualidade é definida como essencial para reestruturação das empresas e inserção no mercado, visando que os clientes não compram apenas pelo valor, mas sim pela qualidade percebida.

Conforme Campos (2004), na década de 1960, nos EUA, foi estabelecido o conceito de Qualidade Assegurada ou Garantia da Qualidade, por fruto de força da lei, principalmente pela segurança operacional das instalações nucleares e equipamentos militares.

Em termos de qualidade de produto, analisando o mercado de vestuário, é perceptível que os consumidores considerem a qualidade do produto, um item relevante na decisão de compra. Nesse sentido, Brow e Rice (2001) afirmam que no setor de vestuário a qualidade analisada nos produtos envolve, principalmente, as características físicas e de desempenho deles.

Em contrapartida, Cietta (2017) afirma que qualidade real é aquilo que o cliente percebe, e está disposto a pagar.

Logo, tratando-se da interpretação do consumidor sobre o desempenho de qualidade de um produto, Juran (1989) afirma que a qualidade de um produto é definida baseado nas expectativas de necessidades dos usuários finais. Dessa forma, as necessidades dos clientes devem ser traduzidas em especificações e incorporadas ao processo de produção. Ou seja, o produto deve ser pensado e desenvolvido com base nas necessidades do consumidor, com a finalidade de atender essa necessidade.

Desse modo, de acordo com os requisitos do cliente, e suas expectativas, entende-se que um produto pode ser julgado com melhor qualidade. Ou seja, ela significa melhor quando atende certos requisitos do cliente. Esses requisitos podem estar relacionados ao desempenho no uso, considerando o investimento que o cliente realizou para adquirir o produto. Ou seja, a qualidade seria aquilo que proporciona desempenho a um custo aceitável.

Dessa forma, Garvin (1992) contribui afirmando que a maioria das abordagens de qualidade, tem como foco a satisfação do cliente. No entanto o autor apresenta cinco abordagens principais, que oferecem uma visão ampla e inclusiva sobre a qualidade, são elas: Transcendental – afirmando que a qualidade é uma excelência inata, e só pode ser reconhecida por meio da experiência do próprio cliente; Centrada no Produto – que a qualidade só pode ser encontrada no conjunto das características de um produto; Centrada no valor – afirmando que a qualidade instalada no produto como requisito de fabricação aquela necessidade do seu consumidor; Centrada na Fabricação – diz respeito à conformidade do produto com base nos requisitos do projeto; Centrada no Cliente – quando a qualidade é definida por meio do atendimento das necessidades do cliente, ficando sujeito a subjetividade.

Desse modo, fica claro que o uso de mais de uma abordagem poderá alcançar maior sucesso dos produtos ao considerar que serão atendidas algumas expectativas dos clientes, e não apenas uma em específico.

## 2.2 CONTROLE DE QUALIDADE

O sistema de controle de qualidade em indústrias de vestuário não possui um padrão aplicável a todas as empresas do setor. Justamente pela subjetividade da interpretação daquilo que é considerado qualidade para o cliente de vestuário, é o que cada empresa julga manter e seguir, para que possa atender às expectativas de seus clientes quanto ao desempenho dos produtos ofertados.

Assim sendo, de uma forma mais abrangente, Biéguas e Cardoso (2005) consideram que o sistema de qualidade para as indústrias de vestuário e confecção pode ser entendido como um conjunto de especificações técnicas de materiais e processos, que podem orientar o seu controle. Desse modo, inspeções nos produtos, com base nas especificações técnicas definidas, podem manter um padrão de qualidade naquela empresa. Ou seja, que todos os produtos desenvolvidos, sigam o mesmo padrão de desenvolvimento, e tenham o mesmo resultado.

De acordo com Costa Neto (2007), qualidade e produtividade são os dois pontos cruciais da competitividade. No entanto, pode ser considerado um desafio quando se trata de empresas de vestuário. Pois muitas vezes a produtividade desenfreada pode vir a prejudicar a qualidade dos produtos de vestuário, do mesmo modo que manter um determinado padrão de qualidade pode vir a diminuir a produtividade.

No entanto, para a indústria de vestuário, em sua maioria, quanto maior a qualidade, menor a produtividade, e quanto maior a produtividade, menor a qualidade. Dessa forma, entende-se que quanto maior a produtividade, menor pode ser o custo, e quanto maior a qualidade, maior será o custo do produto.

Segundo Ishikawa (1993), o Controle de Qualidade Total é o controle da própria administração, e pode ser definido como um sistema eficiente para a integração do desenvolvimento de qualidade, da manutenção de qualidade e dos esforços de melhoramento de qualidade dos diversos grupos em uma organização.

Logo, Garvin (1992) faz uma definição temporal das fases evolutivas da qualidade, sendo elas: inspeção, controle estatístico da qualidade, garantia da qualidade e gerenciamento estratégico da qualidade. De modo a entender que a qualidade total de um produto, depende de todo o processo anterior ao produto chegar ao cliente. E para tal conquista, o caminho precisa ser seguido de forma evolutiva, e por fim, gerenciar a abordagem de qualidade que foi conquistada, para que o seu desempenho seja assegurado.

É visto como um desafio para as empresas de confecção de vestuário, manter o controle de qualidade dos processos e produtos, perante a desverticalização da indústria, que em sua maioria conta com processos realizados de forma terceirizada para atender à demanda produtiva. Desse modo, entende-se como fundamental o gerenciamento de qualidade, a fim de manter o padrão dos processos produtivos, de acordo com os requisitos da empresa. Para garantir qualidade, a teoria abordada sugere algumas ferramentas de controle, conforme descrito a seguir.

### 2.2.1 Ferramentas de Qualidade

Para obter o controle e gerenciamento da qualidade, pode-se fazer uso de várias ferramentas. Algumas ferramentas de qualidade ganharam destaque por sua alta eficiência e obtenção de resultados. Por exemplo:

O ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Action*) desenvolvido pelo Dr. W. E. Deming tem por objetivo aprimorar processos e solucionar problemas, por meio da identificação e organização das atividades de um processo em etapas, garantindo o desenvol-

vimento de uma atividade planejada (LOBO, 2010). Nesse sentido, Werkema (1995, p. 17), define o ciclo PDCA como “um método gerencial de tomada de decisões para garantir o alcance de metas necessárias à sobrevivência de uma organização”. Sendo uma das ferramentas mais completas quando se trata de solução de problemas, pois traz uma sequência de construção de análise e aplicação das ações necessárias.

É válido destacar também como ferramenta de alcance de qualidade o Diagrama de Ishikawa, também conhecido como "Diagrama de Causa e Efeito", "Diagrama Espinha-de-peixe", foi originalmente proposto pelo engenheiro químico Kaoru Ishikawa em 1943 (VERGUEIRO, 2002). Essa ferramenta é utilizada para identificação das possíveis ou prováveis causas de um problema, para que possa ser analisado criteriosamente. Esse diagrama é apresentado por uma linha condutora ao centro ligada ao problema/efeito, e as ramificações dizem respeito aos fatores que causam esse efeito. Por meio dessa aplicação é possível identificar as prováveis causas potenciais desse problema, e traçar um plano de ação para correção.

O Fluxograma é uma ferramenta de gestão visual, que mostra por meio da organização de forma gráfica as etapas de um processo, ou seja, seu fluxo de trabalho. Pode ser utilizado na análise de um processo corrente, visto que permite a compreensão rápida do fluxo de atividades, pois seu objetivo é estabelecer uma gestão à vista, de modo a facilitar o entendimento (LUCINDA, 2010). Pode ser utilizado de várias formas, e tipos de gráficos, porém seu conceito básico deve ser mantido.

Nesse mesmo sentido, o Diagrama de Pareto, foi inicialmente apenas utilizado para identificar a taxa de riqueza da população, posteriormente, a mesma ideia foi levada pelos estatísticos ao contexto produtivo e dos serviços, mostrando-se aplicável também nesses ambientes (VERGUEIRO, 2002). É formado por um gráfico de barras ou linhas, no qual se identificam os principais problemas, aqueles que possuem maior impacto no processo de fabricação.

Esse princípio, apresenta-nos a regra 20-80, que significa que 20% das causas principais são responsáveis por 80% dos problemas de uma organização. Ou seja, se solucionarmos esses 20% principais, será resolvido 80% dos problemas da empresa.

Diversas outras ferramentas podem ser aplicadas com a finalidade de identificar problemas relacionados à qualidade nos produtos de vestuário, e com elas, a percepção de suas causas. Com esse mapeamento se pode desenvolver estratégias que levam à melhoria, e sua gestão adequada.

## 2.3 ALCANCE DA INDÚSTRIA DE VESTÁRIO

Para iniciar a discussão sobre as indústrias de vestuário, que se relaciona diretamente ao tema abordado por este estudo que trata da qualidade em produtos de vestuário.

Desse modo, segundo dados da ABIT (Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção) o Brasil é o maior produtor têxtil do Ocidente, tratando-se de fios, plantação de algodão, beneficiamento, tecelagens, varejo e confecções.

Com isso, o país obteve faturamento de R\$190 bilhões em 2021 contra R\$ 161 bilhões no ano anterior, demonstrando uma crescente significativa. Com volume de produção de 8,1 bilhões de peças no ano de 2021 contra 7,9 bilhões de peças no ano de 2020. Para gerar toda essa movimentação o país possui 22,5 mil unidades produtivas formais, que contam com 1,34 milhões de empregados. Tornando, assim, o setor de confecção a ser o 2º maior empregador da indústria de transformação do país, perdendo apenas para o setor alimentício.

Por trás de todos esses números promissores e que movimentam a economia do país, são encontrados vários desafios pelos confeccionistas. A cadeia de transformação

da matéria têxtil em produto de vestuário é extensa e complexa, e tem como mediadora aceitação do consumidor na efetivação da compra do produto ao final da cadeia.

A indústria de vestuário realiza negociações comerciais *B2B (Business to Business)*, ou *B2C (Business to Consumer)*, ou seja, vendas para o consumidor, ou venda para outras empresas.

É comum em empresas desse segmento a contratação de serviços terceirizados para atender à demanda produtiva exigida pelo mercado. E na indústria de vestuário, terceiriza-se processos específicos, ou até mesmo toda a cadeia.

A terceirização é uma estratégia produtiva que direciona para empresas especializadas a realização de uma ou mais etapas do processo produtivo. Essa empresa contratada é responsável por alocar funcionários que desempenharão as tarefas necessárias, de acordo com o que foi solicitado pela empresa contratante, e dentro do prazo estabelecido. Amato Neto (1995, p. 36) conceitua a terceirização:

O termo terceirização refere-se ao ato de transferir a responsabilidade por um determinado serviço ou operação/fase de um processo de produção ou de comercialização, de uma empresa para outra(s), nesse caso conhecida(s) como terceira(s). Nesta forma, a empresa contratante deixa de realizar alguma ou várias atividades cumpridas com seus próprios recursos (pessoal, instalações, equipamentos etc.) e passa-as para empresa(s) contratada(s).

Desse modo, a empresa contratante não precisa dispor de estrutura física, maquinários e funcionários para realizar algumas funções, pois contrata o serviço de uma empresa terceirizada que é especializada.

Algumas empresas possuem setores internos que realizam esses processos produtivos, e acaba contratando de forma externa, de modo a aumentar a produtividade.

### **2.3.1 Confeção e facção de vestuário**

A manufatura da indústria de vestuário contabiliza vários processos, realizados de forma interna ou externa por empresas desse segmento. Desde a compra do algodão, transformação em fios de algodão, tecelagem que construirá o tecido, sendo seguida pelo beneficiamento com a finalidade de deixá-lo com a cor e toque desejado. A empresa de confecção irá transformar a matéria-prima do vestuário, desenvolvendo modelos de produtos que serão modelados, enfiados e cortados. Após esses processos haverá a junção das partes por meio da costura, sendo seguida pela revisão de qualidade e embalagem. Após esse processo, o cliente pode ser atendido (RECH, 2008).

O Momento pós-pandemia trouxe um grande aumento na demanda têxtil de todo o Brasil, as confecções estão cada vez mais sem capacidade produtiva e com isso, buscam parcerias para atender essa demanda gerada nos últimos meses. Segundo Lipovetsky (*apud* MESACASA, 2012), a sociedade de consumo pode ser caracterizada pela elevação do nível de vida, abundância das mercadorias e serviços, culto dos objetos, do lazer e da moral hedonista e materialista.

Quando falamos de vestuário, estamos tratando do comportamento das pessoas com relação às roupas que irão vestir. Podendo ser uma necessidade básica, ou a necessidade de se destacar em uma certa ocasião, na qual surge a moda, influenciando o consumo e o comportamento das pessoas. Moda é um fenômeno temporal caracterizado pela constante mudança das formas de vestir. Dinamiza um movimento em que a escolha e o consenso sobre diferentes formas de vestuário compõem uma nova configuração na esfera do parecer, descartando as modas ou estilos precedentes (LIPOVETSKY, 1997).

Para atender às demandas dos clientes e seus requisitos, as confecções precisam se atualizar e adequar seus processos, atendendo o mercado com maior qualidade e no menor tempo possível. Pesquisas de tendências de consumo são consideradas uma boa base para previsão do que o consumidor irá querer usar na estação seguinte. Nesse sentido, Treptow (2003, p. 77) contribui afirmando que:

O estilista deve consultar diversas fontes de informação para apoiar suas ideias no que está acontecendo, além disso, precisa decodificar, interpretar e adaptar as informações aos parâmetros da empresa quanto à tecnologia e mão-de-obra disponíveis.

As pesquisas possibilitam as empresas criadoras de vestuário, subsídios para suas criações, com maior segurança e assertividade. Maior aceitação do cliente, pois cria com base nas tendências de consumo, desse modo quando o cliente irá querer determinado modismo, a empresa já estará pronta para lhe atender, pois previu isso com antecedência.

A indústria de confecção se caracteriza por possuir muitos processos realizados de forma manual, refutando informações apresentadas anteriormente, tratando-se de uma indústria que emprega muitas pessoas na atualidade. No entanto essa característica não significa que a indústria não se atualiza tecnologicamente, muito pelo contrário, alguns processos tornam indispensável a mão de obra humana, adiando ainda mais características pessoais aos produtos.

Além disso, torna-se desafiador manter e controlar a qualidade de todos os produtos, uma vez que se trata de uma abrangência grandiosa entre processos e quantidade de produtos produzidos diariamente. Considerando também os processos realizados por empresas especializadas externamente, caracterizando a terceirização.

Terceirização (*outsourcing* em inglês, é formado pelas palavras *out* e *source*, ou seja, fonte externa) é uma abordagem de gestão que permite delegar a um agente externo a responsabilidade operacional por processos ou serviços até então realizados na empresa (FRANCESCHINI *et al.*, 2004).

Ou seja, a empresa contratante busca transferir a tarefa de fabricação dos seus componentes para empresas menores, concentrando-se apenas na produção do artigo final, vindo a modernizar as relações de trabalho e estimular a cadeia produtiva.

No entanto, apresenta-se a terceirização que, de acordo com Ballesterro-Alvarez (2012), possui duas vertentes, apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1– Vertentes da terceirização

1.	Desativação, total ou parcial, de setores produtivos, a empresa que terceiriza deixa de produzir e passa a comprar o produto de outras empresas;
2.	Contratação de uma ou mais empresas que alocam trabalhadores para a execução de algum serviço dentro da empresa do cliente contratante.

Fonte: Desenvolvido pelo autor (2023), adaptado de Ballesterro-Alvarez (2012, p. 51).

Como pode ser observado no Quadro 1, considera-se terceirização a compra de produtos de outras empresas para atender seus clientes, ou a transferência de processos produtivos para outras empresas.

Ainda se tratando de terceirização de processos, pode-se exemplificar com o processo de beneficiamento da malha, que é a transformação da malha crua, sem

cor em malha colorida, de acordo com as especificações dos clientes, nesse caso a maioria das empresas confeccionistas optam pela terceirização, e buscam parceiros especializados nesse tipo de processo.

A exemplificação da terceirização na etapa inicial da produção de vestuário, ainda tratando do beneficiamento da matéria têxtil serve para ilustrar que os processos terceirizados, dentro da cadeia de vestuário, ocorrem em todas as etapas, e até mesmo nela como um todo.

No entanto, dentro do viés da presente pesquisa, busca-se um olhar específico para os processos de terceirização na etapa da confecção das peças de vestuário, em que empresas de facção, especializadas em costurar peças de vestuário, alocam costureiras e detém maquinários industriais para essa realização.

### **2.3.2 Facção de malharia**

As facções de costura se caracterizam por ser o processo de terceirização das confecções, no qual normalmente são realizadas as operações de costura das peças. São caracterizadas por desempenharem um trabalho técnico e manual, pois se necessita de pessoas especializadas, e maquinários para sua realização.

Para Krost e Brandão (2017) as facções são pequenas oficinas, tomadoras de serviços da terceirização de indústrias têxteis e de vestuário.

O termo terceirização refere-se ao ato de transferir a responsabilidade por um determinado serviço ou operação/fase de um processo de produção ou de comercialização, de uma empresa para outra(s), nesse caso conhecida(s) como terceira(s). Nesta forma, a empresa contratante deixa de realizar alguma ou várias atividades cumpridas com seus próprios recursos (pessoal, instalações, equipamentos etc.) e passa-as para empresa(s) contratada(s) (AMATO NETO, 1995, p. 36).

Segundo Mello (2011) a terceirização (repasso) de processos de confecção para as facções é uma forma de melhoramento de qualidade, eficiência e diminuição de custos para as indústrias de confecções. Além disso, favorece a criação de microempresas, destacando que muitas vezes, o funcionário da empresa de confecção, interrompe seu vínculo para prestar serviço de forma terceirizada como faccionista.

As empresas de confecção buscam nas facções, a solução em mão de obra especializada. No entanto é desafiador confiar sua atividade principal (produtos de vestuário) a várias pequenas oficinas faccionistas.

Cada empresa possui estratégias específicas para a contratação desse tipo de mão de obra, em que se observa todos os fatores que irão interferir diretamente no produto a ser produzido. Sendo as tecnologias que o terceiro detém, a quantidade de pessoas empregadas, regularidade jurídica, produtividade mensal, tipo de produto, localização, qualidade percebida, cumprimento de prazos etc.

Nem sempre essas facções possuem gerenciamento de produção e qualidade; dessa forma, costumeiramente é realizado a produção de um lote teste, para medir a qualidade da prestação de serviço como um todo. Segundo Ângela Carneiro (2011), o trabalho de facção é realizado no espaço doméstico por costureiras e contratado pelas empresas confeccionistas da região ou regiões vizinhas que transferem, para elas, a costura de seus principais produtos, entregando as peças cortadas e os insumos necessários à costura e ao acabamento.

Segundo Dias (1999), a costura é a principal etapa do processo de confecção, concentrando em torno de 80% das operações, e na qual são encontradas algumas dificuldades que retardam os avanços tecnológicos.

Rech (2006, p.135) aponta que na maioria, “o perfil de formação de mão-de-obra é desqualificado em boa parte do processo produtivo e é totalmente sensível as oscilações do mercado”. Segundo Keller (2005), é antiga a prática da transformação de costureiras domésticas em industriárias sem adequada qualificação.

Mesmo sendo um dos maiores movimentos econômicos e empregatícios do Brasil, na indústria de vestuário não são realizados grandes investimentos em tecnologia e avanço de equipamentos para agilizar e controlar a produção dos produtos. Com isso, torna-se um processo extremamente manual e com vários riscos de erro. Para Abreu (2003), a indústria de vestuário foi o setor da cadeia têxtil que recebeu menores investimentos em tecnologia e são poucas as indústrias e facções que operam com maquinário de ponta.

Abreu (2003) observa que a fase de costura é a mais extensa e corresponde a 80% da atividade e conta com pequena possibilidade de automação, pois, o Brasil continua com máquinas antigas e com intensa utilização de mão de obra.

Diante dessa realidade da cadeia produtiva de vestuário, faz-se necessário investimentos em melhorias do controle produtivo e da qualidade, de modo a reduzir custos e aumentar a produtividade por meio do controle total da produção. Ao levantar gargalos é possível traçar estratégias para reparar esses problemas.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo apresenta pesquisa bibliográfica baseada nos assuntos referentes ao controle de qualidade em facções de costura, consultando os principais autores e suas definições sobre o assunto. Após essa etapa, inicia-se o desenvolvimento da parte prática, em que é descrito ativamente todo o referencial estudado, a fim de alcançar os objetivos inicialmente propostos, almejando resultados significativos a este estudo e a indústria de vestuário.

Esse estudo de caso consiste em uma pesquisa exploratória de natureza aplicada com objetivo qualitativo. Dessa forma, serão observadas todas as etapas de produção de vestuário em facções e como é realizado o controle de qualidade no cotidiano do trabalho delas. Com base nos resultados, serão desenvolvidas algumas sugestões para realizar o controle efetivo de qualidade.

De acordo com Gil (2007) esse tipo de pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. A grande maioria dessas pesquisas envolve: a) levantamento bibliográfico; b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e c) análise de exemplos que estimulem a compreensão.

Para Minayo (1994) podem-se definir como pesquisas qualitativas aquelas que são capazes de incorporar o significado e a intencionalidade como inerentes aos atos, às relações e às estruturas sociais, sendo estas últimas tomadas tanto em seu advento quanto em sua transformação como construções humanas significativas.

Para Goode e Hatt (1979), o estudo de caso é um meio de organizar os dados, preservando do objeto estudado o seu caráter unitário.

Foi aplicada a ferramenta de controle de qualidade PDCA com a finalidade de traçar um plano de ação, pôr esse plano em prática, avaliar os resultados dessa aplicação e construir melhorias com base nesse levantamento. A coleta de dados se dará por meio da dimensão *Do*, da aplicação do ciclo PDCA. Por meio de um formulário, serão levantados dados inerentes à pesquisa, os quais serão analisados de forma descritiva. Pretende-se levantar os principais defeitos encontrados no final do processo produtivo, para identificar e desenvolver melhorias.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

O estudo foi realizado em uma empresa de facção de costura denominada Facção X, a qual presta serviço terceirizado para duas empresas de confecção. Além do contrato de prestação de serviços, a empresa X e seus fornecedores possuem uma relação baseada em comprometimento aos prazos e qualidade requerida durante todo o processo de fabricação.

A facção conta com quatro costureiras diretas e quatro indiretas (quarteirização) no setor de produção, além de duas pessoas responsáveis pelos setores de separação e revisão das peças. Além disso, há uma pessoa responsável pela produção e qualidade interna dos modelos que estão em processo de costura e revisão, denominada de Encarregada de Produção. Sua função é organizar a produção dos produtos da melhor forma, mantendo o padrão de qualidade de acordo com os requisitos solicitados pelos fornecedores.

No setor de produção são encontrados os principais maquinários para produção de camisetas em meia malha (principal produto produzido pela Facção X), como Overloque, Cobertura, Type e Reta.

### 4.2 FERRAMENTA UTILIZADA

Dentre as várias ferramentas de qualidade, a escolhida para aplicação na Facção X foi o PDCA (*Plan, Do, Check, Act*). Utilizando-se os três principais problemas encontrados durante o estudo e proposto ações de melhoria.

O conceito do ciclo PDCA nasceu no escopo do *Total Quality Management* (TQM) como uma ferramenta que melhor representava o ciclo de gerenciamento de uma atividade (AGOSTINETTO, 2006).

#### 4.2.1 Ciclo PDCA

O nome PDCA diz respeito às letras iniciais de cada uma das etapas na língua inglesa. Segundo Agostinetti (2006, p. 21), as atividades a serem seguidas em cada uma das etapas estão descritas da seguinte forma:

*Plan*– Planejar: Define-se um plano de acordo com as diretrizes de cada empresa, identifica-se o problema a ser tratado, estabelecem-se os objetivos e as metas, busca-se o melhor método a ser utilizado e analisam-se os riscos, custos, prazos e recursos disponíveis;

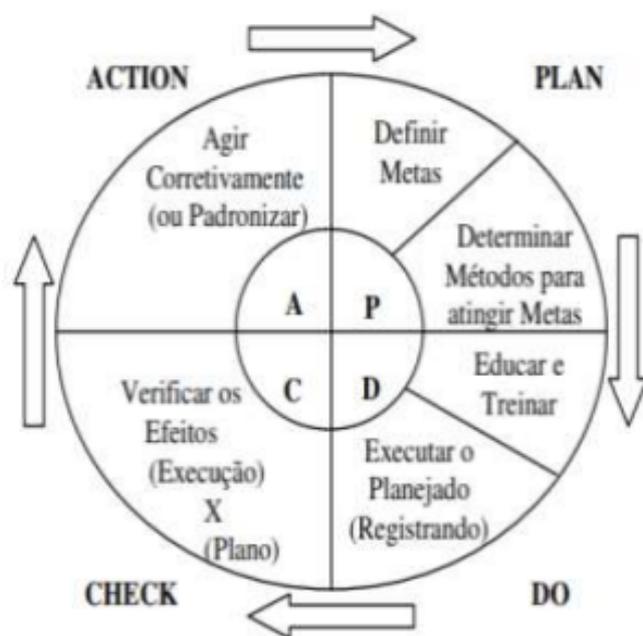
*Do* – Executar: O plano desenvolvido deve ser posto em prática, utilizando o método que foi estipulado. Nesse momento se coletam dados para verificação do processo e, por fim, educar, treinar e motivar para que o comprometimento de todos os envolvidos seja alcançado;

*Check*– Checar: Verifica se o trabalho está sendo realizado conforme definido no planejamento. Analisar e comparar com o padrão estabelecido, identificando se houve alteração no desenvolvimento do processo e se os determinados objetivos estão sendo alcançados;

**Act**– Ação: Parte da realização de ações para corrigir trabalhos que possivelmente possam ter desviado do padrão. Realiza a investigação das causas e tomam ações para que eles não venham a se repetir, proporcionando uma melhoria para o sistema de trabalho e para o método. Caso não sejam identificados desvios, é realizado um trabalho por meio do qual desvios passíveis de ocorrer no futuro são identificados e tratados de maneira preventiva.

O ciclo PDCA utiliza quatro etapas que interagem de forma cíclica na busca pela melhoria contínua dos processos (CAMPOS, 1992). Podemos observar as fases do ciclo na Figura 1.

Figura 1 – Ciclo PDCA



Fonte: Campos, 1992, p. 30

### 4.3 RESULTADOS

Há uma grande preocupação nas confecções de vestuário em relação a seus terceirizados, principalmente na parte de costura (facções), pelo fato de o processo ser realizado fora do campo fabril da empresa contratante, e ser um processo muito manual. Na maioria das vezes, uma confecção possui diversos terceirizados, e alguns deles quarteirizam alguns processos.

O ciclo PDCA foi aplicado em uma empresa de Facção, que presta serviço terceirizado para uma confecção. Nessa etapa de terceirização a oficina já recebe a malha cortada de acordo com o modelo a ser fabricado, ficando responsável pela costura e revisão, entregando, assim, o produto pronto.

Com a finalidade de melhorar a qualidade de seus processos produtivos, evitando o retrabalho.

### 4.3.1 Etapa 1 – Plan

O principal objetivo (meta) desta etapa é analisar o problema que foi desenhado como: defeitos de qualidade na oficina de costura.

Sabe-se que esses defeitos são identificados no processo de revisão dos produtos, e esse processo ocorre no final dessa cadeia produtiva. Ou seja, espera-se identificar os causadores dos defeitos para poder agir, evitando que eles tornem a acontecer.

Com a resolução do problema, pode-se evitar retrabalhos durante o processo produtivo, que tem como consequências custos que não estão agregados no valor para a produção do produto. Pode-se citar os custos com linhas, mão de obra, tempo de reprocesso e, principalmente, a perda de produção de uma nova peça.

Por se tratar de um processo muito manual, é de suma importância a qualificação do profissional que irá executar a operação. No entanto, fatores como a falta de capacitação profissional, metas de produção acima da realidade, falta de manutenção nos equipamentos e maquinários utilizados, baixa qualidade dos insumos entre outras questões, são fatores que contribuem para a baixa qualidade na produção e defeitos. Para identificar os maiores problemas gerados durante a produção foi criada uma tabela de acompanhamento no setor de revisão.

### 4.3.2 Etapa 2 – Do

Nesta etapa do processo foi desenvolvida uma tabela de acompanhamento dos defeitos e quantidades no setor de revisão de peças prontas, e definido que para o alcance de dados significativos seria relevante para o estudo o controle dos defeitos de produção durante o período de dois meses.

Foi realizado o treinamento da operadora do setor, com a finalidade de certificar que o apontamento dos defeitos será realizado corretamente, para com isso iniciar a etapa de análise dessas falhas e desenvolver ações necessárias.

### 4.3.3 Etapa 3 – Check

O apontamento e registro da operadora do setor, durante a vigência da coleta de dados apresenta os resultados expostos na Quadro 2.

Por meio da análise dos dados coletados, desenvolveu-se o Gráfico 1 que segmenta dentre os defeitos identificados, aqueles que acontecem por interferência humana, sendo eles: Etiqueta lateral torta; Bainha escapada na barra, desencaixe no Arremate de manga; Peça com rebarba na bainha de barra; Parte com falhas (buracos) na costura; Bainha cortada na revisão; Problema no encaixe da manga – lateral; Etiqueta torta na gola. Os defeitos que ocorrem por problemas dos maquinários e manutenção, sendo eles: Falhando ponto na Type; Bainha falhando ponto na barra; Bainha falhando ponto na manga; Falha no ponto do pesponto; Falha no arremate da manga. Por fim, os defeitos de regulagem, que podem ser acometidos por interferência humana ou de fatores externos como o tamanho do viés, a qualidade da linha, a limpeza das máquinas, sendo eles: Variação no viés da Type; Ponto aberto; Peças sujas de óleo ou outro produto.

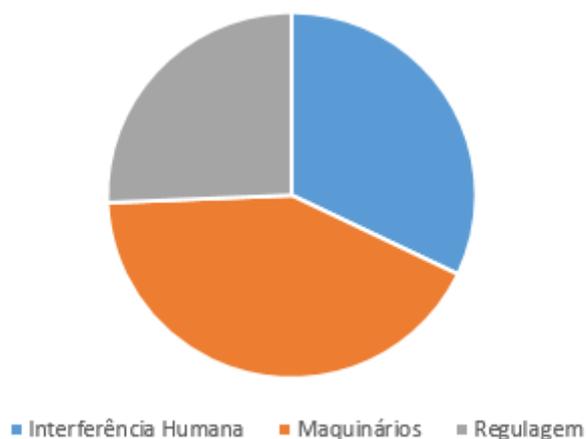
Por meio da análise do Gráfico 1 pode ser identificado que existe a necessidade de maior investimento por parte da manutenção dos maquinários utilizados, pois a maior incidência de defeitos está relacionada à falha dos pontos. Além da manutenção, deve ser percebido se as agulhas estão adequadas para esse desenvolvimento, e se a regulagem dos pontos condiz com a matéria-prima costurada. Além disso, a qualidade da linha pode interferir nesses defeitos.

Quadro 2 – Resultados da coleta de campo

Controle de Falhas	
Setor: Revisão	
Período: 1º/10/2022 a 1º/12/2022	
Operadora: Nome preservado.	
Cliente: Todos.	
Quantidade Revisada: 17.600 camisetas	
Defeitos	Quantidade
Varição no viés da Type	171
Falhando ponto na Type	96
Bainha falhando ponto na barra	92
Bainha falhando ponto na manga	61
Etiqueta lateral torta	54
Falha no ponto do pesponto	53
Bainha escapada na barra	49
Desencaixe no Arremate de manga	47
Falha no arremate da manga	44
Peça com rebarba na bainha de barra	30
Parte com falhas (buracos) na costura	28
Bainha cortada na revisão	25
Ponto aberto	22
Problema no encaixe manga – lateral	18
Peças sujas de óleo ou outro produto	17
Etiqueta de gola torta	12
Total	819
Porcentagem	4,7%

Fonte: Autor 2023

Gráfico 1 –Segmentação dos defeitos identificados



Fonte: Desenvolvido pelo autor (2023)

De um modo geral, a maioria dos defeitos identificados estão relacionados, pois a atividade que se exerce nesse processo é desempenhada manualmente com o auxílio de maquinários.

Por meio da análise sob os defeitos de forma individual, o de maior incidência é a variação no viés da Type, e dos 819 defeitos identificados no período de coleta de dados, 171 são da categoria mencionada.

Esse processo é realizado com um rolo de viés em malha, cortado no tamanho ideal. O viés é aplicado por meio de um acessório de suporte na máquina Type (conhecida também como reforço ombro a ombro) e possui vários ajustes. O aparelho aplicado no calçador da máquina, é responsável por fazer as dobras que caracterizam esse acabamento.

Desse modo, pode-se perceber que a regulagem incorreta do aparelho e acessórios, assim como a falta de qualidade no corte do viés, deixando-o mais largo que a medida do aparelho, considerando a gramatura de cada matéria-prima, e o enrolamento inadequado, são fatores que podem interferir na qualidade da aplicação e gerar a variação dele. A Figura 2 ilustra a redação apresentada.

Figura 2 – Rolo de viés e Máquina Type



Fonte: Autor2023

O defeito apontado como Ponto Falhado na Máquina Type ocorreu 96 vezes dentro o período investigado. Desse modo, entende-se que a agulha, regulagem incorreta ou falta de manutenção da máquina podem contribuir para tal problemática. Se a agulha estiver gasta, torta ou sem ponta, se ela foi inserida incorretamente, se a agulha estiver com a numeração incorreta, entre outras questões.

O defeito identificado como Falha na Bainha da Barra da camiseta, é um defeito parecido com o descrito anteriormente, no entanto a máquina responsável por essa operação é a galoneira (conhecida também como Cobertura). Ou seja, os fatores causadores desses problemas podem ser desde agulha com defeito ou inserida incorretamente, até pontos de sujeira gerados pela falta de limpeza e manutenção do maquinário, ou até a falta de qualidade das linhas utilizadas.

Para melhor compreensão sobre as agulhas citadas anteriormente, deve-se saber que cada maquinário possui a agulha adequada para seu funcionamento, e elas variam de acordo com a matéria-prima que será confeccionada. A Figura 3 exemplifica agulhas de máquina de costura industrial e o Quadro 4 descreve a utilização do tipo de agulha relacionada com a matéria-prima.

Figura 3 – Agulhas de máquina de costura industrial



Fonte: Digitale têxtil (2022)

Tabela 2 – Orientação para uso de agulha relacionando sua espessura como tipo do tecido

Padrão de Número Métrico (Nm)	Sistema americano	Espessura de Tecido	Utilizada para...
65	9	Leve	seda, chiffon, tule
70	10	Leve/Média	organza, malhas finas e tecidos elásticos
75	11		tafetá
90	14	Média	tricoline, malha e sarja
100	16	Pesada	jeans, lona, tweed

Fonte: Digitale têxtil (2022)

Analisando o restante dos defeitos apontados, muitos têm como principais causas as mesmas dos anteriores, por esse motivo este estudo vai levar em consideração as três maiores causas e, posteriormente, passar as ações aos pontos semelhantes, eliminando ou reduzindo as ocorrências de forma eficaz e gradativa.

#### 4.3.4 Etapa 4 – Act

Nesta etapa são desenvolvidas todas as ações necessárias para eliminar ou reduzir os problemas apontados, com base no tópico anterior, serão destacados apenas os três maiores defeitos, conforme plano de ação descrito no Quadro 3.

Quadro 3: Plano de ação

PLANO DE AÇÃO			
DEFEITO	SETOR	CAUSAS	AÇÕES
Varição no Viés da máquina Type	Produção Costura (TYPE)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Operadora não capacitada;</li> <li>- Regulagem do viés incorretamente;</li> <li>- Largura do viés incorreta;</li> <li>- Pressão para atingir metas;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitar operadora;</li> <li>- Cortar viés na medida correta do aparelho ou com 2 mm menor, considerando sua espessura;</li> <li>- Revisar metas propostas;</li> <li>- Criação de <i>checklist</i> para acompanhamento durante a produção, com apontamento hora a hora;</li> </ul>
Falhando ponto na Type	Produção Costura (TYPE)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agulha com problema ou incorreta;</li> <li>- Operadora não capacitada;</li> <li>- Limpeza inadequada;</li> <li>- Linhas com nó;</li> <li>- Falta de iluminação, não identificando a falha;</li> <li>- Falta de manutenção na máquina;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Troca de agulha a cada mudança de matéria-prima ou a cada duas mil peças confeccionadas;</li> <li>- Capacitar operadora;</li> <li>- Limpeza da máquina com maior frequência;</li> <li>- Adequar a iluminação no setor;</li> <li>- Criação de <i>checklist</i> para acompanhamento durante produção, com apontamento hora a hora;</li> <li>-Regularizar a manutenção periódica das máquinas;</li> </ul>
Bainha falhando ponto na barra	Produção Costura (Cobertura)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agulha com problema ou incorreta;</li> <li>- Operadora não capacitada;</li> <li>- Limpeza inadequada;</li> <li>- Linhas com nó;</li> <li>- Falta de iluminação, não identificando a falha</li> <li>- Falta de manutenção na máquina;</li> <li>- Regulagem de pontos;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Troca de agulha a cada mudança de matéria-prima ou a cada duas mil peças confeccionadas;</li> <li>- Instruir operadora (não puxar demais a peça, analisar a falha e regular os pontos, não costurar de forma brusca);</li> <li>- Limpeza da máquina com maior frequência;</li> <li>- Verificar iluminação no setor;</li> <li>- Criação de <i>checklist</i> para acompanhamento durante produção, com apontamento hora a hora;</li> <li>-Regularizar a manutenção periódica das máquinas;</li> </ul>

Fonte: Desenvolvido pelo autor (2023).

Para efetivar as ações propostas deverá ser designado uma pessoa para acompanhar e controlar a aplicação das medidas descritas inicialmente no Plano de Ação de melhorias de qualidade. Com a finalidade de diminuir a incidência dos defeitos de processo identificados na triagem de revisão ao final do processo, evitando os vários retrabalhos que vêm acontecendo na empresa. O retrabalho ocupa tempo e afetando diretamente a produção e a qualidade.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A indústria de vestuário conta com diversos colaboradores que prestam serviço de forma terceirizada; e o processo de costura é desempenhado por oficinas denominadas facções. Essas facções, em sua maioria, alocam funcionários e realizam a costura das partes das peças com a utilização de maquinários industriais. Esses maquinários são operados manualmente por funcionários (costureiras), e dentro de uma linha de produção, cada um desempenha um processo. Ao final, as peças de vestuário são revisadas manualmente por uma revisora que irá filtrar se algum produto precisa de reparo ou não.

A grande incidência de reparos ocasiona desperdícios, e esse foi o grande motivador do presente estudo, aplicar o ciclo PDCA para identificar os principais defeitos nos processos, suas causas e desenvolver ações corretivas. Com a finalidade de mitigar ou eliminar esses acontecimentos.

Os problemas que acometem a produção de defeitos nos processos produtivos das facções de vestuário estão relacionados a causadores mecânicos e humanos. Se considerarmos que as principais atividades utilizam de maquinários sobre a operação da mão de obra humana, com recursos externos. Ou seja, relacionam-se nesse processo: maquinários, mão de obra humana, matéria-prima, insumos necessários (linhas e vieses), acessórios (agulhas e aparelhos).

Todos esses mencionados precisam de harmonia para desempenhar sua função e entregar ao final do processo, produtos de vestuário, considerando as métricas impostas pela organização. O funcionário precisa de conhecimento e habilidades específicas para cada realização. As máquinas precisam de condições adequadas para funcionar de forma correta.

Por se tratar de um problema real, a grande incidência de defeitos nos processos de confecção, o ciclo PDCA possibilitou a identificação dos causadores relacionados ao defeito, e delimitou ações corretivas. Os maquinários precisam de manutenção, regulagem adequada e correta aplicação dos acessórios que se fazem necessário para seu funcionamento. Além disso, a mão de obra especializada e treinada contribui para o bom desempenho do maquinário.

Assim como a constante manutenção dos bens imóveis da organização, deve haver uma preocupação constante com capacitação de seus funcionários, a fim de possibilitar o contínuo desenvolvimento e aprimoramento. Deve-se praticar remunerações justas, que motivem os funcionários a buscarem melhoria pessoal e profissional, dando-lhes as condições de contribuir para os propósitos do sistema da qualidade implantado.

De acordo com o estudo e as propostas sugeridas, há expectativa em diminuir consideravelmente (entre 50% e 70%) os defeitos encontrados e analisados, lembrando que as ações foram direcionadas aos três maiores defeitos encontrados durante o período de dois meses que foi implantado o estudo. O acompanhamento e a resolução da aplicabilidade das ações de melhoramento podem ser apresentados em um estudo futuro. Destaca-se que é de suma importância a colaboração de todos para alcançar esse resultado inicial e a dedicação para mantê-lo posteriormente.

## REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. **Administração estratégica de mercado**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ABIT: **Associação Brasileira da Indústria Têxtil**. Disponível em: [www.abit.org.br](http://www.abit.org.br)  
Acesso em: 25 fev. 2023.

ABREU, Aparecida Maria Batistti. **Implementação de novas tecnologias para confecção na costura**. *Moda Palavra*, p.31-35, n.2, 2003.

AGOSTINETTO, J. S. **Sistematização do processo de desenvolvimento de produtos, melhoria contínua e desempenho: o caso de uma empresa de autopeças**. 2006. 121 p. Dissertação (Mestrado), Universidade de São Paulo, São Carlos, 2006.

AMATO NETO, João. Reestruturação Industrial, Terceirização e Redes de Subcontratação. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 33-42. Mar/abr. 1995. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/47bKxphCCBNfj-4zdJBDsnnR/?lang=pteformat=pdf>. Acesso em: 21 mar. 2023.

ARAÚJO, Ângela M. Carneiro; AMORIM, Elaine Regina Aguiar, Redes de subcontratação e trabalho a domicílio na indústria de confecção: um estudo na região de Campinas. **Cadernos Pagu**, Campinas, n.17/18, p. 267-310, 2001/2002.

BALLESTERO-ALVAREZ, María Esmeralda. **Gestão da Qualidade, Produção e Operações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BIÉGAS, S.; CARDOSO, P. M. M. Aplicação da ISO 4915 e ISO 4196 no desenvolvimento do produto de vestuário. *In: Semana das Engenharias da UEM 4*: Maringá, 2005.1 CD.

BROWN, P.; RICE, J. **Ready-to-wear apparel analysis**. Prentice-Hall. USA. 2001.

CAMPOS, V. F., **TQC – Controle Total da Qualidade**, Nova Lima – MG, Editora Falconi, 2004, Ed. 8, 256p.

CAMPOS, V. F. **TQC: Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)**. 1. ed.- Nova Lima – Editora FALCONI, 1992.

COSTA NETO, P.L.O. – Decisões na Gestão de Qualidade. *In: Costa neto, P.L.O. (coord.) – Qualidade e Competência nas Decisões*. Blucher. São Paulo, 2007.

DIAS, M. C. **Inovação tecnológica e relações interfirmas no cluster têxtil da região de Americana**. 1999. Dissertação (Mestrado em Política Científica e Tecnológica) - Instituto de Geociência, Universidade Estadual de Campinas. São Paulo. 119 págs. 1999.

DIGITALE TÊXTIL. **Domine os tipos de agulha de costura ideais para cada tec-**

do, 5 set. 2022. Disponível em: <https://www.digitaletextil.com.br/blog/tipos-de-agulha-de-costura/>. Acesso em: 24 abr. 2023.

FAESARELLA, I.S.; SACOMANO, J.B. & CARPINETTI, L.C.R. **Gestão da Qualidade: Conceitos e Ferramentas**. Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo. São Carlos, 2004. Apostila.

FRANCESCHINI, Fiorenzo; GALETTO, Maurizio; VARETTO, Marco; PIGNATELLI, A. **Um modelo para a terceirização**. Como uma empresa pode monitorar e administrar seu terceirizado em todas as etapas que requerem tomada de decisões. HSM Management 42, janeiro-fevereiro 2004. Disponível em: [http://ulhoa.net/Textos/Um\\_modelo\\_para\\_a\\_terceirizacao.pdf](http://ulhoa.net/Textos/Um_modelo_para_a_terceirizacao.pdf). Acesso em: 4 abr. 2023.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, A. C. **Como classificar as pesquisas**. 2002. 4. ed. São Paulo: Atlas S/A.

GOODE WJ, HATT PK. **Métodos em pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional; 1979:422.

ISHIKAWA, K. **Controle de qualidade total: à maneira japonesa**. Rio de Janeiro. Editora Campus. 1993.

JURAN, J. M. (1989) **Juran na liderança pela qualidade** - um guia para executivos. São Paulo, Pioneira.

JURAN, J. M. **A Qualidade desde o projeto: Os novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços**. 3. ed. São Paulo: Livraria Pioneira, 1997.

KELLER, Roberto Ranna. **A qualificação de quem nos veste: um estudo sobre a contribuição de indústrias e escolas para a formação profissional do setor da confecção do vestuário no Paraná**. 2005. 147f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal Tecnológica do Paraná, Curitiba.

KROST, Oscar; BRANDÃO, Leonardo. A precarização das condições de trabalho em “façções” do ramo têxtil/vestuário em Blumenau/SC: a face oculta da reestruturação produtiva. **Desenvolvimento Regional em Debate**, vol. 7, núm. 1, pp. 164-180, 2017. Universidade do Contestado. DOI: <https://doi.org/10.24302/drd.v1i1.1398>. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/5708/570863148009/html/>. Acesso em: 4 abr. 2023.

LIPOVETSKY, G. **O império do efêmero: a moda e seu destino nas sociedades modernas**. São Paulo: Companhia das Letras, 1997.

LOBO, R. N. **Gestão da qualidade**. 1. ed. São Paulo. Érica. 2010.

LUCINDA, Marco Antônio. **Qualidade: Fundamentos e práticas para cursos de graduação**. Rio de Janeiro: Bradsport, 2010.

MARTINS, P. G., LAUGENI, F. P., **Administração da Produção**, São Paulo, Saraiva, 2001, Ed. 1, 5ª tiragem.

MELLO, Cristian Busatta. **Estudo de Viabilidade Econômica Para Abertura de uma Indústria no ramo de facção na Região Sudeste do Paraná**, Pato Branco. 2011.

MESACASA, Andreia. **A indústria de confecção do vestuário do município de pato branco: aspectos de desenvolvimento, gestão, design, e proposta de reaproveitamento dos resíduos têxteis**. Pato Branco-PR, 2012.

MINAYO, Maria Cecília de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 3. ed. São Paulo: Hucitec, 1994.

RECH, Sandra Regina. **Cadeia Produtiva da Moda: um modelo conceitual da análise de competitividade no elo confecção**. 2006. 282f. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis.

RECH, Sandra Regina. Estrutura da Cadeia Produtiva da Moda. **Revista Moda Palavra e-periódico**. Florianópolis, Ano 1, n. 1, p. 7-20. Jan./Jul. 2008. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/5140/514051712004.pdf>. Acesso em: 4 abr. 2023.

TORRES, Vitor. A nova lei da terceirização foi aprovada: veja o que muda para empresários e funcionários. *In*: TORRES, Vitor. **Contabilizei Blog**. São Paulo, 1 nov. 2019. Disponível em: <https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/lei-da-terceirizacao/>. Acesso em: 21 mar. 2023.

SAMOHYL, Roberto W. Controle estatístico de processo e ferramentas da qualidade. *In*: CARVALHO, Marly M; PALADINI, Edson P. (org.) **Gestão da Qualidade: Teoria e casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

VERGUEIRO, Waldomiro. **Qualidade em serviços de informação**. São Paulo: Arte & Ciência, 2002.

WERKEMA, M.C.C. **As Ferramentas da Qualidade no Gerenciamento de Processos**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1995.

## COMPLIANCE COMO ESTRATÉGIA PARA O COMBATE À CORRUPÇÃO NO BRASIL: UMA ANÁLISE DA ESTRUTURA DE EMPRESAS ESTATAIS CATARINENSES

### COMPLIANCE AS A STRATEGY TO COMBAT CORRUPTION IN BRAZIL: AN ANALYSIS OF THE STRUCTURE OF STATE-OWNED COMPANIES IN SANTA CATARINA

Dr. Anderson Sasaki Vasques Pacheco<sup>1</sup>

Dra. Camila Pagani<sup>2</sup>

Dra. Karin Vieira da Silva<sup>3</sup>

Nathalia Dias<sup>4</sup>

**RESUMO:** O debate sobre corrupção tem presença constante nas mídias no Brasil e, nos últimos anos, tem contribuído para impulsionar a adesão de estruturas de *compliance* no país, por parte de organizações estatais e empresariais. Motivada pela promulgação da Lei 17.715/2019, que tornou imperativo aos órgãos e entidades da administração pública catarinense a adoção de programas de *compliance*, esta pesquisa teve por objetivo analisar as estruturas de *compliance* de duas empresas estatais de Santa Catarina - Companhia Catarinense de Águas e Saneamento (Casan) e a Centrais Elétricas de Santa Catarina S.A. (Celesc) - por meio de critérios estabelecidos pela Transparência Internacional - Brasil e derivados da lei em comento. Para tanto, realizou-se um levantamento dos principais dispositivos legais relacionados ao *compliance* em empresas estatais. A pesquisa teve uma natureza qualitativa, de caráter descritivo, no formato de estudo de casos múltiplos. Os dados foram obtidos por meio de pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas, e tratados sob análise de conteúdo e análise qualitativa. Os resultados indicam que a Casan e a Celesc atendem aos critérios propostos, com exceção daqueles relacionados à indicação de membros aos cargos de diretoria. Mesmo assim, observa-se que os programas são liderados por servidores que detêm o conhecimento necessário para ocupar essa posição.

**PALAVRAS-CHAVE:** *compliance*; corrupção; regulação; organizações públicas.

**ABSTRACT:** *The debate on corruption has a constant presence in the media in Brazil and, in recent years, has contributed to boosting the adherence of compliance structures in the country by state and business organizations. Motivated by the enactment of Law 17,715/2019, which made it imperative for the Santa Catarina public administration bodies and entities to adopt compliance programs, this research aimed to analyze the compliance structures of two state-owned companies in Santa Catarina - Companhia Catarinense de Águas e Saneamento (Casan) and Centrais Elétricas de Santa Catarina SA (Celesc) - through criteria established by Transparency International - Brazil and derived from the law in question. To this end, we surveyed the particular legal provisions related to compliance in state-owned companies. The re-*

<sup>1</sup>Professor na Unifebe. Doutor em Sociologia Econômica das Organizações.

[anderson.pacheco@unifebe.edu.br](mailto:anderson.pacheco@unifebe.edu.br)

<sup>2</sup>Professora da UDESC. Doutora em Administração. [camila.pagani@gmail.com](mailto:camila.pagani@gmail.com)

<sup>3</sup>Professora da UDESC. Sociologia Econômica das Organizações.

[karin.vieira@udesc.br](mailto:karin.vieira@udesc.br)

<sup>4</sup>Egressa da UDESC.

search has a qualitative nature, of a descriptive character, and has set up a multiple case study. The data were obtained through documentary research and semi-structured interviews and treated under content analysis and qualitative analysis. The results indicate that Casan and Celesc meet the proposed criteria, except the particular ones related to the recommended members to executive positions. Even so, that the civil servers led the programs since they held the necessary knowledge to occupy this position.

**Keywords:** compliance; corruption; regulation; Casan; Celesc.

## 1 INTRODUÇÃO

Em 2019, o Brasil atingiu sua pior colocação no Índice de Percepção da Corrupção - IPC, promovido pela Transparência Internacional e manteve estagnado em patamar muito ruim, abaixo da média dos BRICS (39), da média regional para a América Latina e o Caribe (41) e mundial (43) e ainda mais distante da média dos países do G20 (54) e da OCDE (64) (TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL - BRASIL, 2020; 2021).

Por outro lado, observa-se, especialmente na última década, que o país tem avançado no combate e prevenção da corrupção no âmbito das empresas estatais (KEMPFER, 2019). Dentre esses avanços se destaca o *compliance*, que representa esforços para assegurar a conformidade da atuação organizacional com exigências legais e regulamentares, bem como de observar princípios de ética e integridade corporativa (MAEDA, 2013). O *compliance* tem objetivos tanto preventivos como reativos, relativos a prevenir, apurar e corrigir infrações às obrigações civis e diretrizes internas da organização (VERÍSSIMO, 2017).

Com relação à legislação sobre *compliance*, nos últimos anos ocorreram alguns progressos na esfera federal e estadual, como a Lei Anticorrupção (Lei 12.846/2013) e a Lei 17.715/2019 do Estado de Santa Catarina, que institui o Programa de Integridade e *Compliance* da Administração Pública Estadual. Essas legislações promulgam a obrigatoriedade da adoção de sistemas de *compliance* por determinadas pessoas jurídicas, visando reduzir as possibilidades de fraude dentro das organizações (PLETI; FREITAS, 2015).

Apesar dos avanços, o diagnóstico da Transparência Internacional (2020) indica que os estados brasileiros ainda se encontram defasados no processo de avanço no arcabouço jurídico e institucional anticorrupção, em comparação ao que se verificou no âmbito federal. Isso motivou a organização a desenvolver a metodologia de avaliação de integridade nos Estados, primeira ação do projeto Integridade nos Estados Brasileiros (TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL - BRASIL, 2020).

Com base nesse contexto, questiona-se se as organizações estatais de Santa Catarina estão em conformidade às leis desenvolvidas recentemente, considerando a metodologia proposta pela Transparência Internacional. Portanto, o objetivo deste artigo é analisar as estruturas de *compliance* de duas empresas estatais de Santa Catarina, a Casan e a Celesc, por meio dos critérios estabelecidos pela Transparência Internacional e derivados da Lei Estadual 17.715/2019.

As contribuições dessa investigação residem em dois pontos principais. Primeiro, esta pesquisa visa apresentar, de forma empírica, a aplicação da metodologia proposta pela Transparência Internacional – Brasil. Por fim, evidencia-se a relação entre a Lei Estadual 17.715/2019 e as práticas de *compliance* em organizações públicas. Ressalta-se que outras pesquisas analisam a efetivação e a legislação vigente sobre o tema (OLIVEIRA; SANTOS; OLIVEIRA, 2019; MORO; MARTINS; LEONI, 2019), mas ainda são incipientes as pesquisas empíricas sobre o assunto.

## 2 AS DEFINIÇÕES DE COMPLIANCE E SEUS FUNDAMENTOS LEGAIS

Antes de adentrar aos conceitos de *compliance*, importa ressaltar que a literatura não é clara quanto às diferenças entre “*compliance*” e “integridade”. Na metodologia de avaliação da Integridade nos Estados (TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL-BRASIL, 2019), por exemplo, o *compliance* (voltado às empresas estatais) aparece como um indicador da categoria da análise “Programas de Integridade”. Na perspectiva da Controladoria Geral da União (2015), programas de integridade e de *compliance* são entendidos como sinônimos. Assim, fundamentado na perspectiva de Schramm (2018, p. 42), “diante da inexistência de um entendimento pacífico sobre o conceito no ordenamento jurídico e na doutrina pátria”, optou-se por reconhecê-los como sinônimos e utilizar predominantemente o termo programa de *compliance*.

O termo *compliance* é derivado do verbo inglês *to comply*, que significa agir de acordo, ou ainda em conformidade a padrões estabelecidos. No tocante à definição do conceito, o Guia Programas de *Compliance* publicado pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) (2016, p. 9), aborda-o como “um conjunto de medidas internas que permite prevenir ou minimizar os riscos de violação às leis decorrentes de atividade praticada por um agente econômico e de qualquer um de seus sócios ou colaboradores”.

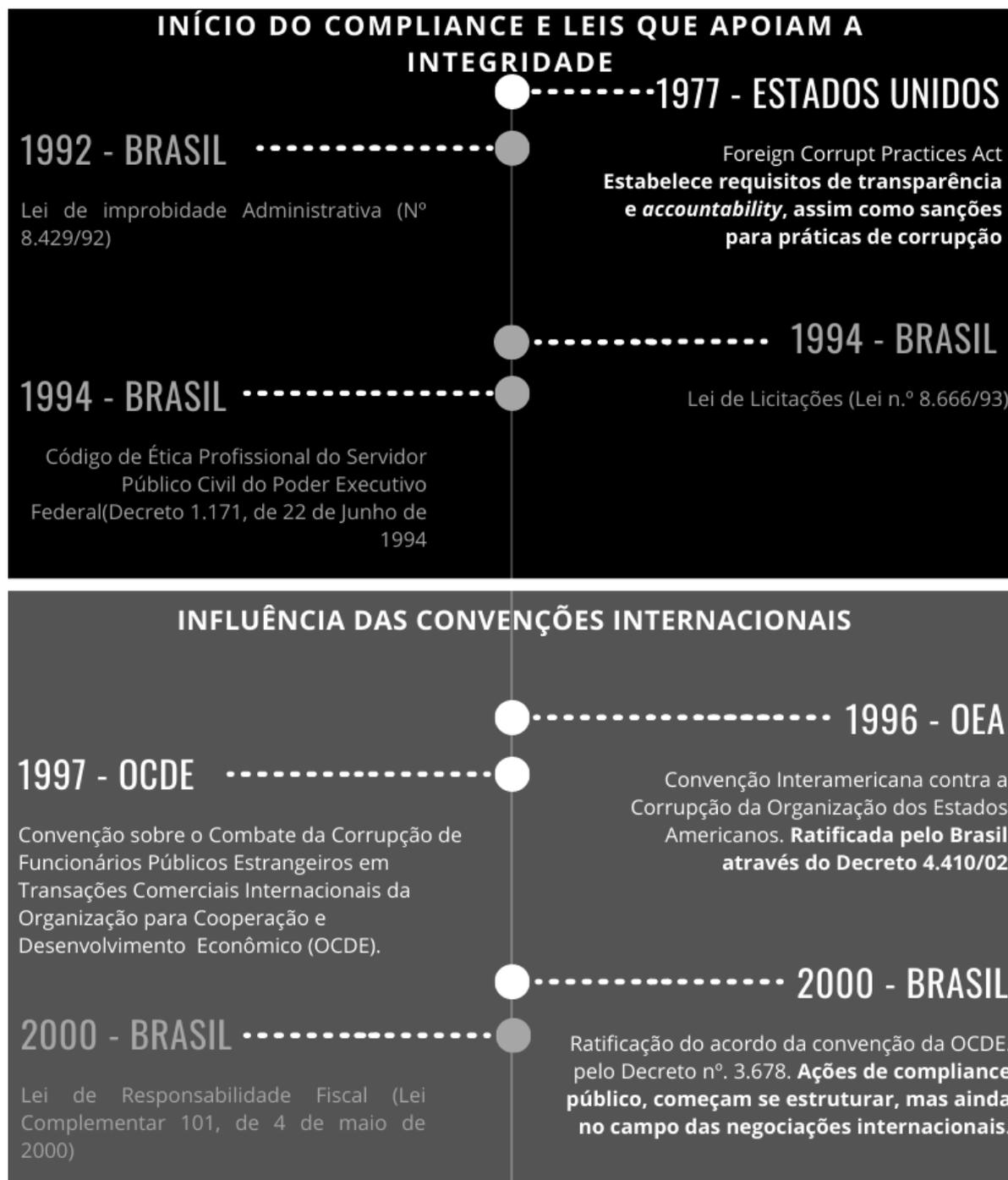
Para Assi (2013, p. 2) “*compliance* é a ferramenta de governança corporativa, no que se refere a sistemas, processos, regras e procedimentos adotados para gerenciar os negócios da instituição, proporcionando o aprimoramento da relação com os investidores”. Verifica-se que os programas de *compliance* estão intimamente ligados com o conceito de governança corporativa (GABARDO; CASTELLA, 2015; VERÍSSIMO, 2017) e, portanto, a organização que adere a um programa de *compliance* estende-o para além de garantir a adequação da atividade desempenhada pela entidade ou empresa em questão à legislação (CANDELORO; RIZZO; PINHO, 2012).

Além da orientação do comportamento dos funcionários e das ações estratégicas de governança corporativa, programas de *compliance* são assegurados por três processos relevantes: i) gerenciamento de riscos, ii) estruturação da integridade e iii) controle interno (ASSI, 2017). Destaca-se também a abrangência de “diversas áreas afetadas às atividades dos agentes econômicos, como corrupção, governança, fiscal, ambiental e concorrência, dentre outras, de forma independente ou agregada” (CADE, 2016, p. 9).

Historicamente, observam-se avanços ao combate à corrupção no Brasil (Figura 1), como o Código de Ética Profissional do servidor público Civil do Poder Executivo Federal (Decreto 1.171, de 22 de junho de 1994), a Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar 101, de 4 de maio de 2000) e a Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011 (Lei do Acesso à Informação) (COELHO, 2016). Mais recentemente, a Lei 12.846 de 2013, conhecida como Lei Anticorrupção, vai além de sancionar condutas definidas pelo Código Penal como “corrupção”, “a referida norma, ao lado de dispositivos contidos na Lei de Improbidade Administrativa (Lei nº 8.429/92), Lei de Licitações (Lei nº 8.666/93) e do próprio Código Penal, formam um microssistema normativo voltado à proteção da administração pública, de seu patrimônio e dos princípios que a informam” (XAVIER, 2015, p. 35). Em seu artigo 7º, parágrafo VIII, traz “a existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta no âmbito da pessoa jurídica” (BRASIL, 2013).

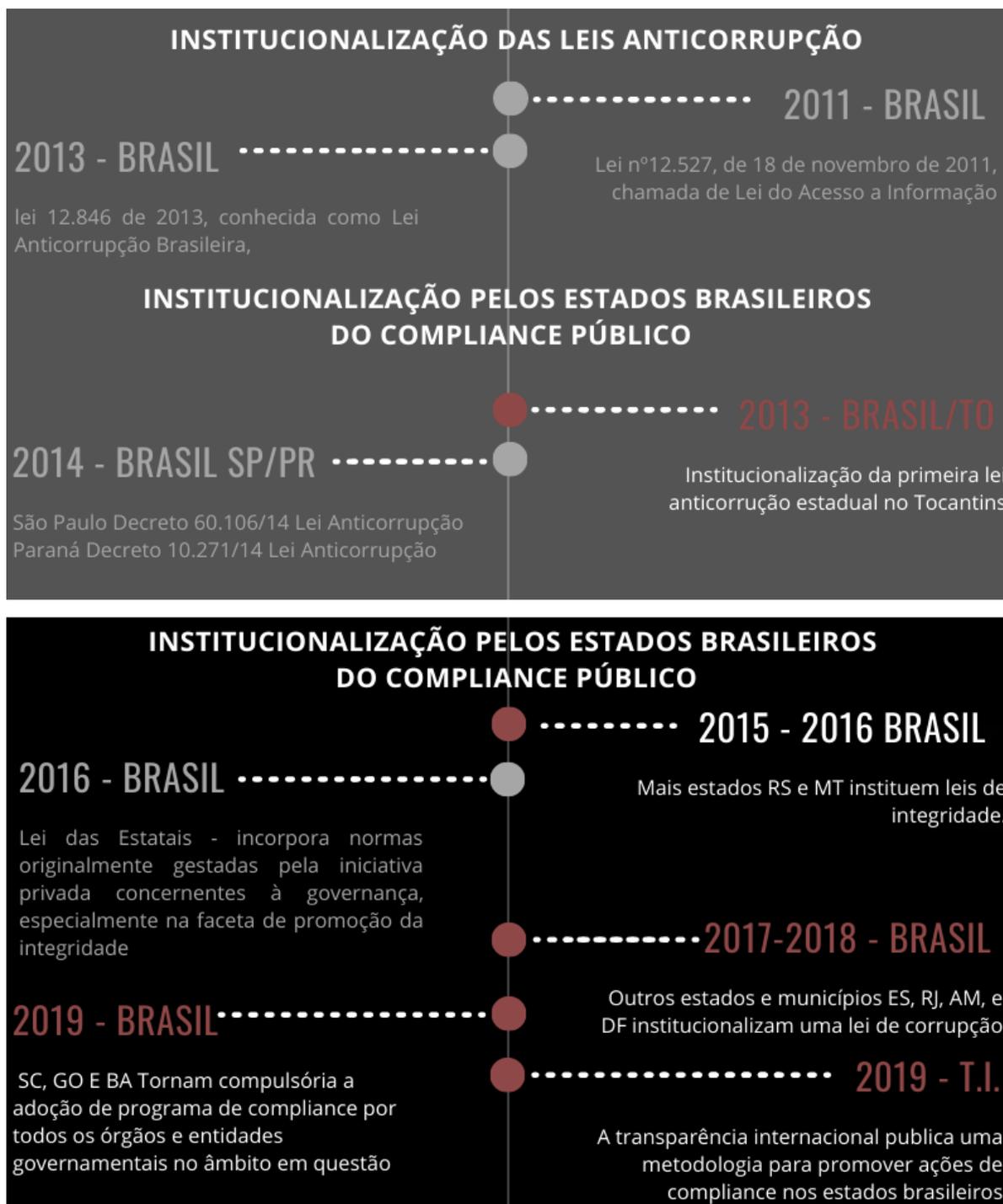
Outra lei relevante é a Lei das Estatais, 13.303/2016, que “incorpora normas originalmente gestadas pela iniciativa privada concernentes à governança, especialmente na faceta de promoção da integridade” (FORTINI; SHERMAM, 2017, p. 35). A lei subordina o estatuto social das empresas públicas e sociedades de economia mista à governança corporativa, de transparência e de estruturas, práticas de gestão de riscos e de controle interno, composição da administração e, havendo acionistas, mecanismos para sua proteção, todos constantes desta Lei (BRASIL, 2016).

Figura 1: Linha do tempo do Compliance, com enfoque no Brasil.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Figura 1: Linha do tempo do Compliance, com enfoque no Brasil.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Em consonância a isso, passou a vigorar em Santa Catarina a Lei 17.715 de 2019, que institui a obrigatoriedade da adoção de um Programa de Integridade e *Compliance* em todos os órgãos e entidades governamentais do Estado, definido pelo inciso I do artigo 3º como "o conjunto de mecanismos e procedimentos internos de prevenção, detecção e correção de práticas de corrupção, fraudes, subornos, irregularidades e desvios éticos e de conduta" (SANTA CATARINA, 2019, Art. 3). A adição à legislação catarinense representa a iminente necessidade de as empresas públicas e sociedades de economia mista de se adequarem a partir da concepção e implementação do programa, dentro do seu contexto.

Em 2019, a Transparência Internacional - Brasil disponibilizou um guia metodológico para as empresas estatais, destacando alguns aspectos relevantes: i) a existência de um código de conduta; ii) instâncias internas responsáveis pela atualização e aplicação do Código de Conduta e Integridade; iii) canal de denúncias que possibilite o recebimento de denúncias internas e externas relativas ao descumprimento do Código de Conduta e Integridade e das demais normas internas de ética e obrigacionais; iv) mecanismos de proteção que impeçam qualquer espécie de retaliação a pessoa que utilize o canal de denúncias; v) sanções aplicáveis em caso de violação às regras do Código de Conduta e Integridade; vi) previsão de treinamento periódico, no mínimo anual, sobre Código de Conduta e Integridade, a empregados e administradores, e sobre a política de gestão de riscos, a administradores (TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL, 2019, p. 15).

Além disso, o documento estipula algumas regras para os membros do conselho de administração e os indicados para cargos de diretor, assim como estipulam que as empresas estatais tenham uma área de auditoria interna e comitê de auditoria estatutário (TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL, 2019, p. 15).

### 3 METODOLOGIA

A presente pesquisa tem uma natureza qualitativa, de caráter descritivo, no formato de estudo de casos múltiplos.

Para a delimitação deste grupo, observa-se, atualmente, segundo os Raios X das Estatais Estaduais, publicado no site do Tesouro Nacional (2018), o funcionamento de 258 empresas estatais, sendo 14 delas entre controladores e subsidiárias sediadas no Estado de Santa Catarina. Assim, como um critério para essa escolha, considera-se aquelas organizações que apresentam programa de *compliance* estabelecido. Selecionou-se as sociedades de economia mista Casan e Celesc. A Casan (2020), criada em 1970, atua nos municípios catarinenses por meio de convênios para a prestação de serviços concernentes ao esgoto, abastecimento de água potável e saneamento básico. Já a Celesc (2020) foi criada em 1955, com a atribuição de estruturar e explorar o sistema de distribuição de energia elétrica em Santa Catarina, auxiliada por subsidiárias ou empresas associadas.

Para a análise pretendida, os critérios considerados foram estabelecidos com base na Lei 17.715/2019 (SANTA CATARINA, 2019), por ser essa a referência legal no Estado para programas de *compliance*, e nos critérios de *compliance* em Empresas Estatais estabelecidos pela Transparência Internacional - Brasil (2019), dada a relevância mundial da organização e a convergência da metodologia em questão com os objetivos e limitações desta pesquisa. Assim, a análise observou as seguintes dimensões: i) Programa de *compliance*; ii) Código de conduta e integridade; iii) Área de *Compliance*; iv) Conselho de Administração; e v) Estrutura Organizacional.

Como instrumentos de coleta de dados utilizou-se a pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas com os atores organizacionais envolvidos com os programas de *compliance* em cada organização. Entrevistou-se seis atores-chave diretamente relacionados à área de *compliance* nas sociedades de economia mista selecionadas, contatados inicialmente via *LinkedIn* ou *e-mail*. Os diálogos duraram até 40 minutos e foram gravadas por meio de funcionalidades das plataformas digitais utilizadas e, posteriormente, transcritas. A pesquisa documental envolveu a busca ativa nas páginas institucionais das organizações, disponíveis na internet. Neste caso, buscou-se documentos relacionados à criação e estruturação dos programas de *compliance* nas instituições, assim como documentos correlatos a ele.

Para a análise qualitativa dos dados utilizou-se a análise documental e de conteúdo, considerando os critérios previamente estabelecidos.

## 4 RESULTADOS

Nesta seção são apresentados os resultados da pesquisa realizada nas organizações Celesc e Casan, com base nas dimensões previamente definidas, a saber: i) Programa de *compliance*; ii) Código de conduta e integridade; iii) Área de *Compliance*; iv) Conselho de Administração; e v) Estrutura Organizacional.

### 4.1 Programa de *Compliance*

A Casan (2019b) refere-se a seu Programa de Integridade e *Compliance* como “Programa de Integridade”, e o disponibiliza em seu Portal da Transparência. O Entrevistado 1 iniciou o diálogo atestando a dificuldade por ele encontrada na definição do conceito de *compliance*, em virtude de ser uma palavra estrangeira, incorporada sem a preocupação da clara delimitação de seu significado. Por essa razão, optam pela utilização da palavra “integridade”.

Segundo o Entrevistado 1, o programa foi instituído em 25 de novembro de 2019. Conforme previsão de revisão anual, a primeira deverá ocorrer em novembro de 2020. Na entrevista, mencionou ainda que a Gerência de Conformidade, Controles Internos e Gestão de Riscos foi responsável por sua elaboração, criada para esse fim em agosto de 2018, em resposta à Lei das Estatais, esclarecendo questões concernentes ao segundo critério.

Com relação à elaboração do programa de *compliance*, o Entrevistado 1 relatou que buscaram, em suas palavras, aprender pelo exemplo, estudando como outras empresas estatais referências se estruturam. Apesar disso, atestou que o programa foi escrito do zero, e assemelha-se bastante à política de gestão de riscos da estatal, devido à sua experiência profissional com o tema. Não obstante, expôs o cuidado tido por eles em seguir a Lei Anticorrupção e seu Decreto Federal nesse processo, questionando-se sobre os parâmetros que poderiam ser utilizados em uma possível auditoria.

Observa-se que no corpo do documento em comento há menção às Leis 8.429 de 1992, 12.846/2013 (Lei Anticorrupção), 13.303/2016 e o Decreto 8.420/2015, sem, todavia, incluir a Lei Estadual 17.715/2019 (CASAN, 2019b). Quando questionado sobre isso, o Entrevistado 1 alegou que, inicialmente, a referida lei não foi considerada por ser posterior à elaboração do programa.

De fato, o Entrevistado 2 disse perceber que, desde a veiculação do programa, o acesso aos mecanismos de integridade difundiu-se, sendo constante a disseminação de informações relativas a isso na rede interna da organização, ao passo em que há, em contrapartida, uma exigência maior com relação à conformidade na atividade dos servidores. Em consonância, o Entrevistado 3 constatou que com a aprovação do programa de *compliance* os servidores têm estado mais atentos à manutenção da conformidade em suas atividades.

No tocante às mudanças decorrentes da aplicação do programa, a que se refere o quinto critério, o Entrevistado 1 relatou que se deram principalmente no âmbito comportamental, designando aos servidores a função de responsabilizar-se pela conformidade em seus processos, desconstruindo a imagem da Gerência como única encarregada da função de *compliance*. Inicialmente, declarou que houve resistência, levando-os a investir em mecanismos de sensibilização, dentre os quais destacou o papel da área de recursos humanos e a inclusão de representantes das consideradas “áreas-chave” na Comissão Permanente de Conduta e Integridade.

Assim como a Casan, a Celesc (2020) ostenta um Programa de Integridade e *Compliance*, utilizando a denominação “Programa de *Compliance*”, em seu *website*. Também não há menção à Lei estadual 17.715/2019 no programa, informando estar em conformidade apenas com as Leis 12.846 e 13.303, e os decretos 8.420 e 1.484, bem como com o 10º princípio do Pacto Global e o Pacto Empresarial pela Integridade, dos quais é signatária (CELESC, 2018).

No entanto, quando questionado sobre o embasamento para elaboração do programa, o Entrevistado 4 mencionou espontaneamente a Lei estadual 17.715/2019 como ponto de partida da Diretoria, em conjunto com os mecanismos legais já citados.

Ainda sobre o desenvolvimento do programa de *compliance*, além das leis pertinentes, o Entrevistado 4 relatou que a Celesc se embasou, através de *benchmarking*, nos programas de *compliance* de outras empresas estatais, nomeadamente a Petrobras e Eletrobras, já que, conforme apontado pelo Entrevistado 6, comparam-se mais à gestão privada.

O programa de *compliance* da Celesc passou a vigorar em 14 de maio de 2018. O Entrevistado 4 atribui as dificuldades no processo de implementação principalmente ao fato de *compliance* ser um tema ainda emergente no Brasil, afirmação com a qual a Entrevistada 5 concorda, acrescentando que acredita ser necessário tempo para o amadurecimento cultural, no âmbito organizacional e nacional, para que possam alcançar resultados ainda mais satisfatórios com o programa.

De maneira geral, o Entrevistado 4 menciona que o recebimento por parte dos servidores foi positivo, com muito apoio da Diretoria Executiva e do Conselho de Administração, sobretudo, devido à Celesc já contar com estrutura de integridade anterior ao programa como política anticorrupção, código de conduta ética, comitê de ética, canal de denúncias, corregedoria, política de consequências, norma de inquéritos administrativos, dentre outros. Entretanto, mesmo reconhecendo boa aceitação, assinala que é comum que as pessoas resistam quando a atuação da área acarreta alterações em seus processos de trabalho. O Entrevistado 6 percebe que isso sucede, também, por ser um tema delicado, que demanda uma transformação cultural na empresa.

Segundo o Entrevistado 5, essas mudanças culminaram na elaboração de novos controles internos tornando a Celesc mais segura perante a ameaça de atos ilícitos, uma vez que, de acordo com o Entrevistado 6, atuam não somente nos riscos de conformidade, mas nos riscos corporativos como um todo. Assim, apresentando os fatos, identifica-se a observância integral ao primeiro indicador.

## 4.2 Código de Conduta e Integridade

Na coleta de informações, verificou-se que Casan possui Código de Conduta e Integridade disponível em sua página eletrônica, constando os princípios que orientam a atuação estatal, além de sua missão, visão e valores, demonstrando conformidade com o estabelecido pelos quatro primeiros critérios. Ademais, a Entrevistada 3 relatou que ele é revisado periodicamente pela Comissão de Conduta e Integridade.

Na seção intitulada “conduta profissional” constam, também, orientações sobre a prevenção de conflito de interesses e vedação de atos de corrupção e fraude (CASAN, 2018). Não obstante, o código indica a Comissão de Conduta e Integridade como responsável pela sua atualização e aplicação, bem como pela realização de treinamentos anuais aos seus empregados e administradores (CASAN, 2018). Após os treinamentos, as Entrevistadas 2 e 3 relataram que são aplicadas avaliações para certificar que o conhecimento foi assimilado.

Quanto ao canal de denúncias e os mecanismos de proteção ao denunciante, o documento indica que as denúncias internas e externas deverão ser feitas por meio da Ouvidoria, que garante o sigilo e os mecanismos de proteção exigidos pela lei 13.303 (CASAN, 2018). Ainda, no caso de violação às regras estabelecidas pelo mecanismo em questão, serão aplicadas as infrações dispostas no Plano de Cargos e Salários, Consolidação das Leis Trabalhistas e demais legislações cabíveis à Casan (CASAN, 2018). Portanto, com base nessa análise, constata-se que a Casan está de acordo com o indicador de Código de Conduta e Integridade, respondendo a todos os critérios elencados.

No âmbito da Celesc encontra-se o código de conduta e integridade, sob o nome “Código de Conduta Ética”. Aplicável a todas as pessoas que exercem atividade em nome da Celesc e suas subsidiárias, conta com regras específicas para diretores e gerentes que compõem a alta administração (CELESC, 2019).

O código contempla os princípios que norteiam suas atividades, bem como a missão, visão e valores da Celesc. No entanto, não se evidenciou no código uma seção exclusiva para conflitos de interesse. Identificou-se somente nas regras gerais, que os servidores são orientados a reportar à sua gerência ou diretoria casos de conflito de interesses, além de serem coibidos atos de corrupção e fraude, no tópico “proibições” (CELESC, 2019).

Para a atualização periódica do documento, a Celesc designa o Comitê de Ética, para o qual também deverão ser comunicadas as denúncias internas e externas. O código garante o sigilo das denúncias como mecanismo de proteção ao denunciante, além de dedicar uma seção para expressar seu repúdio contra qualquer discriminação nesse sentido. Ainda, são determinadas sanções para os casos de violação das regras estipuladas e treinamentos obrigatórios anuais sobre o código de conduta e integridade (CELESC, 2019).

O Entrevistado 4 menciona que há a realização de uma prova após o período de treinamento. A Diretoria orienta os servidores diante do surgimento de dúvidas, inclusive, conduzindo uma iniciativa mensal de discussão de dilemas éticos, na qual aplicam o código a situações cotidianas.

Desse modo, mesmo sem evidenciar uma seção dedicada exclusivamente às orientações sobre a prevenção de conflito de interesses e vedação de atos de corrupção e fraude, em virtude desse conteúdo estar compreendido nas regras gerais, depreende-se que os critérios referentes ao indicador de Código de Conduta e Integridade são totalmente atendidos.

### 4.3 Área de Compliance

No organograma disponibilizado no *website* da Casan não existe uma área que atenda à nomenclatura “área de *compliance*”, todavia há a Gerência de Conformidade, Controles Internos e Gestão de Riscos, vinculada à Assessoria de Planejamento (CASAN, 2020c). Observa-se a definição de suas competências, constatando-se que esse critério é acatado, prevalecendo a função inerente às áreas de *compliance*, em detrimento ao título concedido (CASAN, 2019a). São competências da área:

- (I) propor políticas de Conformidade, Controles Internos e Gestão de Riscos para a Companhia, as quais deverão ser periodicamente revisadas e aprovadas pelo Conselho de Administração, e comunicá-las a todo o corpo funcional;
- (II) verificar a aderência da estrutura organizacional e dos processos, produtos e serviços da Companhia às leis, normativos, políticas e diretrizes internas e demais regulamentos aplicáveis;
- (III) comunicar à Diretoria Executiva, aos Conselhos de Administração e Fiscal e ao Comitê de Auditoria Estatutário a ocorrência de ato ou conduta em desacordo com as normas aplicáveis à Companhia;
- (IV) verificar a aplicação adequada do princípio da segregação de funções, de forma que seja evitada a ocorrência de conflitos de interesse e fraudes;
- (V) verificar o cumprimento do Código de Conduta e Integridade da Companhia, bem como promover treinamentos periódicos de seus empregados e dirigentes sobre o tema, em parceria com a Universidade Corporativa da CASAN;
- (VI) coordenar os processos de identificação, classificação e avaliação dos riscos a que está sujeita a Companhia;
- (VII) coordenar a elaboração e monitorar os planos de ação para mitigação dos riscos identificados, verificando continuamente a adequação e a eficácia da gestão de riscos;
- (VIII) estabelecer planos de contingência para os principais processos de trabalho da Companhia;
- (IX) elaborar relatórios periódicos de suas atividades, submetendo-os à Diretoria Executiva, aos Conselhos de Administração e Fiscal e ao Comitê de Auditoria Estatutário;
- (X) disseminar a importância da Conformidade, Controles Internos e Gestão de Riscos, bem como a responsabilidade de cada área da Companhia nestes aspectos;
- (XI) outras atividades correlatas definidas pelo Diretor-Presidente (CASAN, 2019a, p. 33-34).

A mesma seção estabelece que a área “se vincula diretamente ao Diretor-Presidente e é por ele conduzida, podendo delegar a condução a outro Diretor Executivo à sua escolha” (CASAN, 2019a, p. 33). O Diretor Presidente, assim como os diretores que compõem a Diretoria Executiva, tem sua posição e atribuições determinadas pelo estatuto social.

De acordo com o Entrevistado 1, e conforme o citado organograma (CASAN, 2020c), a área se reporta ao Diretor Presidente e ao Assessor de Planejamento. Em seu entendimento, se a lei das estatais não obrigasse a área a vincular-se à presidência, eles estariam hierarquicamente abaixo do Assessor de Planejamento, com quem tratam das demandas antes de escalá-las à presidência.

O estatuto social da Casan prevê a existência de uma Diretoria Executiva, composta por oito membros diretores, dentre os quais figura o Diretor de Planejamento, Controles e *Compliance*, vinculado ao Diretor Presidente, assim como os demais (CELESC, 2020c).

Tal qual sucede com a Casan, na Celesc a área de *compliance* não atende à terminologia de “área de *compliance*” estabelecida pelo critério, todavia, o estatuto social determina que a ela compete, dentre outras coisas, coordenar atividades relativas ao planejamento financeiro, controles internos, gestão estratégica de riscos e *compliance*, a partir do que se conclui que essa titulação não confere prejuízos ao exercício das atividades da área como tal (CELESC, 2020c). Segundo o Entrevistado 6, seu trabalho resulta principalmente na construção de ferramentas apresentadas à alta administração para amparar os processos de tomada de decisão.

Não obstante, o estatuto social define como atribuição do Conselho de Administração da Celesc (2020c, p. 13) “deliberar sobre as matérias previstas na Lei n. 13.303/16”, dentre as quais remete-se ao parágrafo 4º, que obriga ao estatuto social prever a possibilidade de comunicar diretamente ao Conselho situações em que se suspeite do envolvimento do diretor-presidente em irregularidades, tal qual o último critério desse indicador. Verifica-se, portanto, que o indicador analisado é observado em sua totalidade pela Celesc.

Com relação à constituição da Diretoria de Planejamento, Controles e *Compliance*, o Entrevistado 4 informou que, anteriormente a ela, havia a Diretoria de Planejamento e Controles Internos. Em 2018, a Diretoria Executiva entendeu que a instância de *compliance* deveria integrar a Diretoria em questão, a partir do que houve a alteração para a forma como se instala atualmente, havendo a mudança na nomenclatura.

O Entrevistado 4 relatou também que nesse processo foi estruturado um plano de maturidade da área, nomeado “jornada de *compliance*”, assentado em três fases. A fase inicial atém-se a averiguar questões relacionadas a orçamento, pessoas e processos necessários para sua atuação; a segunda consiste na busca por apoio externo, para validar e aprimorar o que foi concebido; e a terceira fase abarca a revisão e melhorias necessárias. Atualmente, encontra-se na segunda fase, recebendo auxílio de consultores externos para revisar o que fora implementado pela Diretoria. Destaca-se que as organizações atenderam aos critérios estabelecidos.

#### 4.4 Conselho de Administração

No estatuto social da Casan é vedada, pelo artigo 19, incisos VI e VII, a indicação para o Conselho de Administração e para a Diretoria Executiva, de pessoas que tenham participado da estrutura decisória de partido político ou atuado na organização, estruturação e realização de campanha eleitoral nos últimos trinta e seis meses (CASAN, 2019a). Apesar disso, não é proibida, pelo documento, a candidatura de pessoas que tenham concorrido a mandato eletivo nos 10 anos anteriores à nomeação, havendo, portanto, atendimento parcial a esse indicador. Tal omissão, também acontece no caso da Celesc, sendo agravado, pelo fato de que não veta a nomeação na estrutura decisória de pessoas de partidos políticos (CELESC, 2020c, 2019, 2018).

Ainda assim, o inverso não é necessariamente verdadeiro. É necessário precisar esta prerrogativa, o que exige uma pesquisa adicional para investigar o histórico dos empossados nos cargos em questão, limitada no presente estudo. Desse modo, conclui-se que há o atendimento parcial a esse critério.

## 4.5 Estrutura Organizacional

Considerando o organograma da Casan compreende-se que ela conta com área de Auditoria Interna e Comitê de Auditoria Estatutário, ambos vinculados ao Conselho de Administração (CASAN, 2020c). A informação é respaldada por seu estatuto social, que dedica as Seções I e III do Capítulo V exclusivamente à disposição de informações acerca do referido Comitê e da área de Auditoria Interna, respectivamente (CASAN, 2019a).

A Entrevistada 2 afirmou que a área de Auditoria Interna foi reestruturada somente quando a Lei 13.303/2016 entrou em vigor, em 2018, ocasião em que a área foi vinculada ao Conselho de Administração, deixando de responder à Presidência. Com essa mudança, uma grande diferença percebida pela entrevistada foi que os processos da área deixaram de ser arbitrários à vontade dos presidentes, funcionando de maneira mais ordenada e estável. Foi destacada ainda a oportunidade de deliberação conferida pelo Conselho, o que favorece o desempenho da área.

No Portal da Transparência da Celesc (2020b) é descrita sua estrutura administrativa, que integra o Comitê de Auditoria Estatutária, porém sem haver menção à área de auditoria interna. Todavia, no estatuto social, dentre as funções do referido Comitê, este é designado a acompanhar as atividades de auditoria interna (CELESC, 2020c).

O programa de *compliance* da Celesc contempla seis pilares: (1) tom da liderança; (2) diretrizes; (3) comunicação e treinamento; (4) monitoramento; (5) investigação; e (6) medidas corretivas (CELESC, 2018). Para a condução do pilar de investigação, é designada a Auditoria Interna, a partir do que se infere que esta compõe a estrutura organizacional da estatal (CELESC, 2018).

Em virtude das evidências apresentadas, depreende-se que há o atendimento total a esse indicador, contando a Celesc com área de auditoria interna e Comitê de Auditoria Estatutário.

## 4.6 Discussões

Como parte integrante da administração pública indireta, as sociedades de economia mista devem obedecer a princípios, dentre os quais à legalidade. A discricionariedade dos agentes é restrita pelas normas (MARRARA, 2014), o que esteia as preocupações manifestadas especialmente pelos Entrevistados 1 e 2 em observar boas práticas em organizações semelhantes e limitar seus programas de *compliance* às determinações legais durante sua elaboração.

No que tange à legalidade, em razão da Lei 13.303/2016, observa-se que todas as empresas estatais já ostentavam alguma estrutura de integridade quando se apresentou a necessidade de implementar o programa de *compliance*, mesmo que não em todos os casos em completa conformidade com o critério analisado. Esse ponto foi assinalado pelos Entrevistados 1 e 4 como atenuador das dificuldades na implementação do programa, que acabou por figurar sob determinadas perspectivas como um mecanismo para a formalização de iniciativas já em andamento, recebida de maneira mais aprazível pelos servidores.

Ainda assim, mesmo que a Lei 17.715/2019 indique as etapas e fases necessárias à implementação do programa de *compliance*, e o Decreto 8.420 estabeleça parâmetros e a serem observados, os instrumentos legais resguardam a liberdade dos órgãos e entidades governamentais no tocante à sua elaboração. O decreto ocupa-se em sentenciar que “programa de integridade deve ser estruturado, aplicado e atualizado de acordo com as características e riscos atuais das atividades de cada pessoa jurídica, a qual por sua vez deve garantir o constante aprimoramento e adaptação do referido programa, visando garantir sua efetividade” (BRASIL, 2015, Art. 41).

De fato, a diversidade estrutural dos programas de *compliance* da Casan e Celesc é percebida quando são analisados. Ao introduzir as metodologias de *compliance*, essa adaptação é fundamental, já que para ser efetivo o programa deve ser desenvolvido individualmente, de modo a endereçar apropriadamente os riscos e peculiaridades dos ramos de atuação de cada organização (MAEDA, 2013).

Quanto à implementação dos programas, uma preocupação comum foi observada em relação a sensibilizar e engajar os servidores com os novos procedimentos de *compliance*, o que se justifica na medida em que não importa o quão atraente uma mudança possa parecer aos olhos da alta liderança, a iniciativa vai fracassar se os colaboradores não estiverem abertos a mudança ou não acreditarem no sucesso da iniciativa (SEIJTS; ROBERTS, 2010).

Por fim, quanto ao atendimento aos critérios analisados, a Casan e a Celesc atendem a todos os critérios totalmente, salvo a indicação de membros que estejam há mais de 10 anos em cargos de diretoria e a participação de pessoas vinculadas a um partido político ou que gerenciaram alguma campanha eleitoral nos últimos três anos.

Notou-se que tanto na Casan quanto na Celesc as áreas de *compliance* são lideradas por servidores que detêm o conhecimento necessário para ocupar essa posição, o que provavelmente corroborou para evitar que a área existisse apenas para causar uma aparência de legalidade, conforme previsto Ceren e Carmo (2019), ou que os programas de *compliance* fossem programas de papel, como elucidado por Maeda (2013).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ano após ano, inúmeras fraudes envolvendo os setores público e privado acontecem no Brasil, comprometendo a sobrevivência das empresas enredadas nos desvios e a supremacia do interesse público na atuação estatal (PLETI; FREITAS, 2015). Nesse cenário, torna-se importante a adoção de programas *compliance* no Brasil, em detrimento da Lei 12.846/2013 e da Lei 17.715/2019, aplicada a todos os órgãos e entidades governamentais catarinenses.

As legislações em comento, com adição da lei 13.303/2016, que instituiu estruturas de integridade nas empresas estatais, foram elencadas como as principais legislações sobre *compliance* no âmbito dessas organizações. Além disso, identificou-se quatro momentos. O primeiro, marcado pelas legislações adjacentes que apoiam o *compliance*; o segundo, no qual se inicia a discussão da corrupção por compras internacionais por meio de convenções; o terceiro período, com a instituição, no cenário nacional, de leis específicas ao combate da corrupção e o desenvolvimento do *compliance*; e, por fim, nos últimos 4 anos, a institucionalização de leis estaduais brasileiras visando fortalecer as ações de integridade.

A descrição proposta foi embasada na metodologia da Transparência Internacional que, conforme já relatado, foi selecionada em virtude da convergência dos critérios nela contidos. Ainda assim, como nenhum dos critérios fomentava diretamente a análise dos programas de *compliance*, foram elaborados critérios adicionais, respaldados na lei 17.715/2019.

Podemos destacar alguns pontos importantes na análise realizada: i) A influência das leis 8.429/1992, 12.846/2013 e 13.303/2016 e a ausência da menção à lei 17.715/2019, devido à criação dos mecanismos anteriormente a ela. ii) Ainda na influência das leis, verificou-se que as novas legislações impelem na adaptação organizacional, como no relato da Entrevista 2, em que observou que os processos da Auditoria Interna deixaram de ser arbitrários à vontade dos presidentes, funcionando de

maneira mais ordenada e estável. iii) Constatou-se também a resistência à mudança dos trabalhadores, com o desafio de periodicamente avaliar e informar os trabalhadores das empresas públicas. E iv) Ambas as organizações criaram um sistema por etapas de implementação do *compliance*, que é revisado de maneira periódica.

Por fim, destaca-se que o único critério considerado atendido parcialmente refere-se à composição do conselho de administração, já que não garantem em previsão documental, concorrência a mandato eletivo nos últimos 10 anos anteriores à nomeação ou participação de estrutura decisória de partido político ou campanha eleitoral nos últimos 3 anos. Fora este, todos os critérios foram atendidos pela CASAN e CELESC.

Como sugestões para próximas pesquisas, indica-se a análise dos integrantes dos conselhos das empresas públicas, para verificar a conformidade com o método da transparência internacional. Além disso, seguindo previsões legais e orientações técnicas, diferentes instituições públicas carecem de acompanhamento sobre os resultados da implementação de programas de *compliance*. Por serem políticas relativamente recentes, revisões de literatura são necessárias e novos estudos podem ser realizados para identificar boas práticas, resultados alcançados e propor melhorias.

## REFERÊNCIAS

ASSI, M. **Gestão de *compliance* e seus desafios**. São Paulo: Saint Paul, 2013.

ASSI, M. **Governança, riscos e *compliance***: mudando a conduta nos negócios. São Paulo: Saint Paul Editora, 2017.

BRASIL. Dispõe sobre a avaliação de programas de integridade de pessoas jurídicas. Portaria CGU n. 909, de 7 de abril de 2015. **Legisweb**. Disponível em: <https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=282863>. Acesso em: 5 mar. 2020.

BRASIL. Decreto n. 8.420, de 18 de março de 2015. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8420.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8420.htm). Acesso em: 16 mar. 2020.

BRASIL. Lei n. 12.846, de 01 de agosto de 2013. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 02 ago. 2013. Seção 1, p. 1.

BRASIL. Lei n. 13.303, de 30 de junho de 2016. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 1º jul. 2016b. Seção 1, p. 1.

CANDELORO, A. P. P.; RIZZO, M. B. M. de; PINHO, V. **Compliance 360º: riscos, estratégias, conflitos e vaidades no mundo corporativo**. São Paulo: Trevisan Editora Universitária, 2012.

CASAN. **Código de conduta e integridade**. Florianópolis: CASAN, 2018. Disponível em: [https://www.casan.com.br/ckfinder/userfiles/images/Noticias\\_Conteudo/Codigo%20de%20Conduta%20e%20Integridade%20CASAN%20-%20Integra\(3\).pdf](https://www.casan.com.br/ckfinder/userfiles/images/Noticias_Conteudo/Codigo%20de%20Conduta%20e%20Integridade%20CASAN%20-%20Integra(3).pdf). Acesso em: 04 mar. 2020.

CASAN. **Estatuto social**. Florianópolis: [s. n.], 2019a. Disponível em: <https://ri.casan.com.br/governanca-corporativa/estatuto-social/>. Acesso em: 4 mar. 2020.

CASAN. **História da CASAN e do Saneamento em Santa Catarina**. Disponível em: <https://www.casan.com.br/menu-conteudo/index/url/historia-da-casan-e-do-saneamento-em-santa-catarina#0>. Acesso em: 31 mar. 2020a.

CASAN. **Programa de integridade**. [S. l.: s. n.], 2019b. Disponível em: <https://transparencia.casan.com.br/data/download/1141/1>. Acesso em: 4 mar. 2020.

CASAN. **Organograma**. Florianópolis: [s. n.], 2020b. Disponível em: <https://www.casan.com.br/menu-conteudo/index/url/organograma#0>. Acesso em: 4 mar. 2020.

CELESC. **A Celesc**. Disponível em: <https://www.celesc.com.br/home/apresentacao>. Acesso em: 4 mar. 2020a.

CELESC. **A Celesc: estrutura administrativa**. Disponível em: <https://www.celesc.com.br/home/estrutura-administrativa>. Acesso em: 4 mar. 2020b.

CELESC. **Código de conduta ética da CELESC: a energia que nos orienta**. [S. l.: s. n.], 2019. 3. ed. Disponível em: <https://www.celesc.com.br/arquivos/politicas/codigo-conduta-etica.pdf>. Acesso em: 4 mar. 2020.

CELESC. **Estatuto social da CELESC**. Florianópolis: [s. n.], 2020c. Disponível em: <https://apicatalog.mziq.com/filemanager/v2/d/137b4414-3d0c-493e-8b59-0d02b-c3e4072/489b5ca4-b7b6-4f7a-94ff-db44fb3fc640?origin=2>. Acesso em: 4 mar. 2020.

CELESC. **História**. Disponível em: <https://www.celesc.com.br/home/historia#1950>. Acesso em: 31 mar. 2020d.

CELESC. **Programa de compliance**. [S. l.: s. n.], 2018. 1. ed. Disponível em: <https://www.celesc.com.br/arquivos/politicas/programa-compliance.pdf>. Acesso em: 4 mar. 2020.

CEREN, J. P.; CARMO, Valter Moura do. Crítica ao *compliance* na lei brasileira de anticorrupção. **Revista de Direito Público**, Londrina, v. 14, n. 3, p. 87-109, dez. 2019.

CADE. **Guia programas de compliance: orientações sobre estruturação e benefícios da adoção dos programas de compliance concorrencial**. Brasília: 2016. Disponível em: [http://www.cade.gov.br/aceso-a-informacao/publicacoes-institucionais/guias\\_do\\_Cade/guia-compliance-versao-oficial.pdf](http://www.cade.gov.br/aceso-a-informacao/publicacoes-institucionais/guias_do_Cade/guia-compliance-versao-oficial.pdf). Acesso em: 13 fev. 2020.

CGU. **Relatório de Avaliação da Integridade em Empresas Estatais nº 201601703**. [S. l.: s. n.], 2016. Disponível em: <https://auditoria.cgu.gov.br/download/10551.pdf>. Acesso em: 31 mar. 2020.

CUEVA, R. V. B. Prefácio. In: MENDES, F. S.; CARVALHO, V. M. de. **Compliance: concorrência e combate à corrupção**. São Paulo: Trevisan Editora, 2017.

DA MATTA, R. **O que faz o Brasil, Brasil?** Rio de Janeiro: Rocco, 1986.

FORTINI, C.; SCHERMAM, A. Governança pública e combate à corrupção: novas perspectivas para o controle da Administração Pública brasileira. **Revista Interesse Público**, Belo Horizonte, v. 19, n. 102, p. 27-44, mar./abr. 2017. Disponível em: <https://www.editoraforum.com.br/wp-content/uploads/2017/11/governanca-combate-corrupcao.pdf>. Acesso em: 30 abr. 2020.

FRANCE, G. D. J. Evolução da legislação brasileira contra a corrupção. In: MOHALLEM, M. F.; RAGAZZO, C. E. J. **Diagnóstico institucional: primeiros passos para um plano nacional anticorrupção**. Rio de Janeiro: FGV Direito Rio, 2017. Cap. 2, p. 39-70.

GABARDO, E.; CASTELLA, G. M. A nova lei anticorrupção e a importância do *compliance* para as empresas que se relacionam com a Administração Pública. **Revista de Direito Administrativo & Constitucional**, Belo Horizonte, v. 15, n. 60, p. 129-147, abr./jun. 2015.

GIANELLO, M. L. **Aplicação do compliance na administração pública**. 2018. 27 p. Monografia (Pós-graduação em Direito Empresarial), LLC em Direito Empresarial, Insper Instituto de Ensino e Pesquisa, 2018.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

MAEDA, B. C. Programas de *Compliance* Anticorrupção: importância e elementos essenciais. In: DEBBIO, A. D. (Coord.); MAEDA, B. C. (Coord.); AYRES, C. H. da S. (Coord.) **Temas de Anticorrupção & Compliance**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

MARRARA, T. As fontes do direito administrativo e o princípio da legalidade. **Revista Digital de Direito Administrativo**, Ribeirão Preto, v. 1, n. 1, p. 23-51, 2014. Disponível em: <http://www.periodicos.usp.br/rdda/article/view/73561/77253>. Acesso em: 18 maio 2020.

KEMPFER, M. Empresas Estatais, Governança Corporativa e Controle Social. In: MESSA, A. F. *et al.* **Governança, compliance e corrupção**. São Paulo: Almedina Brasil, 2019.

MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA; CGU. **Manual prático de avaliação de programa de integridade em par**. Brasília: [s. n.], 2018a. Disponível em: [https://www.legiscompliance.com.br/images/pdf/cgu\\_manual\\_pratico\\_integridade\\_par.pdf](https://www.legiscompliance.com.br/images/pdf/cgu_manual_pratico_integridade_par.pdf). Acesso em: 17 mar. 2020.

PLETI, R. P.; FREITAS, P. C. de. A pessoa jurídica de direito privado como titular de direitos fundamentais e a obrigatoriedade de implementação dos sistemas de "compliance" pelo ordenamento jurídico brasileiro. *In: XXIV Encontro Nacional do CONPEDI – UFS*. Florianópolis: CONPEDI, 2015, p. 79-95.

ROMEIRO, Adriana. **Corrupção e poder no Brasil: uma história, séculos XVI a XVIII**. 1. ed. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2017.

SANTA CATARINA. **Decreto n. 58, de 30 de abril de 1971**. Estabelece normas para a constituição da Companhia Catarinense de Águas e Saneamento, e dá outras providências. Disponível em: <https://leisestaduais.com.br/sc/decreto-n-58-1971-santa-catarina-estabelece-normas-para-a-constituicao-da-companhia-catarinense-de-aguas-e-saneamento-e-da-outras-providencias>. Acesso em: 4 mar. 2020.

SANTA CATARINA. **Lei n. 17.715, de 23 de janeiro de 2019**. Dispõe sobre a criação do Programa de Integridade e *Compliance* da Administração Pública Estadual e adota outras providências. Disponível em: <http://leisestaduais.com.br/sc/lei-ordinaria-n-17715-2019-santa-catarina-dispoe-sobre-a-criacao-do-programa-de-integridade-e-compliance-da-administracao-publica-estadual-e-adota-outras-providencias>. Acesso em: 27 jan. 2020.

SCHRAMM, F. S. **O compliance como instrumento de combate à corrupção no âmbito das contratações públicas**. 2018. 432 p. Dissertação (Mestrado em Direito), Programa de Pós-Graduação em Direito, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2018.

SEIJTS, G. H.; ROBERTS, M. The impact of employee perceptions on change in a municipal government. **Leadership & Organization Development Journal**, [s. l.], v. 32, n. 2, p. 190-213, 2011. Disponível em: [https://pdfs.semanticscholar.org/1860/3d98e5a4d-202444a2db6cd794fa4115a2a38.pdf?\\_ga=2.115950982.1867149389.1589489543-452994731.1589489543](https://pdfs.semanticscholar.org/1860/3d98e5a4d-202444a2db6cd794fa4115a2a38.pdf?_ga=2.115950982.1867149389.1589489543-452994731.1589489543). Acesso em: 18 maio 2020.

TESOURO NACIONAL TRANSPARENTE. **As 258 empresas dos Estados brasileiros: Um panorama das empresas estatais estaduais**. Brasil, Tesouro Nacional, 2018. Disponível em: <https://empresas-estados.tesouro.gov.br/>. Acesso em: 26 jan. 2020.

TCU. **Referencial básico de governança: aplicável a órgãos e entidades da administração pública**. 2. ed. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?inline=1&fileId=8A8182A24F0A728E014F0B34D331418D>. Acesso em: 30 abr. 2020.

TRANSPARENCIA INTERNACIONAL. **Índice de percepção da corrupção 2019**. [S. l.: s. n.], 2020a. Disponível em: <https://comunidade.transparenciainternacional.org.br/asset/67:indice-de-percepcao-da-corrupcao-2019?stream=1>. Acesso em: 15 fev. 2020.

TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL. **Metodologia de avaliação: integridade nos**

Estados. São Paulo: [s. n.], [2019?]. Disponível em: <https://comunidade.transparenciainternacional.org.br/asset/64:metodologia-integridade-nos-estados?stream=1k>. Acesso em: 4 mar. 2020.

TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL. **Press release:** Transparência Internacional, em parceria com embaixadas da Dinamarca e do Canadá, lança projeto pioneiro para apoiar a luta contra a corrupção nos estados brasileiros. Disponível em: <https://www.mpes.mp.br/Arquivos/Anexos/9cbe3d4d-ca6d-4ca2-9729-d9e4402107a3.pdf>. Acesso em: 24 jun. 2020b.

VERÍSSIMO, C. **Compliance:** incentivo à adoção de medidas anticorrupção. São Paulo: Saraiva, 2017.

VÍCTORA, C. G. et al. **Pesquisa qualitativa em saúde:** uma introdução ao tema. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2000.

XAVIER, C. P. G. **Programas de compliance anticorrupção no contexto da lei 12.846/13: elementos e estudo de caso.** 2015. Dissertação (Mestrado em Direito) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2015.

## ESTUDO DO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DA PRÁTICA DO *FEEDBACK* EM UMA EMPRESA DO RAMO METALÚRGICO LOCALIZADA NA CIDADE DE BRUSQUE – SC

*STUDY OF THE PROCESS OF IMPLEMENTING THE FEEDBACK PRACTICE IN A METALLURGICAL BRANCH COMPANY LOCATED IN THE CITY OF BRUSQUE – SC*

Cleide Vargas<sup>1</sup>

Danielle Almeida Soares Pimentel<sup>2</sup>

**RESUMO:** Esta pesquisa teve como objetivo identificar as melhorias que o *feedback* de desempenho individual pode trazer ao setor produtivo de uma empresa metalúrgica da cidade de Brusque. A análise foi feita a partir de um processo de implantação de *feedback* individual. A pesquisa possui caráter quantitativa e qualitativa, tendo fim de abordagem exploratória e utilizando como meio de investigação o estudo de campo. O *feedback* é uma ferramenta importante que ajuda a criar uma relação de confiança, alinhando os objetivos da empresa com o desenvolvimento profissional dos colaboradores. A pesquisa foi realizada em uma empresa do ramo metalúrgico situada na cidade de Brusque com os colaboradores do setor produtivo, sendo um líder e 15 liderados divididos nos setores de usinagem, corte, montagem, elétrica e pintura. Esta pesquisa possibilitou analisar com mais clareza a importância da implantação do *feedback* dentro da empresa. Com o resultado verificou-se melhorias ao implantar a ferramenta do *feedback* dentro da empresa, tanto na comunicação quanto na motivação e comprometimento do colaborador com a empresa. A pesquisa teve 100% das respostas obtidas, tendo seus maiores percentuais entre excelente e ótimo, trazendo resultados positivos para a empresa com a implantação do *feedback*, mostrando diminuição nos erros, diminuição no atraso da entrega dos pedidos e assertividade na comunicação.

**PALAVRAS-CHAVE:** feedback; comunicação; liderança; comprometimento.

**ABSTRACT:** *This research aimed to identify the improvements that individual performance feedback can bring to the productive sector of a metallurgical company in the city of Brusque. We analyzed a particular feedback implantation process. The research has a quantitative and qualitative character, aiming at an exploratory approach and using the field study as a means of investigation. Feedback is an essential tool that helps create a relationship of trust, aligning the company's goals with the employees' professional development. We carried out the research in a metallurgical industry company located in the city of Brusque with employees from the productive sector, one leader, and 15 leads in the machining sectors, cutting, assembly, electrical, and painting. This research made it possible to analyze the importance of implementing feedback within the company. As a result, there were improvements when implementing the feedback tool within the company, both in communication and in*

<sup>1</sup> Acadêmica do curso de Pós-graduação em Gestão de Pessoas e Coaching da UNIFE.

E-mail: [cleidevargax@unifebe.edu.br](mailto:cleidevargax@unifebe.edu.br)

<sup>2</sup> Professora orientadora. Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas. Mestre em Administração.

E-mail: [danielle.almeida@unifebe.edu.br](mailto:danielle.almeida@unifebe.edu.br)

*the employee's motivation and commitment to the company. The survey had 100% of the answers obtained, with the highest percentages between excellent and outstanding, bringing positive results to the company with the implementation of feedback, showing a decrease in errors, a decrease in the delay in delivering orders and assertiveness in communication.*

**Keywords:** *feedback; communication; leadership; commitment.*

## 1 INTRODUÇÃO

A cada ano que passa as empresas vêm cuidando cada vez mais do bem-estar de seus colaboradores. Para que a organização chegue a seus objetivos não depende somente de máquinas e processo de produção, mas também das necessidades de seus colaboradores para que possam atuar de forma eficaz, contribuindo para o sucesso da organização (MAXIMIANO, 2019). Diante disto, Chiavenato (2014, p.11) descreve:

Administrar com as pessoas significa tocar a organização juntamente com os colaboradores: os parceiros internos que mais entendem dela, das suas atividades, dos seus negócios e do seu futuro. Isso requer uma nova visão das pessoas, não mais como apenas um recurso organizacional, um objeto servil ou mero sujeito passivo do processo produtivo, mas fundamentalmente como um sujeito ativo e provocador de decisões, empreendedor das ações, criador da inovação e agregador de valor dentro das organizações.

Uma ferramenta que vem sendo utilizada pelas empresas para estimular seu desenvolvimento e alcançar melhores resultados é o fornecimento do *feedback* (STONE; HEEN, 2016). Conforme Groos (2013, p.38): “Quando não fornecemos o *feedback* aos nossos colegas de trabalho, também estamos contribuindo para a confusão na comunicação do dia a dia”.

O *feedback* tem como objetivo dar retorno ao colaborador como está seu desempenho atual citando seus pontos fortes e orientando nos pontos que precisam ser melhorados. Segundo Stone e Heen (2016, p.14):

No trabalho, tratar o *feedback* como algo que deve ser não apenas tolerado, mas sim ativamente procurado, pode ter um impacto profundo. O comportamento de busca pelo *feedback* – como é chamado na literatura especializada – está associado a mais satisfação no trabalho, maior criatividade, adaptação mais rápida a uma nova organização ou função e rotatividade menor. E a busca por *feedback* negativo está associada a melhores índices de desempenho.

A importância de efetuar a prática do *feedback* ocorre pelas obtenções de valores, autoconfiança; valorização; crescimento profissional e fortalecimento da relação. (FRANÇA, 2015).

Levando em consideração esses aspectos surgiu a seguinte questão da pesquisa: Quais melhorias a implantação da prática do *feedback* de desempenho individual pode trazer ao setor produtivo de uma empresa da área metalúrgica da cidade de Brusque? Assim sendo, o objetivo desta pesquisa consiste em identificar as melhorias que o *feedback* de desempenho individual pode trazer ao setor produtivo de uma empresa metalúrgica da cidade de Brusque, após o processo inicial de implantação. E os objetivos específicos são: i) implantar treinamento introdutório sobre

o *feedback*; ii) realizar a autoanálise de *feedback* com os funcionários; iii) realizar a análise de desempenho, a partir do líder e dos funcionários da produção; e iv) avaliar o comprometimento de cada setor da produção.

Com a aplicação do processo de *feedback* os colaboradores possuem ciência dos pontos que precisam melhorar, o que a empresa espera de cada um e quais objetivos a organização deseja alcançar. O processo irá nortear o líder diante de seus liderados, compreendendo como estão se desempenhando em suas funções, e os liderados saberão como estão sendo analisados no ambiente de trabalho (MARQUES, 2019a).

Matos (2015) também descreve que *feedback* é uma ferramenta importante que ajuda a criar uma relação de confiança, alinhando os objetivos da empresa com o desenvolvimento profissional dos colaboradores.

O *feedback* é importante, pois oferece a visão aos colaboradores de como estão sendo enxergados e permite compreender como estão se desempenhando em suas funções. Essa ferramenta alinha os colaboradores a suas equipes contribuindo para o alcance de melhores resultados; sendo, então, considerada uma das ferramentas mais importantes dentro da empresa (MARQUES, 2019a).

O líder deve proporcionar que cada um tenha a intenção de desempenhar o seu melhor e ajudar para que isso aconteça, pois é de grande importância que todos dentro da empresa estejam focados no trabalho e nos desempenhos atribuídos a eles. A fim de que a empresa cresça e tenha sucesso, ela deve estar composta por funcionários competentes, engajados e motivados com suas atividades. Verificou-se ao longo da pesquisa, que a utilização do *feedback* é indispensável para esse propósito.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção se apresenta uma contextualização dos temas abordados, relacionando-os ao objetivo do trabalho, entre eles: *feedback*, comunicação, liderança e comprometimento organizacional.

### 2.1 FEEDBACK

O *feedback* consiste em apresentar aos colaboradores seu comportamento diante de seu crescimento profissional e resultados da empresa, promove informações que leva os colaboradores a reflexões e mudanças diante das metas e objetivos (BUENO, 2018).

“Nos atuais locais de trabalho, o *feedback* desempenha um papel de extrema importância para desenvolver talentos, aumentar o moral, nivelar equipes, resolver problemas e melhorar os resultados” (STONE; HEEN, 2016, p. 10-11).

O *feedback* é um processo de comunicação, no qual pelo menos duas pessoas – na maioria das vezes líder e liderado – conversam sobre o desempenho individual, do setor de trabalho e da organização como um todo, é um processo que envolve compartilhamento de informações em que se troca e recebe informações, críticas e elogios (BUENO, 2018). Diante disto Matos (2015, p.18) ressalta: “Considero a comunicação sem *feedback* um processo incompleto. [...]”.

Existe o *feedback* positivo e negativo e o líder precisa estar preparado para aplicar. A correção de um comportamento quando dado de forma inapropriada pode se tornar ofensivo podendo magoar e prejudicar a pessoa que recebeu. Já o *feedback* dado de forma correta e com clareza auxilia o colaborador a alterar seus comportamentos no que está sendo feito errado e visa reforçar comportamentos positivos que encorajam os colaboradores a investirem na busca por novas realizações similares (MARQUES, 2019a). Segundo Matos (2015, p. 17), as pessoas costumam reagir das seguintes maneiras:

Positivas: a) escutam com atenção, buscando a correção dos erros e adequação da mensagem; b) recebem o retorno na comunicação como um sinal de amizade e confiança; c) motivam-se para a realização de uma atividade, projeto ou trabalho; d) sentem-se valorizadas e respeitadas.

Negativas: a) preferem não ouvir o que lhes é dito – recepção seletiva; b) duvidam dos motivos de quem lhe dá o feedback; c) negam a validade dos dados do feedback; d) racionalizam, procurando justificar seu comportamento; e) atacam as pessoas que lhes dão feedback, apontando-lhes também alguns de seus erros.

Diante do exposto Marques (2019a) ressalta que é importante ter maturidade tanto na hora de fornecer quanto de receber o *feedback*, pois muitas pessoas tratam o *feedback* como algo simples e utilizam a ferramenta de uma forma equivocada apontando defeitos e até mesmo disparam ofensas, portanto a maturidade é essencial, respeitando quem está recebendo e quem recebe.

“O dar e receber feedback é uma arte que deve ser lapidada com o tempo. Essa vocação exige que haja sensibilidade às coisas que acontecem em nosso entorno, mantendo nossas ‘antenas ligadas’ aos gestos e movimentos dos interlocutores” (GROSS, 2013, p.44).

Todo *feedback* tem retornos e consequências mostrando a importância de ser aplicado. O retorno é o reflexo do aprendizado mostrando quais pontos precisam ser melhorados e as consequências mostram a motivação e o desempenho de um bom trabalho a partir de uma crítica construtiva que recebeu se sentindo reconhecido pelo que faz (MARQUES, 2019a).

Quando o líder detecta erros ou acertos de seus colaboradores, ajuda descrever exatamente o que foi feito de certo ou errado, podendo, assim, remeter o elogio ou a ‘bronca’ ao trabalho ou ato em si, e não ao colaborador. Este é o real sentido do *feedback* (BANOV, 2019).

O líder deve ser imparcial descrevendo o acontecimento ou comportamento exatamente como ocorreu, ser específico onde deve ser melhorado ou aprimorado, sem extravasar raiva emoção negativa ou decepção, pois o *feedback* é voltado para a necessidade do receptor, deve ser dado na hora do acontecido para não ter chances de pontos cruciais serão esquecidos (TERCIOTTI, 2013).

Construir um bom relacionamento com a equipe, motivando, envolvendo, informando, ajuda a criar uma imagem organizacional mais clara e limpa, pois o público interno é o reflexo da imagem da empresa pelo público externo (PONTES 2011).

### 2.1.1 Feedback positivo

O *feedback* positivo gera um agradável bem-estar para quem o recebe e costuma ser forte motivador, reforça atitudes e comportamentos bem-feitos e já existentes, ou seja, é a informação de que o comportamento da pessoa atingiu os objetivos que eram pretendidos, reforçando-os. O *feedback* positivo é o comportamento já existente em busca do aperfeiçoamento, fazendo com que a pessoa que recebeu o *feedback* mantenha uma atitude positiva em relação a si própria e ao trabalho, estimulando ao comprometimento com o planejamento pessoal na busca de padrões estabelecidos de comportamento e desempenho (SIMONI, 2016).

### 2.1.2 Feedback negativo

O *feedback* negativo é dado quando o comportamento da pessoa não foi adequado aos objetivos pretendidos e esses comportamentos são desencorajados a continuar, ou seja, ele é fornecido quando algo sai errado. Esse *feedback* pode ser pessoalmente ofensivo, vago, incompleto, sem sentido, exagerado ou sem efeito algum, dessa forma pode causar sérios danos no desempenho profissional, por isso tem que ter muita cautela ao fornecer o *feedback* negativo (SIMONI, 2016).

### 2.1.3 Feedback construtivo

O *feedback* construtivo é uma junção do positivo e o negativo. Ele estabelece uma crítica e ao mesmo tempo já apresenta uma solução, indicando um caminho a ser seguido. É o *feedback* ideal para as pessoas que têm dificuldade em lidar com comentários contrários vendo tudo como espécie de perseguição, cabe ao colaborador ter a maturidade necessária absorvendo e compreendendo que tudo o que foi dito é para o seu melhor (SIMONI, 2016).

## 2.2 COMUNICAÇÃO

A palavra comunicação vem do latim *communicare*, trocar, partilhar, associar, repartir entre outros, entre os humanos é dos fenômenos mais importantes, ela é essencial para todos, pois é por meio dela que se compartilha e adquire conhecimento. Com a comunicação todos temos a oportunidade de ensinar e aprender, desenvolver-se e melhorar, isso tanto na vida pessoal quanto profissional (CHINEM, 2010; MATOS, 2015). Diante disso, Pena (2012, p. 4) relata:

A comunicação surgiu com a primeira comunidade humana. Comunicar é um ato intrínseco ao ser humano, que tem motivos fortes para realizá-lo, [...]. Antes mesmo de adquirir a fala, o homem pré-histórico já se comunicava por meio de signos não verbais, como gestos e desenhos. Mas tudo ficou mais intenso e eficaz a partir dos relatos orais.

No ambiente de trabalho a comunicação é fundamental para que a empresa tenha um bom desenvolvimento, sendo assim, a comunicação tem que ser bem clara e objetiva de forma que o receptor entenda o que está sendo dito sem má interpretação ou interpretação errada. Saber se comunicar dentro de uma empresa é dever de todos sem distinção de cargos. Diante disso, Matos (2015, p. 14) descreve:

- α) Aprenda a não interromper os outros quando estiverem se expressando;
- β) Esteja atento às entrelinhas, pois nem sempre o outro diz tudo só com palavras;
- γ) Concentre-se em desenvolver a capacidade de concentração no que o seu interlocutor fala;
- δ) Seja claro, objetivo e conciso em suas palavras para evitar a má compreensão ou a distorção da sua fala/mensagem;
- ε) Evite ao máximo se exaltar ou se irritar caso as ideias do outro forem contrárias às suas convicções;
- φ) Aprenda a respeitar opiniões contrárias às suas, desenvolvendo flexibilidade para mudanças de ideias e desenvolvimento de novos pontos de vista.

Segundo Lima (2016), uma boa comunicação nas empresas garante que os colaboradores fiquem alinhados entre si e trabalhem juntos para alcançar o que lhe foi proposto para alcançar os objetivos da empresa, crescimento e desenvolvimento. É fato que os líderes que desenvolverem habilidades na comunicação terão facilidade e vantagem no engajamento da equipe. Quando os colaboradores estão integrados com o procedimento torna o processo mais ágil e eficiente contribuindo também para a tomada de decisões na produtividade da equipe. Além disso, a comunicação clara evita a geração de rumores, boatos e conflitos internos.

### 2.3 LIDERANÇA

Líder é uma pessoa que lida constantemente com mudanças, uma pessoa capaz de impactar tanto sua própria realidade quanto a realidade dos outros. Liderança pode se resumir em conduzir um grupo, motivar, conseguir despertar em seus liderados a vontade de fazer a diferença de maneira voluntária (BERGAMINI, 2012). “Em termos de realização e ambição, os líderes sempre tentam fazer melhorias ou alcançar o sucesso no que estão fazendo. Por sua iniciativa, eles têm fortes desejos de promover mudanças ou resolver problemas” (WILLIAMS, 2017, p. 302).

Os líderes precisam ser claros e objetivos em suas estratégias, ter valores e princípios, caminhar com seus liderados. Diante disso, Tajra (2014, p.14) comenta:

O líder é a pessoa que relaciona os objetivos da empresa e os métodos e meios de atingi-los. É a pessoa que combina as habilidades técnicas e comportamentais, e que possui competências para mobilizar os recursos humanos, financeiros, o tempo e o que houver disponível para o melhor desempenho da empresa. O líder deve possuir alta capacidade de adaptação, comunicação assertiva, decisão e firmeza em momentos de transição para guiar corretamente seus subordinados na melhor direção.

Suas habilidades básicas devem conter autoconhecimento, autocontrole, ser desenvolvedor, comunicador, inspirador com sua equipe, ter competência profissional e capacidade em envolver seus liderados a novas lideranças. Os líderes têm como características a capacidade de conquistar sua equipe de forma que todos participem, colaborem e deem o melhor de si para que as empresas alcancem seus objetivos e metas (OLIVEIRA, 2017).

Ainda, conforme Oliveira (2011), o líder precisa compreender e assimilar as mudanças e as transformações do mercado e se preparar para encarar esses novos desafios, sem deixar de desempenhar seu papel de motivador de equipe. Suas estratégias precisam trazer o sucesso para a empresa, entretanto, estas precisam

estar embasadas nos princípios éticos e organizacionais, preservando a harmonia e o equilíbrio no ambiente de trabalho, bem como reconhecer e valorizar o trabalho dos seus liderados.

Um desafio a ser encarado pelo líder é as informações rápidas que a tecnologia fornece. Está cada dia mais fácil de se obter informações, pois está muito acessível e disseminada no mundo virtual. Hoje, qualquer pessoa pode, com uma simples pesquisa, obter informações e conhecimentos sobre vários acontecimentos, eventos, etc., usando os diversos aparelhos eletrônicos existentes, ligado à grande rede virtual. Diante disso, é imprescindível que o líder use essas informações em seu benefício, possibilitando integração, transferência de conhecimento e troca de experiências, para que ocorra integração e colaboração da sua equipe, e não competição entre eles. A tecnologia também está em contínuo progresso e é imprescindível que o líder procure se atualizar para conseguir utilizar todo potencial tecnológico a favor da sua empresa (CECCON, 2011).

Segundo Campos *et al.* (2013) maximizar o tempo é também um grande desafio, visto que o líder necessita agir da melhor maneira possível dentro das diversas tarefas que lhe pertencem. O líder precisa saber lidar com toda a demanda de maneira excepcional, para que não ocorram problemas no processo e divergências na equipe. Ainda, pode-se dizer que, trabalhar com outras pessoas já é em si um grande desafio, pois cada um tem suas singularidades e cabe ao líder buscar entender cada uma delas, analisar com cuidado cada caso e por meio das limitações de cada indivíduo, adaptar as ações a serem desenvolvidas.

A liderança deve se adaptar às novas formas de interação que alimentam o fluxo de relacionamentos interna e externo das empresas. É indispensável desenvolver processos ágeis como o *feedback*, estabelecer comunicações produtivas e explicitar abertamente os objetivos da empresa, possibilitando uma abertura responsável que respeite as individualidades, mas não põem em risco a saúde do ambiente organizacional (BUENO, 2014).

## 2.4 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Segundo Bastos *et al.* (2008), o estudo de comprometimento organizacional se intensificou no final da década de 1970, e se tornou um dos temas investigados pela Psicologia Organizacional.

Moraes *et al.* (2004) descrevem que o comprometimento organizacional é considerado de maneira mais ampla como o envolvimento das pessoas com determinada organização. Diante disso, é possível estabelecer certo vínculo entre organização e colaborador, por meio do engajamento e empenho das atividades estabelecidas pela empresa.

O comprometimento organizacional é, sem dúvida, o segredo do sucesso de qualquer empresa. Isso porque o maior ativo de uma organização são as pessoas. São os colaboradores que estão por trás das conquistas, lucros e resultados. Profissionais comprometidos e engajados com as metas e objetivos corporativos, empenham-se e se dedicam mais e, conseqüentemente, produzem com ainda mais qualidade (MARQUES, 2019b, p. 2).

De acordo com Faccin, Macke e Genari (2013), o Comprometimento Organizacional pode ser definido como a adoção dos objetivos da empresa, pelos seus funcionários, e o comprometimento deles com o atendimento desses objetivos por parte da organização.

O vínculo de um colaborador com uma empresa ocorre pela introspecção por parte das crenças e valores desta, de forma tal que se cria um sentimento de afeição, que o faz desejar permanecer ou continuar a desempenhar suas funções, sendo possível perceber que as pessoas, assim como as empresas, buscam trabalhar em um local que seja compatível com suas crenças e valores (BASTOS; COSTA, 2001).

Para Marques (2019b), quando se fala em comprometimento organizacional especificamente ao colaborador, se refere à disposição em prestar seu serviço, utilizar seus esforços, competências e habilidades em prol dos objetivos e resultados extraordinários para organização, contribuindo para aprimorar os negócios de uma forma geral.

Marques (2019b) enfatiza que para organização conseguir o comprometimento de cada colaborador é respeitar suas individualidades elaborando estratégias, conhecer o profissional, saber quais suas necessidades e anseios, quais são seus objetivos de carreira, saber quais competências e habilidades para que assim, o colaborador seja alocado na posição de serviço que realmente saiba executar.

Há algum tempo as pesquisas relacionadas a comprometimento organizacional vem fazendo uso de múltiplas bases sendo validado por Medeiros (2003), visando lacunas de mensuração e identificação do comportamento organizacional foi desenvolvida a Escala de Bases de Comprometimento Organizacional (EBACO) o seu desenvolvimento está publicado no artigo escrito por Medeiros *et al.* (2005).

A escala EBACO foi projetada para medir sete bases do comprometimento organizacional sendo composta por 28 itens, sendo quatro para cada uma das sete bases: afetiva; obrigação em permanecer; obrigação pelo desempenho; aflitiva; falta de recompensas e oportunidade; linha consistente de atividades e escassez de alternativas. Essa ampliação do número de bases de comprometimento surge de estudos sobre a dimensionalidade das bases instrumental e normativa, com evidências de que essas duas bases são integradas por fatores distintos empírica e conceitualmente (BASTOS *et al.*, 2008).

São as atitudes que determinam o comprometimento organizacional dos colaboradores e que explicam seu grau de envolvimento na organização e sua vontade de permanecer na empresa, portanto, líderes que se expressam bem e usam o *feedback* como ferramenta efetiva geram em seus funcionários um comportamento mais leal e motivado na empresa, aumentando a produtividade e transmitindo ao mercado a imagem de uma empresa que investe no funcionário (ROBBINS, 2005).

### 3 METODOLOGIA

Pesquisa aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP), com o número do parecer 4.137.460, e do Certificado de Apresentação para Apreciação Ética (CAAE) n.º 30786120.1.0000.5636.

A abordagem da pesquisa foi qualitativa e quantitativa. Segundo Sordi (2013) é normal a pesquisa abordar o tipo misto, tanto técnica qualitativa quanto quantitativa. A pesquisa quantitativa foi uma técnica estatísticas que analisa relacionamentos variáveis; já a pesquisa qualitativa é de natureza subjetiva e está associado à técnica para análise e compreensão de fenômenos.

O tipo da pesquisa foi exploratório. Gil (2017) explica que a pesquisa exploratória proporciona mais familiaridade com o problema, tornando mais acessível, e o planejamento é bastante flexível, pois os aspectos são variáveis ao fenômeno estudado.

E seu procedimento técnico foi o estudo de campo. Nascimento (2016) explica que o estudo de campo tem a característica de que o pesquisador pode fazer parte ou não da pesquisa e tem o contato imediato com o que está pesquisando. O pesquisador observa e registra o fenômeno e depois determina os meios de coleta, análise e avaliação de dados.

O documento elaborado pelo pesquisador para a medição do *feedback*, demonstrado nos Quadros número 1 e 2, foi um questionário semiestruturado tendo uma pergunta aberta e dez fechadas. “É a combinação de perguntas abertas e fechadas, o entrevistador introduz o tema e o entrevistado tem liberdade para discorrer sobre o tema sugerido, apesar de não seguir um roteiro engessado, ela traz questões pré-definidas, sendo adaptável de acordo com os rumos do diálogo entre entrevistador e entrevistado. [...]” (TOLEDO; GONZAGA, 2011, p. 192). Já o questionário de comprometimento utilizado, conforme quadro de número 3, possui 28 perguntas fechadas e é de autoria de Bastos *et al.* (2008). “Nas questões fechadas, pede-se aos respondentes para que escolham uma alternativa dentre as que são apresentadas numa lista” (GIL, 2018, p. 86).

A pesquisa foi realizada em uma empresa do ramo metalúrgico situada na cidade de Brusque com os colaboradores do setor produtivo, sendo um líder e 15 liderados divididos nos setores de usinagem, corte, montagem e pintura. Foram considerados os 15 questionários dos liderados e um do líder, obtendo, assim, 100% das respostas.

A pesquisa foi realizada em quatro etapas. Na primeira etapa foi feita uma reunião com todos os colaboradores e o líder do setor produtivo. Para o público-alvo da pesquisa, explicou-se que se tratava da elaboração do Trabalho de Conclusão do Curso de Pós-graduação, mas tendo a intenção de permanecer com a ferramenta de forma contínua na empresa. Foi repassada uma breve explicação do que é a ferramenta *feedback*, qual a sua importância e as melhorias que a aplicação da ferramenta pode trazer.

Na segunda etapa foi realizada a aplicação dos questionários de *feedback* e de comprometimento. E o de *feedback* teve um questionário elaborado para os liderados, que responderam individualmente (*autofeedback*), e outro elaborado para o líder que serviu para ele [líder] analisar individualmente cada liderado. O questionário de comprometimento foi respondido individualmente por todos.

Durante todo o procedimento da pesquisa ocorreu a realização de reuniões mensais no setor produtivo da empresa, com o intuito de analisar o processo de implantação da nova ferramenta e identificar pontos de melhoria desse processo, objetivando sua implantação permanente e sempre firmando o compromisso de lisura e transparência da ferramenta.

Na terceira etapa foi feita a análise e levantamento dos resultados dos questionários respondidos no começo e no fim da pesquisa realizada. A quarta etapa, já com os resultados finalizados, foi a realização de uma reunião com todos os colaboradores participantes do setor produtivo da empresa, passando os resultados e conclusões finais do Projeto.

Durante toda a pesquisa todos os colaboradores estiveram cientes da participação e estavam livres para a desistência em responder aos questionários.

Como critério de inclusão da pesquisa utilizou-se todos os colaboradores do setor produtivo da empresa e como critério de exclusão, os colaboradores dos demais setores.

O universo do presente estudo contempla os funcionários do setor produtivo da empresa totalizando 15 colaboradores participantes.

A amostra foi definida a partir de método não probabilístico, sendo utilizado o julgamento do pesquisador. Assim sendo, a amostra foi constituída com base nos seguintes julgamentos: (a) falta de *feedback* no setor; (b) apresentação de erros repetitivos do setor; e (c) setor considerado relevante para o desenvolvimento global da empresa.

A análise de dados do referido questionário sobre *feedback* foi feita baseada em uma estatística descritiva na qual foram analisadas as porcentagens das respostas relacionadas às perguntas feitas. Foi feito agrupamento dos perfis de respostas com maior incidência com objetivo de apresentar a resolução referente ao objetivo geral e aos objetivos específicos. A descrição da amostra da pesquisa foi realizada valendo-se da incidência das respostas às perguntas feitas, ou seja, o nível de média de respostas a cada pergunta feita sendo demonstrado em quadros. As questões abertas foram analisadas por grupos de argumentos congruentes que possam expressar ideias parecidas em relação ao questionamento feito.

O questionário de comprometimento da EBACO foi analisado conforme metodologia publicada por Bastos *et al.* (2008) que se constituiu em 28 itens divididos uniformemente para sete bases, cada qual contendo quatro afirmações, que foram avaliadas pelos respondentes em uma escala de 1 a 5, sendo 1 para discordo totalmente e 5 para concordo totalmente, as afirmações que constituem o questionário foram adaptadas pelo pesquisador para melhor se adequar ao nível de instrução dos respondentes. Foi feito um levantamento do padrão de respostas que indiquem maior e menor comprometimento dos funcionários compilando todos os dados em quadros.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, apresenta-se os resultados da pesquisa obtidos por meio da aplicação dos instrumentos indicados anteriormente.

### 4.1 APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO DE FEEDBACK

#### 4.1.1 Execução das reuniões

Durante o decorrer do trabalho foram realizadas duas reuniões durante dois meses, sendo a primeira no dia 13/07/2020 e a segunda no dia 14/08/2020, divididas pelos setores usinagem, corte, montagem e pintura, tendo a participação do líder em todas as reuniões. Cada momento foi planejado com o objetivo de aproximar os colaboradores, estimular a reflexão e, conseqüentemente, a atuação de cada um dentro do setor para a obtenção de melhores resultados e comunicação mais assertiva.

Na primeira reunião foi implementado o treinamento introdutório sobre o *feedback*, explicando seu significado e importância. Todos os colaboradores, como qualquer um de nós, têm a necessidade de saber como está a percepção do trabalho que realiza.

O *feedback* motiva, favorece o crescimento e o aprendizado, e é uma análise constante das situações de trabalho (SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA DE SANTA CATARINA, 2010).

Verificou-se uma grande aceitação, de todos os participantes, na implantação do *feedback*, mas também ocorreram divergências de opiniões quanto ao assunto, principalmente quando um diz que: “Todos possuem livre acesso e são ouvidos” e o outro diz: “Não vejo muita abertura para opiniões”, porém com a iniciação da aplicação da ferramenta foi fornecida abertura para todos falarem onde surgiram ideias e sugestões de melhorias nos setores e em todo processo produtivo, e o líder relatou que conseguiu observar com maior clareza a necessidade de cada setor.

Na segunda reunião e com a aplicação dos questionários, já foi possível constatar melhorias nos setores e melhorias no processo produtivo diante do que foi abordado na primeira reunião relatada na ata.

Os resultados da implantação do ‘feedback’ na empresa vieram por meio da identificação da diminuição de erros, atrasos, compra de maquinários e matéria-prima em estoques. Os liderados solicitaram melhorias da produção e o do líder e os liderados apontaram a diminuição de erros vindos dos outros setores. O líder deu seu *feedback* positivo, quanto às melhorias que o setor teve na diminuição dos erros e deu seu *feedback* construtivo, observando pontos ainda a serem melhorados. Os liderados se autoanalisaram e deram seu *feedback* positivo quanto às melhorias já alcançadas e quanto à diminuição dos erros e atrasos e forneceram *feedback* negativo quanto aos processos ainda a serem melhorados.

No final da reunião ocorreu a distribuição dos questionários que, diante da solicitação dos participantes, responderam em casa trazendo respondidos no decorrer de uma semana.

Os resultados dos questionários aplicados estão detalhados nos quadros apresentados na sequência.

#### 4.1.2 Questionário de *feedback* individual do líder sobre os liderados

O Quadro 1 apresenta as informações coletadas do questionário aplicado ao líder analisando individualmente cada liderado.

Quadro 1 – Questionário de *feedback* individual do líder sobre os liderados

Feedback individual do líder sobre os liderados	Excelente	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo
	5	4	3	2	1	0
1. Como você classifica o desempenho individual do colaborador?	13%	67%	20%	0%	0%	0%
2. Como você avalia o comprometimento do colaborador em seu setor de trabalho?	40%	40%	20%	0%	0%	0%
3. Como você classifica a pontualidade do colaborador?	80%	7%	7%	7%	0%	0%
4. Com o <i>feedback</i> dos colaboradores que viajam para fazer a montagem e ajustes final das máquinas, podemos identificar alguns erros ao decorrer dessa montagem. Como você avalia o trabalho do colaborador para que esses erros não aconteçam?	20%	40%	40%	0%	0%	0%
5. Avalie o colaborador na dedicação à execução de suas tarefas, evitando interrupções e interferências alheias.	13%	60%	27%	0%	0%	0%
6. Como você avalia o comprometimento do colaborador em executar suas tarefas para evitar atrasos nas entregas dos pedidos.	40%	47%	13%	0%	0%	0%
7. Como você avalia o relacionamento em equipe do colaborador.	13%	47%	33%	7%	0%	0%
8. Como você avalia o comportamento do colaborador para sair dos problemas?	7%	27%	40%	27%	0%	0%
9. Analise a capacidade de liderança desse colaborador?	0%	13%	27%	47%	13%	0%
10. Como você avalia o comprometimento do colaborador para que a empresa alcance as metas e objetivos?	27%	53%	20%	0%	0%	0%

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Ao analisar o Quadro 1 pode-se observar que o líder tem uma ótima percepção de sua equipe.

Na primeira questão quanto ao desempenho individual 67% dos liderados para o líder têm um ótimo desempenho.

A segunda questão quanto ao comprometimento com o trabalho, para o líder ficou um empate 40% entre ótimo e excelente, mostrando, assim, que sua equipe se esforça para honrar com seus compromissos, também analisada na pergunta número 10, quanto ao comprometimento para que a empresa alcance seus objetivos, tendo 53% um ótimo comprometimento, enfatizando, assim, que pode contar com sua equipe diante de um desafio.

Para Dias (2013), um dos valores organizacionais mais importantes é o comprometimento, pois a tarefa que é desempenhada não se torna somente um significado, mais também um valor, no qual o que está sendo executado não é somente possível é também correto e importante.

A pontualidade tratada na pergunta número 3, teve o maior percentual apurado sendo 80% excelente para o líder, ou seja, a probabilidade em atrasos é baixa.

A pergunta 4 aborda quanto ao feedback que os colaboradores dão ao retornar de uma viagem e qual a avaliação que cada colaborador tem para que estes erros não aconteçam, tendo então para o líder, um empate de 40% entre ótimo e bom, ou seja, para o líder existe pontos a serem trabalhados e melhorados para que estes erros diminuam.

Para o líder referente aos seus liderados, na pergunta 5, mostra que 60% dos liderados tem uma ótima execução nas suas tarefas evitando interrupções alheias.

Na pergunta de número 6 onde fala sobre avaliação dos liderados quanto ao comprometimento em executar suas tarefas e evitar atrasos nas entregas dos pedidos, para o líder 47% dos seus liderados são ótimos e 40% tem uma excelente colaboração para que os pedidos não tenham atrasos, trazendo assim bons resultados para empresa.

Na pergunta de número 7 questiona-se sobre o trabalho em equipe, o líder avaliou que 47% tem uma ótima interação com seus colegas, porém, é uma questão a ser analisada com mais ênfase em busca de um grau maior, pois o trabalho em equipe dentro de uma organização é de extrema importância.

A questão de número 8 traz a avaliação do liderado para sair dos problemas, onde 40% foi eleita uma boa avaliação para o líder, sendo uma questão a ser melhorada pois a falta de capacidade para se resolver um problema pequeno pode vir a ser tonar um grande problema, podendo trazer prejuízos a empresa.

Macêdo *et al.* (2011) relatam que o líder deverá saber lidar com o desafio de gerenciar conflitos com atitudes positivas e neutralidade, e ter consciência de que o conflito não é consequência de uma má liderança, mas sim devido à exposição de diferentes ideias nas relações interpessoais. Assim, o líder precisa entender o conflito como uma etapa de mudança, seja pessoal ou coletiva, e ao aparecer o problema este (líder) provoque o interesse nos liderados em resolvê-lo, fazendo com que a equipe não fique parada no processo produtivo.

Já no quesito liderança abordado na questão de número 9 teve maior incidência o item regular, com 47%, ou seja, o líder acredita que seus liderados precisam ser mais assertivos nos seus potenciais.

Segundo Cunha e Silva (2010), o líder tem o desafio de orientar os seus liderados a trabalharem no desenvolvimento de competências essenciais frente ao cenário atual, e ainda criar, para sua equipe, situações favoráveis e dar feedback frequentemente, para atuar em um ambiente competitivo, levando em conta os objetivos pessoais e organizacionais com a finalidade de buscar em ambos o alcance dos objetivos propostos, e também treinar seus liderados em estratégias face às adversidades do mercado.

#### 4.1.3 Questionário de feedback individual dos liderados

O Quadro 2 apresenta as informações coletadas dos questionários aplicados aos liderados, objetivando a autoanálise.

Quadro 2 – Questionário de feedback individual dos liderados

Feedback individual dos liderados	Excelente	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo
	5	4	3	2	1	0
1. Como você classifica o seu desempenho individual?	20%	40%	40%	0%	0%	0%
2. Como você avalia seu comprometimento em seu setor de trabalho?	33%	53%	13%	0%	0%	0%
3. Como você classifica sua pontualidade?	53%	20%	27%	0%	0%	0%
4. Com o feedback dos colaboradores que viajam para fazer a montagem e ajustes final das máquinas, podemos identificar alguns erros ao decorrer desta montagem. Como você avalia seu trabalho para que estes erros não aconteçam?	0%	60%	33%	0%	7%	0%
5. Avalie sua dedicação à execução de suas tarefas, evitando interrupções e interferências alheias.	40%	47%	7%	0%	0%	7%
6. Como você avalia seu comprometimento em suas tarefas para evitar atrasos nas entregas dos pedidos.	60%	33%	7%	0%	0%	0%
7. Como você avalia seu relacionamento em equipe.	20%	60%	13%	7%	0%	0%
8. Como você avalia seu comportamento para sair dos problemas?	20%	53%	13%	13%	0%	0%
9. Como você avalia sua autoliderança na execução de suas tarefas?	40%	33%	27%	0%	0%	0%
10. Como você avalia seu comprometimento para que a empresa alcance as metas e objetivos?	40%	60%	0%	0%	0%	0%
11. Com a implantação da ferramenta de <i>feedback</i> na gestão da equipe, qual será o seu maior desafio para que essa nova ferramenta tenha sucesso total? Explique sua resposta.	AVALIADA AS RESPOSTAS MAIS RELEVANTES					

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

No questionário de *feedback* individual dos liderados, assim como no questionário do líder teve seus maiores percentuais entre excelente e ótimo, assim, confirmando que os liderados confiam em seu líder para juntos alcançar os obtidos da empresa.

Na primeira questão quanto ao desempenho individual para os liderados em suas autoavaliações, obteve-se 40% entre excelente e bom.

Segundo Pontes (2010), o *feedback* é um método crucial nas organizações, por meio desse método é uma chance de o colaborador compreender as verdadeiras expectativas da empresa perante seu desempenho e se eles estão sendo alcançados.

A questão de número 2, quanto ao comprometimento com o trabalho, 53% avaliam ter um ótimo comprometimento em seu setor. Na questão 10 observou-se também que 60% avaliam ter um ótimo comprometimento para que a empresa alcance as metas e objetivos, mostrando, assim, o quanto o líder e os liderados estão caminhando juntos.

A pontualidade tratada na pergunta número 3, aponta que para os liderados sua pontualidade é 53% excelente, cumprindo e respeitando um dos seus primeiros compromissos ao entrar na empresa.

A pergunta 4 aborda quanto ao *feedback* que os colaboradores dão ao retornar de uma viagem e qual a avaliação que cada colaborador tem para que esses erros não aconteçam, para os liderados, 60% relatam que cuidam na execução do serviço para que esses erros não aconteçam.

Na pergunta 5, sobre sua dedicação à execução de suas tarefas, para os liderados 47% é ótimo e 40% é excelente.

Na pergunta de número 6, em que fala sobre o comprometimento em executar suas tarefas e evitar atrasos nas entregas dos pedidos, 60% deles dizem ser excelente.

Na pergunta de número 7 questiona-se sobre o trabalho em equipe, 60% dos liderados dizem ter um ótimo relacionamento com seus colegas de trabalho, um pouco acima do que o líder analisou.

A questão de número 8 traz a avaliação do liderado para sair dos problemas, para os liderados 53% dizem ter uma ótima avaliação, sendo um pouco acima do que o líder avaliou, mesmo assim deve ser um percentual a ser melhorado.

No quesito liderança abordado na questão de número 9, 40% dos liderados dizem ter excelente autoliderança em executar as tarefas.

Na pergunta de número 11, na qual foi avaliada as respostas mais relevantes, um dos liderados respondeu sobre a aplicação da ferramenta *feedback*: “Não vejo nenhum desafio, minha opinião será verdadeira e espero que traga sucesso para esta empresa com esta nova ferramenta” e “A autoavaliação exige um momento de reflexão sobre mim mesmo, por isso, imagino que seria mais fácil avaliar um colega, falar sobre nós mesmos de forma crítica demanda de muito esforço”.

Muito relevante a essa primeira questão foi a resposta de um funcionário: “Conseguir conciliar todos os processos de produção da empresa, para poder obter resultados satisfatórios e permanentes, agregando valor e qualidade ao nosso produto final. Fazendo com que todos os setores possam ser uma engrenagem, trabalhando para o bem comum, tendo em vista o mesmo objetivo”.

Muito relevante a pergunta de número 7, foi a resposta de um dos liderados na pergunta 11: “Em contexto geral trabalhamos todos em equipe, respeitando a opinião um do outro fazendo críticas construtivas”.

Por isso, o *feedback* é uma ferramenta de extrema importância, pois por meio dele é possível identificar deficiências e planejar apoio, mantendo o planejamento estratégico da empresa reconhecendo seus erros e acertos (BUENOS, 2018).

#### 4.1.4 Bases e indicadores do comprometimento organizacional

Apresenta-se, a seguir, no Quadro 3, as bases e indicadores do comprometimento.

Quadro 3 – Bases e indicadores – Ebaco

<b>Bases e indicadores do comprometimento organizacional</b>	
<b>Resultado encontrado</b>	<b>Interpretação de resultado</b>
<b>Afetivo</b>	
Abaixo 5,87	Baixo Comprometimento
Entre 5,87 e 11,21	Comprometimento Abaixo da Média
Entre 11,21 e 16,55	Comprometimento Acima da Média
Maior que 16,55	Alto Comprometimento
<b>Obrigação em permanecer</b>	
Abaixo 10,62	Baixo Comprometimento
Entre 10,62 e 14,69	Comprometimento Abaixo da Média
Entre 14,69 e 18,75	Comprometimento Acima da Média
Maior que 18,75	Alto Comprometimento
<b>Obrigação pelo desempenho</b>	
Abaixo 3,60	Baixo Comprometimento
Entre 3,60 e 8,38	Comprometimento Abaixo da Média
Entre 8,38 e 13,34	Comprometimento Acima da Média
Maior que 13,34	Alto Comprometimento
<b>Aflitiva</b>	
Abaixo 14,77	Baixo Comprometimento
Entre 14,77 e 16,82	Comprometimento Abaixo da Média
Entre 16,82 e 17,88	Comprometimento Acima da Média
Maior que 17,88	Alto Comprometimento
<b>Falta de recompensas e oportunidades</b>	
Abaixo 4,36	Baixo Comprometimento
Entre 4,36 e 8,78	Comprometimento Abaixo da Média
Entre 8,78 e 13,20	Comprometimento Acima da Média
Maior que 13,20	Alto Comprometimento
<b>Linha consistente de atividade</b>	
Abaixo 8,52	Baixo Comprometimento
Entre 8,52 e 12,13	Comprometimento Abaixo da Média
Entre 12,13 e 15,63	Comprometimento Acima da Média
Maior que 15,63	Alto Comprometimento
<b>Escassez de alternativas</b>	
Abaixo 11,46	Baixo Comprometimento
Entre 11,46 e 14,78	Comprometimento Abaixo da Média
Entre 14,78 e 17,85	Comprometimento Acima da Média
Maior que 17,85	Alto Comprometimento

Fonte: Bastos et al. (2008).

Conforme orientação de Bastos *et al.* (2008), todos os 28 itens, agrupados em sete bases, cada uma constituindo quatro afirmações, foram avaliadas pelos colaboradores em uma escala de 1 a 6, sendo 1 para discordância total, e 6 para concordância total. Para mensurar o comprometimento Bastos *et al.* (2008) explicam que a partir da média obtida das respostas de cada item, multiplicada pelo seu respectivo peso, se obtém o produto, que agrupado por base são somados, e confrontados com a escala de interpretação de resultado de cada base, para se obter a conclusão de cada uma das bases de forma individual.

#### 4.1.5 Questionário Ebaco

Este tema apresenta o questionário Ebaco, demonstrando os resultados e análises alcançados.

Quadro 4 – Resultado individual EBACO – Liderados

Bases e indicadores do comprometimento organizacional	Bases	Respostas médias obtidas	Produto	Total	Interpretação do resultado
<b>Afetivo</b>					
Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização têm se tornado mais similares.	0,74	4,87	3,60	14,17	Comprometimento Acima da Média
A razão de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores.	0,76	4,40	3,34		
Eu me identifico com a filosofia desta organização.	0,80	5,00	4,00		
Eu acredito nos valores e objetivos desta organização.	0,78	4,13	3,22		
<b>Obrigação em permanecer</b>					
Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	0,78	4,20	3,28	14,15	Comprometimento Abaixo da Média
Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.	0,79	4,53	3,58		
Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora	0,82	4,20	3,44		
<b>Bases e indicadores do comprometimento organizacional</b>					
Acredito que não seria certo deixar minha organização porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui.	0,85	4,53	3,85		

<b>Obrigação pelo desempenho</b>					
Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa.	0,65	5,67	3,68	16,36	Alto Comprometimento
Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa.	0,81	5,60	4,54		
O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis.	0,81	5,27	4,27		
O empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas.	0,70	5,53	3,87		
<b>Afiliativa</b>					
Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo.	0,72	4,87	3,50	13,81	Baixo Comprometimento
Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo.	0,82	4,13	3,39		
Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.	0,76	4,80	3,65		
Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa.	0,68	4,80	3,26		
<b>Falta de recompensas e oportunidades</b>					
Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.	0,45	2,80	1,26	6,46	Comprometimento Abaixo da Média
A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despender esforços extras em benefício desta organização.	0,77	3,13	2,41		
Minha visão pessoal sobre esta organização é diferente daquela que eu expresso publicamente.	0,72	2,27	1,63		
Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta empresa.	0,60	1,93	1,16		
<b>Linha consistente de atividade</b>					
Procuo não transgredir as regras aqui, pois assim sempre mantereí meu emprego.	0,69	4,60	3,17	11,96	Comprometimento Abaixo da Média
Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.	0,58	3,93	2,28		
Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa.	0,71	4,47	3,17		
Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego.	0,65	5,13	3,34		

<b>Escassez de alternativas</b>					
Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	0,59	3,47	2,05	9,77	Baixo Comprometimento
Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.	0,77	2,60	2,00		
Uma das consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho.	0,84	3,47	2,91		
Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidades de trabalho.	0,78	3,60	2,81		

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

No questionário EBACO, também aplicado com os liderados proposto por Bastos *et al.* (2008), em que mostra o grau de comprometimento com a empresa em pesquisa. Segundo Bastos *et al.* (2008), nas bases afetiva, obrigação em permanecer, obrigação pelo desempenho e afiliativa, é esperado um alto comprometimento, ou o mais próximo disso, enquanto nas bases instrumentais como falta de recompensas e oportunidades, linha consistente de atividades e escassez de alternativas, esperam-se valores baixos.

A Base Afetiva que, segundo Bastos *et al.* (2008), tratam da identificação dos valores e crenças do indivíduo com os da organização, assim, ao verificar a escala de resultados constata-se que o nível de comprometimento é acima da média (14,17) ficando próximo ao nível de alto comprometimento, que para Bastos *et al.* (2008), a base desejada torna-se favorável à organização.

A Base Obrigação em Permanecer, apresentada por Bastos *et al.* (2008), enfatiza a crença do indivíduo de que se ele deixar a organização se sentiria culpado, e que ele não estaria agindo corretamente, além de um sentimento de obrigação moral com os outros participantes da organização. Nessa base o comprometimento foi abaixo da média (14,15), e para Bastos *et al.* (2008), o nível esperado é alto comprometimento, sendo assim esse resultado é desfavorável à organização, pois ao analisar as médias e o nível de comprometimento estabelecido, para este resultado, pelo mesmo autor, constata-se que existe pouco comprometimento na organização.

Já a Base Obrigação pelo Desempenho que, conforme Bastos *et al.* (2008) é a crença do indivíduo que deve se esforçar pela organização e que deve desenvolver suas tarefas para atingir os objetos da organização. Assim, Bastos *et al.* (2008) afirmam que, o nível esperado é de alto comprometimento, portanto a base teve seu resultado esperado (16,36), foi a base que teve maior evidência, deste modo o resultado é favorável, demonstrando a existência do comprometimento na organização conforme o autor defende.

Na Base Afiliativa que, conforme Bastos *et al.* (2008), é a crença do colaborador que é reconhecido como membro da organização e por ter relação direta com o desempenho da empresa, tem como nível desejado alto comprometimento, porém o nível obtido foi baixo comprometimento (13,81), sendo assim o nível alcançado é desfavorável para organização.

Iniciando as bases instrumentais, a Base Falta de Recompensas e Oportunidades que, segundo Bastos *et al.* (2008), é o esforço extra que o colaborador despende em benefício à organização, acreditando que deva ser recompensado por isso e de que a organização deve lhe proporcionar mais oportunidades, diferentes das bases anteriores em que o nível esperado é o baixo comprometimento, pois é uma variável inversamente proporcional ao desempenho organizacional. O resultado alcançado foi comprometimento abaixo da média (6,46) ficando próximo ao nível esperado se tornado ainda favorável à empresa.

Na Base Linha Consistente de Atividade, Bastos *et al.* (2008) afirmam que a crença que o colaborador tem de que deve manter atitudes e regras da organização com o intuito de se manter nela, visto que o nível esperado é de baixo comprometimento, por ser uma variável inversamente proporcional com o desempenho da organização, portanto a base teve o nível abaixo da média (11,96) ficando também mais próximo do nível esperado se tornando favorável.

Na Base Escassez de Alternativas, sendo a última base analisada, conceitua Bastos *et al.* (2008), é a crença em que os colaboradores acreditam possuir poucas alternativas de trabalho, caso queiram deixar a organização e, assim, o nível também esperado é o nível de baixo comprometimento, o que teve seu nível esperado (9,77) se tornando favorável à empresa.

Ao analisar de forma geral, constata-se que cinco das setes bases exploradas pelo EBACO alcançaram o nível considerado por Bastos *et al.* (2008) como favorável para a organização, porém duas das bases deram desfavorável que foram 'Base Obrigação em Permanecer' e 'Afiliativa'.

O fato de que os participantes da pesquisa apresentam afetividade pela instituição, ocupação com o desempenho, porém, não vinculam a sua permanência na instituição como uma obrigação, indica que a instituição tem uma política de recompensas e possibilita oportunidades para os funcionários. Assim, pode-se inferir que a instituição traz uma preocupação com o envolvimento de seus funcionários, com vistas a estimular maior identificação, com suporte na dimensão afetiva e em maior motivação, desde o reconhecimento e as opções associadas ao trabalho. Merece atenção o fato de o aspecto Afiliativo ter sido considerado baixo, visto que esse fator se revela importante para a constituição de equipes saudáveis e harmônicas, pois para Bastos *et al.* (2008) é importante que os colaboradores tenham comprometimento e é necessário que eles se sintam reconhecidos como parte da equipe.

Um grande desafio das organizações é encontrar um equilíbrio entre a aceitação dos valores e da cultura organizacional por parte dos seus funcionários e as características como valores, cultura e visões de mundo individuais de cada trabalhador. A relevância dessa busca destaca-se da constatação de que "valores fortemente compartilhados e percepções muito homogêneas dificultam mudanças de rumo" (ZANELLI; SILVA, 2008, p. 45).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Seja qual for a estratégia adotada para alcançar o objetivo é fundamental que a empresa em pesquisa leve em consideração a qualificação de todos para estabelecer uma comunicação assertiva e transparente, pois é nesse cenário que se estabelece relacionamento de confiança entre líderes e liderados. Quando realizado de maneira inadequada esse processo pode gerar prejuízos imensuráveis para as

organizações repercutindo negativamente no ambiente interno. O *feedback* não é uma ferramenta simples, pois ela trabalha com razão e emoção do avaliador e do avaliado; e, por isso, deve ser utilizado com seriedade.

O presente estudo teve como objetivo geral identificar as melhorias que o *feedback* de desempenho individual pode trazer ao setor produtivo de uma empresa metalúrgica da cidade de Brusque. Verificou-se melhorias após a aplicação da ferramenta *feedback*, como: aumentos significativos na produtividade, qualidade de produtos e serviços prestados e diminuição de erros.

Um fato limitador considerado é o número de pessoas que fizeram parte da pesquisa, sendo interessante em novos estudos que a amostra seja estendida para outros perfis de empresas e para um número maior de participantes. Verificar também a possibilidade de utilizar um questionário diferente de *feedback*, uma vez que o que está sendo utilizado está com base na empresa pesquisada.

Em relação ao problema buscou-se responder: Quais melhorias a implantação da prática do *feedback* de desempenho individual pode trazer ao setor produtivo de uma empresa da área metalúrgica da cidade de Brusque?

Pode-se concluir que os objetos foram alcançados, pois, de acordo com os resultados da pesquisa, as mudanças dentro da empresa após o uso do *feedback* foram bem perceptíveis. O líder pôde prestar mais atenção em seus liderados, vendo seus pontos fortes, fracos e de melhorias. Já os liderados conseguiram expor suas ideias, evitar erros e receber *feedback* positivo de suas melhorias, o que trouxe mais engajamento para toda equipe. O presente estudo conseguiu oferecer um panorama geral sobre a percepção do *feedback* e da sua importância dentro da organização. Os resultados indicam que há espaço para melhorar o comprometimento de todos, melhorando a *performance* e aumentando a satisfação no trabalho, por meio de um *feedback* autêntico, exercido por uma liderança igualmente autêntica. Todos os envolvidos se sentiram mais à vontade em conversar, expor pontos de vista e questionar, além disso, aproximaram-se mais no lado pessoal, pois a cada reunião houve maior engajamento e intimidade, entre os setores. A ferramenta *feedback*, para essa empresa, só trouxe benefícios. Ainda há muito o que explorar sobre técnicas de avaliação, uma vez que as exigências dos funcionários, bem como do mercado de trabalho, sempre estarão em constante evolução.

## REFERÊNCIAS

BANOV, Márcia Regina. **Comportamento organizacional**: melhorando o desempenho e o comprometimento no trabalho. Rio de Janeiro: Atlas, 2019.

BASTOS, Antônio Vigílio Binttencourt *et al.* Comprometimento organizacional. *In*: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (org.). **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

BASTOS, Antônio Vigílio Binttencourt; COSTA, Fabíola Marinho. Múltiplos comprometimentos no trabalho: articulando diferentes estratégias de pesquisa. **Revista rPOT – Psicologia: Organizações e Trabalho**, Santa Catarina, Programa de Pós-graduação em Psicologia, Universidade Federal de Santa Catarina, v. 1, n. 1, jan./jun. 2001.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Competência**: a chave do desempenho. São Paulo: Atlas, 2012.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial**: alinhando teoria e prática. São Paulo: Manole, 2014.

BUENO, Rosana. Feedback: o que é, importância e dicas. **SBCOACHING**, 29 maio 2018. Disponível em: CAMPOS, Heliete Lopes *et al.* Estilos de liderança e interferência no nível de confiança organizacional: um estudo de caso. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 14, n. 3, p.389-409, set./dez. 2013.

CECCON, Jackson José. Os conhecimentos, habilidades e atitudes, necessários aos novos gestores em suas tomadas de decisões. **Revista da Administração PU-CRS**, v. 18, n. 2, p.103-122, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

CHINEM, Rivaldo. **Introdução à comunicação empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2010.

CUNHA, C. V. M.; SILVA, M. J. M. C. A. Os desafios da liderança no mundo corporativo. **Anuário de Produção Acadêmica Docente**, v. 4, n. 7, p. 67-88, 2010.

DIAS, Reinaldo. Cultura organizacional: construção, consolidação e mudança. **Grupo GEN**, São Paulo: Atlas, 2013.

FACCIN, Kadígia; MACKE, Janaina; GENARI, Denise. Mensuração do capital social nas redes colaborativas vitivinícolas da Serra Gaúcha. **Organizações & Sociedade**, v. 20, n. 65, p. 303-320, 2013.

FRANÇA, Ana Shirley. **Comunicação oral nas empresas**: como falar bem em público. São Paulo: Atlas, 2015.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2017.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

GROSS, Marcos. **Dicas práticas de comunicação**. São Paulo: Trevisan, 2013.

LIMA, Higor. A importância da comunicação nas organizações. **Endomarketing.tv.**, 2016. Disponível em: MACÊDO, I. I. *et al.* **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. 9. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: FGV, 2011.

MARQUES, José Roberto. A importância do feedback positivo e negativo na empresa. **Instituto Brasileiro de Coaching**, 12 fev. 2019a. Disponível em: \_\_\_\_\_. Quais os 5 tipos de comprometimento organizacional? **Instituto Brasileiro de coaching**, 10 set. 2019b. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/quais-5-tipos-comprometimento-organizacional/>. Acesso em: 13 fev. 2020.

MATOS, Gustavo Gomes. **Comunicação aberta**: desenvolvendo a cultura do diálogo. São Paulo: Manole, 2015.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **ADM por competências**: você gestor. Rio de Janeiro: Atlas, 2019.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire. **Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras**. 2003. 166 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire *et al.* Um estudo exploratório dos múltiplos componentes do comprometimento organizacional. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 11, n. 1, p. 1-22, jan./fev. 2005.

MORAES, Fabíola Meazza Meneghini de Moraes *et al.* Comprometimento organizacional: uma pesquisa documental sobre a produção científica brasileira de 1994 a 2003. **Revista de Ciências da Administração**, v. 6, n. 12, p. 31-48, 2004.

NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Elaboração de projetos de pesquisa**: monografia, dissertação, tese e estudo de caso, com base em metodologia científica. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Como se tornar um executivo de sucesso e de valor para as empresas**. Rio de Janeiro: Atlas, 2017.

OLIVEIRA, Sideney Nilton de. Liderança e produção de subjetividade na era da performance. **Revista de Psicologia**, Fortaleza, v. 2, n. 2, p. 120-126, jul./dez. 2011.

PENA, Felipe (org.). **1000 perguntas sobre teoria da comunicação**. Rio de Janeiro: LTC, 2012.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho**: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências equipes. 11. ed. São Paulo: LTr, 2010.

\_\_\_\_\_. **Administração de cargos e salários**: carreira e remuneração. 15. ed. São Paulo: LTr, 2011.

ROBBINS, P. Stephen. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson, 2005.

SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA DE SANTA CATARINA – SESI/SC. **Feedback**: uma oportunidade de crescimento e aprendizado. Florianópolis, 2010. (Caderno do Instrutor)

SIMONI, Missel. **Feedback corporativo**: como saber se está indo bem. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão.** Porto Alegre: ArtMed, 2011.

SORDI, José Osvaldo de. **Elaboração de pesquisa científica.** São Paulo: Saraiva, 2013.

STONE, Douglas; HEEN, Sheila. **Obrigado pelo feedback: a ciência e a arte de receber bem o retorno de chefes, colegas, familiares e amigos.** São Paulo: Portfólio Peguin, 2016.

TAJRA, Sanmya Feitosa. **Planejamento e liderança: conceitos, estratégias e comportamento humano.** São Paulo: Erica, 2014.

TERCIOTTI, Sandra Helena. **Comunicação empresarial na prática.** 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

TOLEDO, César de Alencar Arnaut de; GONZAGA, Maria Teresa Claro. **Metodologia e técnicas de pesquisa nas áreas de ciências humanas.** Maringá: Universidade Estadual de Maringá, 2011.

WILLIAMS, Chuck. **ADM: princípios de administração.** 2. ed. São Paulo: Cengage Learning 2017.

ZANELLI, J. C.; SIVA, N. **Interação humana e gestão: a construção psicossocial das organizações de trabalho.** São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

## **GESTÃO DE ALTA PERFORMANCE: EM BUSCA DO EQUILÍBRIO DO CRESCIMENTO SUSTENTÁVEL E FOCO NOS RESULTADOS EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS**

Carla Francini Eccher<sup>1</sup>

Camila da Cunha Nunes<sup>2</sup>

**RESUMO:** Cada vez mais a concorrência cresce vertiginosamente entre as organizações, e de forma inversamente proporcional, cresce o desafio para os gestores. Com base nisso, objetivou-se verificar as práticas necessárias para tornar-se um gestor de alta *performance*. Para tal, realizou-se uma pesquisa aplicada de caráter quali-quantitativo. Participaram da pesquisa 17 gerentes e diretores de equipes de instituições financeiras que atuam em Santa Catarina, nas regiões do Vale do Itajaí, Costa Esmeralda e Grande Florianópolis, com idades entre 20 e 60 anos, de ambos os sexos. Os dados foram coletados por meio de um questionário misto disponibilizado de modo *on-line*. Constatou-se que as práticas necessárias para se tornar um gestor de alta *performance*, estão relacionadas à maneira que o gestor lida com os desafios diários, conduz e forma sua equipe, de modo a transmitir confiança para seus colaboradores. Observou-se que o gestor de alta *performance* necessita saber delegar as funções, ter boa e ampla comunicação, possuir foco nos objetivos, e liderar de maneira que o clima organizacional seja um item primordial para o bom andamento das metas e resultados. Os maiores desafios para um gestor de alta *performance* estão relacionados às mudanças constantes e falhas na comunicação interna; seja relacionado ao público, à equipe e/ou aos processos. Diante disso, a formação humana, a gestão de pessoas e engajamento, foram relacionados como os maiores desafios que um gestor de alta *performance* acaba lidando.

**Palavras-chave:** gestor; alta *performance*; competências; instituições financeiras.

### **1 INTRODUÇÃO**

Cada vez mais a concorrência cresce vertiginosamente entre as organizações, e de forma inversamente proporcional, cresce o desafio para os gestores. A manutenção do clima organizacional e o desenvolvimento do potencial produtivo são aspectos que fazem parte do dia a dia da rotina de um gestor e impactam nos objetivos das organizações.

A negociação de metas e seu acompanhamento entre a pessoa ou grupo e a liderança gera um compromisso mútuo. Para as pessoas o compromisso é o de buscar obter os resultados contratados e da liderança e/ou organização de prover os recursos e condições necessárias para que as pessoas obtenham os resultados (DUTRA, 2017, p. 121).

É desejo dos líderes, obter o máximo de desenvolvimento das suas equipes, porém, nem sempre isso é uma tarefa fácil. Aliado a ambientes cheios de desafios e metas, como é o ambiente financeiro, o líder é um dos responsáveis pelo sucesso ou fracasso de sua equipe. Para isso, deve conduzi-los de maneira que os seus subordinados, saibam exatamente quais são as suas responsabilidades e que estejam de tal modo engajados e, então juntos, obter os resultados esperados.

<sup>1</sup> Acadêmica do curso de MBA em *Coaching* e Consultoria Executiva: ênfase em pessoas e negócios da UNIFE. *E-mail:* carla.eccher02@gmail.com

<sup>2</sup> Professora orientadora. Doutora em Desenvolvimento Regional. *E-mail:* camila.nunes@unifebe.edu.br

Para Weber (2010), o líder servidor é aquele que ouve e se interessa pela opinião alheia, podendo concordar ou melhorar sua própria opinião e visão pessoal. “A visão do líder, construída e compartilhada com seus liderados em vista de objetivos comuns, deve ter sua amplitude batizada por valores e princípios válidos e referenciados pela organização a que faz parte” (WEBER, 2010, p. 24). Diante disso, o líder necessita de competências caracterizadas pelo conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que produzem uma atuação diferenciada na organização (GIL, 2016).

Diariamente, o gestor de alta *performance* se depara com situações que exigem tomadas de decisão, assim como, a gestão e participação da sua equipe. Assim sendo, é desafio constante para os líderes, tornar-se um gestor de alta *performance*, executando as suas atividades de modo a conquistar e incentivar a sua equipe. O líder de alta *performance* orienta e fornece espaço para que seus liderados possam também assumir responsabilidades, tomem decisões, tornando, assim, um ambiente de busca mútua pelos resultados de uma maneira cujas metas sejam vistas como desafios superáveis e viáveis. Desse modo, objetivou-se verificar as práticas necessárias para tornar-se um gestor de alta *performance*.

O profissional de alta *performance* reconhece as dinâmicas necessárias, estando em desenvolvimento constante, buscando o melhor para si e para a empresa que representa e, conseqüentemente, inspira a equipe a seguir seus ensinamentos, resultando na melhora dos resultados, com equilíbrio e organização.

Considerando esses aspectos, a pesquisa possibilitará uma melhor percepção das características e qualidades necessárias para tornar-se um gestor de alta *performance*, com foco na formação de equipes e busca de resultados em ambientes de instituições financeiras, a partir da compreensão de diferentes líderes.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 GESTOR DE ALTA PERFORMANCE

Desenvolver equipes é o papel fundamental de um líder, para orientar e facilitar os processos para que seus liderados possam traçar o seu caminho dentro da instituição de forma produtiva. Assim sendo, o líder possui o compromisso de ajudar no desenvolvimento profissional e pessoal.

Os inputs e os outputs que os indivíduos transportam para a atividade profissional são fundamentais para se distinguir um profissional com um alto nível de desempenho e performance, de um com um nível inferior. Um profissional de sucesso deve dispor de uma panóplia de competências que vá de encontro às características da organização. No fundo, um equilíbrio entre competências comportamentais e técnicas (PINTO, 2018, p. 16).

Mas não é uma tarefa simples de ser exercida. O compromisso acaba sendo umas das competências essenciais para um líder perante sua equipe. Auxiliar que seus liderados consigam percorrer o caminho da aprendizagem da forma como a instituição espera, na busca da excelência profissional e pessoal, é um ponto fundamental para o sucesso de uma equipe.

O líder necessita de dedicação, e para que essa liderança seja realmente de alta *performance*, precisará estar em melhoria constante, buscando evoluir nos processos permanentemente com inteligência emocional.

Segundo Oliveira (2017, p. 44) “pode-se considerar que a ética, os valores e a moral representam um tripé de sustentação para a adequada liderança [...]”. Essa liderança irá estimular em seus liderados a confiança, motivando sempre a fazer

escolhas conscientes e que tenham autonomia e explorem seus potenciais. Auxilia na identificação das competências de cada liderado, fornece *feedbacks* construtivos e repassa segurança.

Weber (2010, p. 61), ao citar sobre Jan Carlzon, ex-presidente de uma companhia aérea escandinava SAS, sobre sua visão do papel de um líder visionário, salienta que além de demonstrar confiança e ter uma visão de negócio, precisa ser leal, ter seus objetivos claros e bem traçados, direcionados ao bom atendimento ao cliente, visando o progresso. Isto é, o líder precisa ter uma visão geral da empresa e estabelecer o tom e direção.

Ainda para Weber (2010), uma das habilidades que os líderes de sucesso, independente do campo de atuação de cada um, é a capacidade de ter uma visão ampla, visando sempre os objetivos da empresa e sonhos dos indivíduos. O comportamento humano é movido pela visão, pela percepção, da clareza quanto aos objetivos e os resultados almejados. Quando os comportamentos e as atitudes do líder estiverem em consonância com os objetivos da empresa e direcionados a esse propósito, será mais fácil obter o apoio e parceria de seus liderados.

Buscar o engajamento da equipe é fundamental para o líder, demonstrando confiança para que também consiga o respeito de todos. O líder precisa ter visão de todo processo e de seus liderados, sabendo identificar possíveis falhas ou sobrecarga que possa comprometer os resultados; além de, estar disposto a ensinar. Tecendo orientações, conversando, tirando dúvidas, auxiliando em novos procedimentos e no apoio para melhoria do desenvolvimento de cada um.

Uma vez que o tempo do gestor deve ser alocado de acordo com a hierarquia de valores, a delegação das tarefas mostra-se um aspecto importantíssimo da gestão. A pessoa que delega e a pessoa a quem a tarefa é delegada devem compartilhar uma base de informações e ideias operacionais de como resolver problemas, um requisito que nem sempre é cumprido. Se os dois não tiverem essa base em comum, a pessoa que recebe a tarefa só terá como realizá-la se receber instruções específicas. Como no caso da intromissão gerencial, na qual atividades específicas são detalhadamente prescritas, o resultado é a baixa alavancagem gerencial (GROVE, 2020, p. 89).

O líder ciente do que precisa entregar e do que esperar da sua equipe, torna as ações mais eficazes, consegue ajustar as estratégias, e por fim, conquistará um desempenho de alta *performance* alinhado aos resultados esperados.

## 2.2 DESAFIOS DAS ORGANIZAÇÕES FINANCEIRAS

Gerenciar uma instituição financeira é caracterizado por diversos desafios a serem cumpridos. Um mercado exigente à espera de entregas cada vez maiores, exige que os profissionais tenham e desenvolvam cada vez mais suas competências gerenciais.

Atualmente, as instituições financeiras estão inseridas em um cenário de constantes mudanças, ocasionados por avanços tecnológicos e exigências do mercado globalizado. Por conta disso, os gestores de instituições financeiras, precisam recriar seu cotidiano devido a constantes pressões do próprio mercado.

Cientes cada vez mais exigentes e conscientes dos seus direitos cobram maior qualidade dos produtos ofertados, ambientes adequados e profissionais com experiência, capazes de solucionar os problemas que lhes serão apresentados.

Segundo Costa e Silva (2019), a tarefa de liderar uma equipe de uma instituição financeira, na maioria das vezes não é fácil, sendo considerados gerentes intermediários, já que estão entre atender às solicitações dos diretores e conseguir fazer que sua equipe cumpra as metas, mantendo a sintonia e, principalmente, a motivação. Dessa forma, apesar de ser um líder, também é subordinado a comandos de quem está acima e necessita manter sua própria dedicação, motivação e comprometimento com a instituição.

Pensando nas competências necessárias de maneira organizacional para os gestores, teremos:

- Competências de negócio: competências relacionadas à compreensão do negócio, seus objetivos na relação com mercado, clientes e competidores, assim como com o ambiente político e social; exemplo: conhecimento do negócio, orientação para o cliente.
- competências técnico-profissionais: competências específicas para certa operação, ocupação ou atividade, como, por exemplo, desenho técnico, conhecimento do produto, finanças;
- Competências sociais: competências necessárias para interagir com as pessoas, como, por exemplo, comunicação, negociação, mobilização para a mudança, sensibilidade cultural, trabalho em times (FLEURY; FLEURY, 2011, p. 36).

A partir dessa categorização, emergiram, proposto por Bündchen, Rossetto e Silva (2008), as competências gerenciais necessárias para um líder de instituição financeira, a saber:

#### Competências Sociais

1. Suportar pressões e adaptar-se a situações e contextos variados;
2. Investir no fortalecimento da equipe;
3. Tornar claros para a equipe os objetivos a serem atingidos;
4. Adaptar a linguagem à situação e ao ouvinte;
5. Ouvir os interlocutores com atenção;
6. Manter as pessoas informadas sobre planos e processos;
7. Comunicar-se de modo a gerar entusiasmo;
8. Apresentar-se positivamente (estado de espírito);
9. Desenvolver relacionamentos com clientes e colegas.

#### Competências Técnico-profissionais

10. Utilizar técnicas de planejamento estratégico;
11. Monitorar a qualidade e o andamento dos serviços;
12. Conhecer técnicas de negociação;
13. Gerenciar conflitos;
14. Fazer escolhas a partir de recursos escassos;
15. Delegar atividades de trabalho;
16. Conhecer os produtos e serviços do banco;
17. Acionar pessoalmente rotinas e processos operacionais;
18. Utilizar métodos para conduzir reuniões de trabalho.

#### Competência de Negócios

19. Compreender como a agência interage com os clientes;
20. Manter-se atento às oportunidades negociais;
21. Focalizar a atenção nos resultados financeiros;
22. Desenvolver uma rede de informações estratégicas;
23. Procurar informações em várias fontes;
24. Orientar as ações pelas necessidades dos clientes;
25. Estabelecer parcerias com os clientes;
26. Integrar-se e participar dos eventos na comunidade (cidade);
27. Pesquisar sobre os costumes e tradições que afetam a comunidade de clientes (BUNDCHEN; ROSSETO; SILVA, 2008, p. 9).

Administrar as rotinas internas em uma instituição financeira, exige do líder uma série de atividades, que vão prospectar novos clientes, prestar consultoria financeira, analisar índices de desempenho da sua agência, lidar com a liberação e recuperação de créditos e, ter as habilidades para gerenciar sua equipe, para que assim, possam trabalhar em conjunto em busca de melhores resultados.

Diante do cenário apresentado, faz-se necessário que o líder de instituições financeiras, saiba, além da parte técnica, ser capaz de criar oportunidades para seus liderados, sabendo identificar o perfil de cada um, para poder explorar ao máximo suas capacidades. Também, não podemos deixar de mencionar a respeito da administração de conflitos, a fim de manter bons relacionamentos.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Realizou-se uma pesquisa aplicada de caráter quali-quantitativo. A pesquisa aplicada almeja buscar soluções práticas para resolução de problemas. Segundo Pereira (2019, p. 20), “[...] os conhecimentos adquiridos são utilizados para aplicação prática e voltados para a solução de problemas concretos da vida moderna”.

As pesquisas quali-quantitativas, combinam a utilização de métodos quantitativos e qualitativos, na resolução do problema. Sobre a pesquisa quantitativa, Richardson (1999, p. 70) menciona que “[...] caracteriza-se pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas”.

Já a pesquisa qualitativa segundo Minayo (2014, p. 57) é utilizada para o “estudo da história, das relações, das representações, das crenças, das percepções e das opiniões, produtos das interpretações que os humanos fazem a respeito de como vivem, constroem seus artefatos e a si mesmos, sentem e pensam”.

Para o desenvolvimento da pesquisa, selecionou-se propositalmente gerentes e gestores de equipes de instituições financeiras que atuam em Santa Catarina nas regiões do Vale do Itajaí, Costa Esmeralda, Grande Florianópolis e Vale do Rio Tijucas, com idades entre 20 e 60 anos, de ambos os sexos.

Como instrumento para coletas de dados, utilizou-se um questionário misto. O questionário, contendo 20 perguntas, foi respondido de modo *on-line* por meio do *Google Forms*, no período de 13/12/2021 a 31/03/2022. Para tal, realizou-se a divulgação sobre a pesquisa, com convite para a participação, em meios de comunicação e redes sociais. Os interessados, anteriormente ao acesso ao questionário, tiveram acesso ao Registro de Consentimento Livre e Esclarecido (RCLE), e somente após o seu aceite, o participante teve acesso às perguntas que compunham o questionário.

No total, teve-se a participação de 17 pessoas. De modo a evitar a exposição dos participantes não distinguiremos o sexo dos participantes durante a análise e os denominaremos de P1; P2; P3, e assim sucessivamente, até P17. Dentre os 17 participantes, 15 são gerentes, um diretor operacional e um diretor financeiro. Todos possuem formação no ensino superior, dez possuem graduação e sete pós-graduação. No que se refere à faixa etária, 12 possuem entre 30 e 39 anos; três possuem de 40 a 49 anos; um possui de 50 a 60 anos e um de 20 a 29 anos. Tivemos a participação de pessoas que atuam em quatro regiões de Santa Catarina, a saber: sete na Grande Florianópolis; seis no Vale do Itajaí; três na Costa Esmeralda; uma no Vale do Rio Tijucas. Ademais, 16 atuam há mais de cinco anos em instituições financeiras e uma de um ano a três anos. Realizam reuniões com a sua equipe; nove participantes informaram realizar uma ou mais por semana; três realizam uma por mês e cinco realizam uma por mês.

Finalizado a coleta de dados, realizou-se uma análise mista (quantitativa e qualitativa), com a percepção, conceitos, significados e, em alguns momentos, a quantificação das respostas de modo a ilustrar a representatividade que representa no total das respostas. Para obtermos uma interpretação mais aprofundada, utilizamos também de categorias de análise, para compreensão de quais as principais características um líder de alta performance precisa ter.

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Sabe-se que para fazer a associação entre gestor e a compreensão de liderança, faz-se necessário entender que, segundo os dois papéis se complementam, pois, o gestor irá além de planejar, controlar e administrar a instituição, ele estará ligado aos colaboradores, que lhe darão o apoio necessário para alcançar os objetivos. O gestor se prepara para o futuro com planejamento e orçamentos, traçam metas a curto e médio prazos, disponibilizando recursos necessários para atingir os objetivos. Mantém a organização, estrutura cargos, realiza treinamento dos colaboradores, comunica-se e monitora os resultados e metas (CHAVES *et al.*, 2020).

Já o processo de liderança, segundo Borges e Mendes (2014), é aquele que influencia os seus subordinados com uma maneira leve, apresentando os seus valores pessoais e organizacionais, na busca dos objetivos das instituições. Os líderes, geralmente são vistos como pessoas carismáticas.

Quanto à percepção do que é liderança de alta *performance*, baseado nas evidências das respostas dos entrevistados, estabeleceu-se as categorias: (i) gestor; (ii) equipe; (iii) tomada de decisão; e, (iv) metas.

Na categoria (i) gestor, com base na exposição dos participantes, citou-se como peça-chave que consegue executar suas atividades de forma eficaz, mantém bom clima organizacional, repassa confiança à sua equipe, possui habilidades de gerenciamento e incentivo, é eficiente, produtivo, proativo, busca novas técnicas, é a peça central e fundamental; e, possui habilidades suficientes para envolver a equipe em todo o processo.

Segundo Borges e Mendes (2014), a liderança é um importante papel em todas as organizações. É por meio dela, com o papel do líder, que é possível manter o clima organizacional, interferindo nos comportamentos, associando com os objetivos da instituição, formulando e executando da melhor maneira possível.

Corroborando, P2 acredita que a liderança de alta *performance* é

quando o líder consegue executar as atividades junto a equipe com os resultados e metas concluídas e tendo um bom clima organizacional, bom ambiente e onde todos executam suas atividades com responsabilidade trocando ideais para o melhor resultado a todos.

Nesse mesmo sentido, para o P13 é o “que possui Conhecimento, Habilidades e Atitudes (CHA), que entrega além do resultado proposto”. Percebe-se que a liderança de alta *performance* está diretamente associada às competências que o gestor possui, sendo a figura principal do processo, porém, não única, visto que precisa saber administrar os objetivos propostos pela empresa com a técnica do bom gerenciamento de sua equipe, para que juntos possam buscar os resultados.

A categoria (ii) equipe, é compreendida pela maioria dos participantes (P1, P4, P6, P7, P8, P12, P16 e P17) como uma peça-chave para o sucesso de uma gestão de alta *performance*. São eles que precisarão estar capacitados, estar com espaço para que tomem decisões, possam sugerir novas ideias e sejam incentivados diariamente na busca de melhores resultados para a instituição.

O líder, também, precisa identificar em sua equipe as aptidões de cada qual, de modo a conceder as atribuições adequadamente. Delegar responsabilidades para desenvolverem as tarefas e deve delegar aos escolhidos a responsabilidade de desenvolverem as tarefas para que as metas sejam alcançadas. Ao passo, que lhe cabe manter a equipe motivada e não deixar passar eventuais estados de satisfação, comprometimento, frustração dentre outros fenômenos psicológicos que caracterizam a relação que se tem no ambiente de trabalho (MAIO; MAIO NETO; SILVA, 2021, p. 4).

Evidencia-se a necessidade da equipe para o desenvolvimento da liderança. Sendo assim, P11 relata que:

[...] a liderança de alta *performance* entende que o bem mais precioso da equipe são as pessoas e busca desenvolvê-las a expor o que cada uma tem de melhor, entendendo suas dificuldades e trabalhando em conjunto para a melhoria, crescimento e alcance dos resultados.

Também, mencionou-se por P4 que este, tem a “habilidade para incentivar sua equipe em um desenvolvimento constante fazendo com que a equipe/pessoas possa(m) tomar decisões em busca de atingir dos objetivos traçados”. Para P5 “é a gestão de pessoas e processos com a finalidade de extrair o máximo resultado possível dos liderados, levando em consideração seus perfis comportamentais por meio de ações estratégicas”. Complementando, outro aspecto primordial para a sua ação, foi citado pelo P15, “conhecer a empresa e sua equipe, delegar com empatia, incentivar constantemente a melhoria contínua dos processos e da equipe, desafiar por meio de metas e ao mesmo tempo mostrar a importância do papel de cada um no cumprimento delas”.

Baseado nos relatos, visualiza-se a importância que a equipe possui para o desenvolvimento das ações e metas propostas pela instituição. Demonstra a relevância do engajamento, acesso a informações e conhecimentos para a qualidade do grupo. Incentivá-los e mostrar o caminho, dando-lhes o senso de pertencimento ao processo, possibilita a toda a equipe com seu gestor, elevar a capacidade de realizarem suas tarefas de maneira mais leve e comprometida.

Para que isso aconteça, evidenciou-se a (iii) tomada de decisão, uma ligação entre o gestor e formação de equipe. Os liderados precisam estar seguros o suficiente para que possam tomar decisões em conjunto para o bom andamento da agência e desenvolvimento das suas funções, sem unicamente depender do gestor. Com isso, saberá até onde poderá tomar a decisão.

[...] Os processos de tomada de decisão, cada vez mais descentralizados, exigem dos trabalhadores mais autonomia e responsabilidade e uma maior capacidade para agirem de forma mais proativa, flexível e inovadora. Este tipo de contexto nutre e promove a aplicação do intraempreendedorismo como uma das estratégias a que a organização recorre para responder aos seus diversos desafios enquanto incrementa a sua rentabilidade (SANTOS, 2021, p. 1).

Aspecto esse observado no relato de P4 supracitado e, também sinalizado pelo P3: “passar confiança aos seus colaboradores, é dar a eles a oportunidade de tomarem decisões, sugerir ideias”. Mas, de certa forma, essa tomada de decisão, também precisa do aval do gestor.

Para Maximiano (2000), os gerentes enfrentam na sua maior parte, situações que não estão estruturadas, imprevistas, que precisando de um diagnóstico preciso, exigindo, assim, da sua capacidade de tomada de decisão, principalmente, porque problemas não aparecem de maneira isolada, precisando muitas vezes, tomar várias decisões em curtos espaços de tempo.

Dessa forma, assevera-se que metas e resultados não são construídos por uma única pessoa. O gestor não possui a capacidade de conseguir realizar todas as tarefas propostas, por isso, necessita ter sua equipe trabalhando em prol dos objetivos, de forma clara e participativa. Para tal, ideias e sugestões necessitam ser bem-vindas e fazerem parte do processo. Para que isso ocorra, os colaboradores precisam ser partícipes e sentir confiança em seu gestor para que possam tomar decisões, seja na ausência do seu líder ou então, para o andamento de maneira rápida e eficaz de um processo. Isso não significa tirar responsabilidades ou então, deixar a equipe totalmente livre, e sim possibilitar o conhecimento necessário e o suporte para que sigam suas orientações e filosofia de trabalho.

Por fim, foi relacionada à (iv) “meta”, que se relaciona a todas as demais categorias. A meta é o que dá um destino, um ponto de chegada. Para uma gestão de alta *performance*, ela está relativamente relacionada com a efetividade do processo.

Observando pelo lado da produtividade, o que a “organização e o funcionário visam são metas e melhores resultados, o que quer dizer um futuro melhor tanto para a empresa quanto para seus funcionários” (BOCK; FURTADO; TEIXEIRA, 1999, p. 22). Relacionando com as respostas recebidas, alguns participantes (P1, P2 e P11) relacionaram a gestão de alta *performance* com a motivação em buscar os resultados e metas. As metas e resultados, tradicionalmente estão presentes no dia a dia das instituições financeiras, mas tornam-se menos pesadas quando compartilhadas com equipes que estão inseridas, engajadas e dispostas em conjunto com o gestor, a alcançá-las e superar os desafios. A meta será o objetivo final de toda e qualquer ação proposta, cujo sucesso dependerá do caminho traçado.

Quando questionados sobre as características e qualidades de um gestor de alta *performance*, revelou-se as categorias: (i) delegar tarefas e (ii) comunicação. A categoria (i) delegar tarefas evidenciou-se como quando é dada à outra pessoa da equipe a responsabilidade para a execução de uma tarefa ou atividade. Nesse caso, o gestor confia uma determinada atividade para um membro de sua equipe.

No mundo empresarial não é diferente o gerenciamento do tempo é importante para alcançar metas. Uma boa organização evita sobrecarregar o gestor e solicitar ajuda quando não for capaz de executar a tarefa em tempo adequado são grandes aprendizados de uma boa organização do tempo, afinal trabalho em equipe é fundamental, delegar tarefas, procurar se distanciar daquilo que lhe tira o foco do seus objetivos ( seja redes sociais ou até mesmo outros colaboradores), não adiantar 20 atividades que talvez sejam menos importantes, mas é aconselhável que sempre que houver um tempo vago execute a tarefa, evitando que essa tarefa vire um incêndio, e seja necessário se desesperar para apaga-lo (FORATINI *et al.*, 2020, p.19-20).

No caso das características e qualidades, percebem que o gestor precisa saber delegar as tarefas, cumprir as funções descritas no cargo, melhorar resultados e estar disposto a comandar a equipe de forma que se comprometam em atingir as metas e resultados. Saber delegar também foi uma categoria citada a partir da pergunta da escolha das cinco palavras que consideravam mais importantes para um gerente de agência/gestor de equipes.

Assim sendo, saber delegar uma tarefa é uma forma de desprendimento para um líder, um desafio constante, já que muitas vezes, podem ficar receosos de estar perdendo o controle da situação e, acham que aquela tarefa somente será bem-feita por ele mesmo. Também, pode ser pelo fato de o próprio gestor se sobressair como executante, já que há atividades imprescindíveis. Para sentir segurança ao delegar a tarefa, é preciso conhecer o seu colaborador, para saber que a pessoa certa desenvolverá a tarefa e que irá exercer de forma adequada, com conhecimento e responsabilidade. É preciso ter clareza, para deixar claro qual a expectativa que o gestor terá com aquela delegação de tarefa, revisões e acompanhamentos, para verificar se está sendo cumprida conforme esperado. Entende-se o ato de delegar tarefas como um ato de confiança.

Esses aspectos estão diretamente relacionados à categoria (ii) comunicação, também evidenciada. A comunicação clara e assertiva foi relatada como um item crucial ao gestor.

A comunicação, em primeiro lugar tem que ser entendida como parte inerente à natureza das organizações. Estas são formadas por pessoas que se comunicam entre si e que, por meio de processos interativos, viabilizam o sistema funcional para sobrevivência e consecução dos objetivos organizacionais num contexto de diversidades e de transações complexas. Portanto, sem comunicação as organizações não existiriam. A comunicação é um fenômeno organizacional contínuo (KUNSCH, 2006, p. 175).

A comunicação está relacionada pelos participantes (P2, P3, P6, P11, P14 e P15), a elementos, como: saber ouvir, conversar, saber direcionar a equipe para alcançar resultados; respeito, ética e comunicação; visão estratégica, comprometimento, comunicativo, adaptável; transparência. Por várias vezes, citou-se como um item essencial ao gestor de alta *performance*.

A comunicação é um dos desafios das instituições. O gestor necessita, primeiramente, ser um bom ouvinte, para que assim consiga se posicionar de forma clara. A comunicação, não é apenas deixar a equipe informada sobre um determinado processo, é se comunicar com determinada eficiência para colaborar com a diminuição de conflitos, melhorar o desenvolvimento das equipes e obter melhor produtividade. Independentemente da forma como ocorra, verbal ou escrita, será vital para o bom desenvolvimento de uma equipe.

Outro aspecto essencial ao desenvolvimento das ações são os gestores terem os equipamentos e materiais necessários para realizar o seu trabalho, no caso dos participantes, 12 mencionaram possuí-los, enquanto 5 mencionaram não os ter. Sabe-se que ter condições de trabalho é essencial.

Para Maximiano (2000), embora a tecnologia esteja mais voltada para os meios mecânicos, ela não se limita apenas a isso, pois também pode ser incluído os métodos para organizar, estruturar e manipular as atividades humanas. Com os materiais e equipamentos necessários, os profissionais terão maior facilidade em realizar suas funções, com rapidez e eficácia.

Ademais, os participantes acreditam ser necessário para tornar-se um gestor de alta *performance*: (i) conhecimento e (ii) atualização. Com relação ao (i) conhecimento, foi levantado como um ponto primordial para o sucesso dos líderes, estando presente em dez respostas recebidas.

Um líder é muito mais que um superior hierárquico. É alguém que possui sabedoria, conhecimentos e técnicas para desenvolver pessoas, criando à sua volta um ambiente no qual a comunicação, a coesão, a criatividade e o trabalho em equipe estão sempre presentes (GONÇALVES, 2009, p. 11).

O conhecimento, diariamente, modifica-se e, conseqüentemente, é necessário (ii) atualização. Isso também é percebido pelos participantes, ao elencarem que o gestor precisa realizar formação contínua, ter conhecimento do ramo de atuação, assim como conhecer bem a organização e ser organizado.

O gestor que detém o conhecimento necessário para desenvolver sua função, com mais facilidade repassa informações, instruções e torna a tomada de decisão mais fácil. Além de contribuir significativamente para o processo e para a formação de sua equipe.

No caso da atualização, evidenciou-se no relato de P2 e P9 estar em constante aprimoramento, estudando e se atualizando, e ser incansável na busca de conhecimento. Com o mundo globalizado, existem muitas formas de se buscar informações e atualizações, como leituras de jornais, livros, revistas.

Seja para conseguir ser um melhor profissional a cada dia, seja por conta da competitividade profissional, faz-se necessário estar constantemente atualizado. Isso garante um diferencial para o gestor e faz com que se destaque em meio aos demais. Reflete em uma equipe mais bem preparada, além de enfrentar novos desafios com maior qualidade.

Devido a muitas vezes a facilidade e a possibilidade de gerenciar o tempo do seu modo, a forma como a maioria dos participantes mencionou de se manter atualizado sobre o mercado é por meio da internet, de modo *on-line*. Mais especificamente, como e onde buscam se manifestou: treinamentos *on-line*, sites de economia, *podcasts*, pesquisas na internet, *YouTube*, e o modo *on-line*, de alguma forma esteve presente em todas as respostas. Quanto a essa forma de apreensão do conhecimento, Moran (2004, p. 246) nos chama a atenção que “hoje, com a Internet e a fantástica evolução tecnológica, podemos aprender de muitas formas, em lugares diferentes, de formas diferentes. Mas ainda é a escola a organizadora e certificadora principal do processo de ensino-aprendizagem”.

A internet é um meio de atualização profissional de maneira rápida e cômoda. São inúmeros sites especializados em todas as áreas, cursos disponibilizados, vídeos profissionalizantes, dentre outras possibilidades. O que permite fácil acesso e uso, possibilitando aos profissionais do ramo financeiro tenham acesso.

Com relação ao maior desafio no cargo de gerente de agência/gestor de equipe, levantaram-se as categorias: (i) formação humana; (ii) gestão de pessoas; e, (iii) engajamento.

A (i) formação humana, é necessária para preparar o colaborador para que seja capaz de desenvolver suas atividades com maestria, que seja consciente das suas responsabilidades, (auto)crítica ao ponto de observar pontos de melhorias, para que assim, com o gestor e demais membros da agência, possam juntos desenvolver o que lhes foi proposto.

Esse lugar do trabalho no interior da educação profissional dá-se especialmente na versão mais corriqueira: a de preparação para o mercado de trabalho. São reforçadas as compreensões estritas sobre o manejo da técnica sem a problematizar, sem que a mesma seja compreendida como construção humana. Separa-se então técnica de todo o pensamento e formação humana, que a ela estão intrinsecamente associados; separa-se fazer e pensar, inseparáveis em qualquer atividade humana (FISCHER, FRANZOI, 2009, p. 41).

Evidenciando as respostas recebidas, P1, P3, P4 e P6, disseram que o maior desafio está no treinamento da equipe para conseguir extrair o melhor de cada membro, desenvolver pessoas e ter uma equipe bem alinhada e desenvolvida. Verificou-se que os recursos humanos são um dos maiores desafios para um gestor. O sucesso depende do conjunto.

Aspecto também relacionado quando questionado sobre, dentro da equipe, o que o gestor busca desenvolver para atingir as metas propostas pela instituição, em que vários (P1, P3, P4 e P6) citaram pelo desenvolvimento da equipe. A exemplo, P12, “busca desenvolver a visão estratégica e o engajamento de cada colaborador, mostrando a capacidade de cada um e auxiliando nos pontos de dificuldade”.

A globalização trouxe para as empresas uma preocupação extra com o mercado competitivo. A briga por consumidores se torna cada vez mais intensa. Vendo isso, é cada vez mais importante desenvolver todas as áreas da empresa para se manter competitivo. Uma área que tem influenciado os resultados da empresa é o trabalho em equipe. Ou seja, o desenvolvimento de equipes eficientes se tornou uma ferramenta preciosa para as empresas que querem estar no topo (FERRAZ, 2009, p. 43).

No caso das (ii) estratégias foi elencada como um item fundamental para o desenvolvimento. Para P6 e P12, acompanhar metas, traçar estratégias e apresentar para a equipe, é uma das maneiras de delegar as metas e acompanhar o seu desenvolvimento.

Para Anthony e Govindarajan (2011), todas as organizações que são bem administradas, possuem estratégias, embora muitas vezes, não estão tão claras aos participantes, porém essas estratégias é que mostram a direção que a instituição planeja para obter suas metas.

As estratégias são ferramentas e formas de organizar e guiar o caminho traçado aos objetivos que pretendem alcançar. Com elas, evita-se, por vezes, a falta de foco, desperdícios de tempo, a desorganização, falta de acompanhamento e conhecimento de onde está e aonde pretende chegar. Ela ajudará a mostrar a direção, fazendo com que caso a estratégia não esteja de acordo, possa ser analisada e alterada quantas vezes forem necessárias.

Com relação à (ii) gestão de pessoas são práticas que serão aplicadas para gerenciar pessoas, que inicia desde o recrutamento e seleção, os treinamentos e acompanhamentos no dia a dia e as avaliações e *feedbacks* de desempenho. Essa faz parte da rotina e das obrigações de um gestor.

Nesse sentido, a gestão estratégica de pessoas envolve formulação, implementação avaliação de resultados para o alcance de vantagens competitivas, baseadas na gestão de pessoas. A formulação de políticas de gestão de pessoas deve estar alinhada com as estratégias organizacionais no sentido de contribuir para o alcance dos resultados do negócio (STEFANO, 2008, p. 11).

De acordo com as respostas apresentadas, P7, P8 e P10 trataram sobre o maior desafio ser o gerenciamento de pessoas. Uma das funções do gestor, e das mais importantes e desafiadoras, é a gestão da equipe. Lidar com diferentes personalidades, perfis, níveis de conhecimento, comprometimento, capacidade de absorção de conteúdo e graus de agilidade, fazem com que o dia a dia seja repleto de entraves, até que a equipe esteja alinhada. Lidar com rotatividade de colaboradores, faz com que, muitas vezes, a equipe desalinhe. Por conta disso, o gestor precisa estruturar e acompanhar os processos que acontecem dentro da sua agência, visualizando formas de simplificar, adaptar ensinamentos, visando o aumento da produtividade.

O que representa a necessidade do (iii) engajamento, alinhado ao relacionamento humano. Já que não basta a equipe de colaboradores possuir conhecimento, também precisa estar comprometida com sua função e atribuições que lhes foram repassadas.

Para Azevedo (2020), investir em educação, em manter seus colaboradores integrados, mantendo presente o senso de pertencimento com a empresa, mostrar fácil acesso à direção, promove o engajamento e destaca ganhos positivos para as organizações.

De acordo com P11 e P16, por exemplo, manter a equipe engajada é um dos principais desafios do gestor, e para isso, precisa se reinventar todos os dias. Engajamento está diretamente ligada com a liderança. Um líder é capaz de influenciar positivamente ou negativamente uma equipe, partindo de ações que potencializem o desempenho daquele grupo. Essas ações geralmente podem ter um forte impacto, para que o grupo se destaque de maneira exemplar ou não, nas suas atribuições, metas e alcances dos resultados.

Relacionado com o questionamento sobre quais seriam os desafios que o gestor enfrenta diariamente na função, com relação à equipe, as categorias levantadas foram (i) motivação e (ii) perfil. Motivar uma equipe está diretamente ligada com o engajamento. É conseguir estimular os seus colaboradores a novos desafios diários, sem perder o ambiente saudável e a satisfação que ele possui em fazer aquelas atividades.

Os sistemas motivacionais compreendem todos os tipos de incentivos e recompensas que as organizações oferecem a seus empregados na tentativa de conseguir o desempenho que possibilite a realização de seus objetivos. Os sistemas motivacionais abrangem desde os elogios e desafios propostos pelos gerentes, até a participação dos funcionários no processo decisório, nos lucros ou na propriedade da 14 empresa, passando por benefícios, prêmios, programas de enriquecimento do trabalho e planos de carreira (MAXIMIANO, 2000, p. 362).

Nesse contexto, para P2 “o desafio é motivá-los, mostrando o lado positivo de tudo, pois as pessoas possuem uma grande tendência do negativismo ao novo”; P3, complementa ainda que, “o desafio diário é manter uma equipe treinada, motivada e engajada a cumprir as metas”.

Para que uma equipe se fortaleça, é importante que esteja na mesma sintonia. Estimular o reconhecimento das tarefas concluídas, evidenciar a importância de cada um dentro da equipe, diminuindo medos e aumentando os crescimentos em conhecimento.

Com relação à categoria (ii) perfil, nenhuma pessoa é igual. Há personalidades diferentes e se expressam diferentes das outras. Por isso, é muito comum, nas equipes serem bastante pulverizadas com perfis diversos, os quais se não foram devidamente identificados, o gestor pode realizar cobranças ou bloquear talentos que precisam ser direcionados de maneira distinta.

As diferenças individuais se apresentam de acordo com a cultura, mas a existência dos tipos psicológicos e a tendência dos padrões de comportamento se agruparem, de acordo com diferentes configurações, formando os perfis comportamentais, transcendem a fronteira da cultura, são próprias da natureza humana (RICCO, 2004, p. 17).

Os perfis comportamentais diferem a cada pessoa, necessitando de tratativas diferentes. Havendo a necessidade de ser analisado, já que irá demandar, com frequência, de ajuste de equipes e formas diferentes de trabalho.

Para Silva (2020) é necessário saber lidar com os perfis comportamentais, pois haverá divergências nas personalidades de cada membro, não sendo isso, um ponto negativo ou ruim, já que muitas funções existem necessitando de uma mescla de características.

Aproveitando a relação entre equipes, quando os participantes foram questionados sobre o que considera ser um bom ambiente de trabalho, P2 e P16 citaram o clima organizacional como um dos mais importantes. Porém, os P3, P7, P11, P12, P13 e P14 também tiveram suas respostas ao encontro com a necessidade de se manter um bom clima entre os colaboradores.

Clima Organizacional é uma variável abrangente que influi direta e fortemente nos resultados de qualidade, produtividade e desenvolvimento das organizações. Desta forma, as empresas que buscam o sucesso e a excelência precisam acrescentar um novo e importante componente em sua estratégia e estrutura funcional, a Gestão do Clima Organizacional, ou seja, as empresas necessitarão administrar as variáveis que dão sustentação ao clima organizacional positivo (BATTISTI; HORACIR; SANTOS, 2011, p. 14-15).

Para P2, “seria um bom clima organizacional, com uma equipe engajada em busca dos resultados, responsabilidade com as atividades atribuídas e executadas [...]”; para P7 é “um ambiente que seja leve e que as pessoas se sintam bem executando seu trabalho”.

O clima organizacional favorável torna um clima mais positivo para o trabalho, no qual se torna mais compreensível quais as metas e objetivos daquela agência, as preocupações são facilmente administradas e favorece crescimento mútuo, gerando novas oportunidades e faz com que os colaboradores tenham orgulho em fazer parte daquela instituição.

Segundo Battisti, Horacir e Santos (2011), vários aspectos estão ligados ao clima organizacional, que vai desde a localização física da empresa, limpeza, refeitórios até a parte pessoal com programas de incentivos, benefícios, a integração entre os colaboradores em que cada um expressará sentimentos que em conjunto irão fazer a diferença.

Com relação à pergunta sobre quais os desafios que o gestor enfrenta diariamente nessa função com relação ao público, foi levantada a categoria: (i) personalidade. Com relação à (i) personalidade, diariamente os profissionais de instituições financeiras são procurados para resolução de problemas ou para adquirir algo de sua necessidade. Porém, lidar com diferentes tipos de personalidades, acaba sendo um desafio, já que pode se demonstrar mais agressivo, fechado, pouco ou muito comunicativo, apressado, e para todos esses perfis, o gestor demanda moldar seu atendimento.

Para Preisler, Borba e Battirola (2002, p. 114):

[...] uma equipe é formada de indivíduos, cada qual com a sua personalidade e visão do mundo, sendo então necessário que o administrador conheça as formas de pensamento e ação de seus subordinados, em decorrência das dimensões culturais que formam a sua personalidade enquanto pessoas e profissionais.

Nesse íterim, P13 manifestou “lidar com pessoas estressadas e grosseiras seria a pior parte”; para P2 “os clientes do escutam o que querem ouvir”. A escuta ativa e a boa comunicação, são excelentes formas de lidar com as personalidades diferentes que surgirem para atendimento. Dar a resposta que o cliente espera, nem sempre será possível, porém, achar formas que o impacto seja o menor se faz necessário. O atendimento diferenciado, mais humano, desenvolvido em algumas instituições financeiras, torna-se um diferencial.

Elementos essenciais para a segunda categoria (ii) clareza. Ainda, fazendo um *link* com a questão de qual estratégia o gestor considera melhor para estabelecer uma boa comunicação, as categorias levantadas foram (i) escuta ativa e (ii) *feedback*; diretamente relacionadas à questão da clareza na forma de comunicação.

A (i) escuta ativa e capacidade de ouvir, foi citada por P6, P15, P16 e P17. Quanto à clareza, P9 expressou que “ouvir sempre a equipe, manter comunicação clara, verificar pontos de deficiência de cada colaborador e treiná-lo/ desenvolver aquilo que se fizer necessário”.

Para Henriques (2018), a escuta ativa seria a capacidade de ouvir a outra pessoa sem julgamentos, com empatia, sendo mais generoso com as pessoas. Com a escuta ativa, será possível desenvolver diálogos mais assertivos e eficientes. É necessário inicialmente a dedicação para ouvir, deixar a pessoa se expressar, a fim de conseguir absorver, sem intromissões no que o outro está falando.

A escuta ativa, também foi uma das categorias levantadas na questão de que se a equipe estiver pouco engajada com as metas estabelecidas, o que o participante como gestor irá fazer para mudar a situação. Outra categoria levantada nessa questão foi (ii) diálogo.

O P12 manifestou que: “converso com o grupo primeiro, para tentar entender o que houve e corrigir o problema”; já P9, “nos reunimos, escuto a opinião de cada um, vamos em busca de melhorar as estratégias”.

Para Vargas (2021), a escuta ativa está ligada à capacidade de prestar a atenção no que o próximo está falando, assim, ficará mais fácil entender o que está sendo abordado, fazer perguntas coerentes e não interromper em momentos inapropriados. Essa estratégia pode ser utilizada também com a próxima categoria (ii) *feedback*, que também foi levantado pelos participantes como algo essencial para estabelecer a boa comunicação.

O feedback é um processo que consiste no provimento de informação à uma pessoa sobre o desempenho, conduta, eventualidade ou ação executado por esta, objetivando orientar, reorientar e/ou estimular uma ou mais ações de melhoria, sobre as ações futuras ou executadas anteriormente (CONSONI, 2010, p. 24).

Para P2, P3, P12 e P14 a necessidade de ter *feedbacks* constantes para esclarecer dúvidas, mostrar o que precisa ser mudado e as conversas, são essenciais para adotar como estratégias de boa comunicação. O *feedback* é uma importante ferramenta para ser utilizada pelo gestor. Com ela será possível demonstrar ao colaborador erros e acertos, diminuir certas ansiedades naturais do dia a dia, corrigir falhas que nem sempre são perceptíveis ao próprio colaborador e adequar esse profissional aos interesses da empresa.

Ao que nos parece, o objetivo do *feedback* deveria ser construtivo para melhorar a *performance* do colaborador, por isso, necessita ser feito de maneira adequada. Para Consoni (2010), o *feedback* ajuda a direcionar um colaborador, com o objetivo de melhorar uma atividade que está sendo orientada, ou para incentivar e reforçar o desempenho que já vem sendo dedicado a uma determinada tarefa. Ele vai muito além de uma ferramenta de gestão para líder, ele é uma ferramenta de treinamento.

Segundo Consoni (2010), o *feedback* deve estar mais focado em aspectos do comportamento que será possível com que o colaborador modifique em si mesmo. Deve ser imparcial e não ter julgamentos de valores, sendo mais reflexivo do que descritivo e que também sejam apresentadas verdades relativas e não absolutas, para que assim possa ser uma conversa mais motivadora do que impositiva.

Itens como escolher um local adequado para dar o *feedback*, respeitar a privacidade sempre que for oportuno, respeitar o seu psicológico e de quem receberá também devem ser itens levados em consideração. A intenção é sempre de melhoria, e um *feedback* dado de maneira errada, pode ter efeitos negativos ao colaborador.

Com relação ao (ii) diálogo, P9 destacou que “nos reunimos, escuto a opinião de cada um, vamos em busca de melhorar as estratégias; P11 mencionou que: “converso de forma honesta com todos, mostrando a necessidade do alcance da meta, os resultados que vamos alcançar e, principalmente, mostrando o quanto a participação de cada um é importante para que o alcance seja possível”; e, P12 que “converso com o grupo primeiro, para tentar entender o que houve e corrigir o problema”.

Para Gonçalves (2009), um líder deve perceber a importância e a necessidade de um diálogo com seus liderados, e utilizá-lo como uma importante ferramenta para manter um ambiente harmonioso, com qualidade e de bom convívio para os colaboradores. Dornas (2019, p. 4) sintetiza que, “em resumo, diálogo significa a busca do entendimento e a supressão de pressupostos, em um processo de escuta ativa que envolve a atenção quanto à formulação do pensamento, seus possíveis equívocos e incoerências”.

O diálogo é uma importante forma de se posicionar com os seus colaboradores, sendo importante primeiro ouvir e saber se colocar com educação e cuidado, para ser compreendido, deixando todos cientes de metas, resultados, planejamentos. É uma transmissão de ideias, de pensamentos, de ações, que irão fazer a diferença no sucesso da equipe.

Com relação ao questionamento sobre cinco palavras que eram consideradas mais importantes para um gerente de agência/ gestor de equipe, nove delas foram citadas, sendo por ordem, as três que formaremos as categorias: (i) capacidade de delegar, sendo citada 15 vezes, abordada anteriormente, (ii) comunicação, citada por 14 vezes e (iii) confiança, 12 vezes. Quanto à (i) capacidade de delegar, já abordamos quando dissertado sobre as características e qualidades de um gestor de alta *performance*.

Com relação à (ii) comunicação, quando bem-feita, evita com que informações sejam circuladas de maneira inadequada, contribui para a organização, exposição de ideias, auxilia no levantamento de estratégias levando o conteúdo de maneira clara e objetiva.

Nota-se que, a comunicação é parte do relacionamento do líder para a organização de equipe. À medida em que expõe as ideias com clareza, torna-se as atividades organizacionais fáceis de serem trabalhadas; uma falha na comunicação pode desestabilizar toda estrutura de um projeto ou de uma estratégia. E a comunicação facilita todo o processo de trazer a equipe para que se tenha êxito no que foi traçado como objetivo naquele momento (NASCIMENTO, 2014, p. 17).

A comunicação faz parte das habilidades necessárias para um gestor. Com ela, ele conseguirá, ou não, transmitir de maneira clara informações, conhecimentos, para o bom andamento da agência. Também com ela, evitará que seus colaboradores obtenham informações distorcidas, ou, não tomem conhecimento de informações essenciais do dia a dia.

Tem-se ainda a categoria (iii) confiança, que foi muito levantada pelos participantes. Vista como algo primordial para que os colaboradores trabalhem com confiança e executem o que lhes é proposto segurança. Um líder que não transmite confiança aos seus liderados, perde o controle da sua agência. Gera uma falta de harmonia, trabalhando cada um pelo seu, sem pensar no conjunto.

Para Nascimento (2014, p. 15), “as relações interpessoais cada vez mais passam a depender da confiança entre os liderados com o seu líder, e essa a cada dia se conquista e se amplia”. A confiança que um líder pode transmitir para sua equipe, gera uma união entre os colaboradores, dispostos a enfrentar todos os desafios de maneira unida. Consegue influenciar as pessoas, fazendo com que busquem mais conhecimento, gera engajamento e senso de pertencimento àquela equipe. A confiança também gerará mais liberdade aos liderados, pois sabem que possuem um suporte que os auxilia e lhes passará segurança sempre que precisarem.

Com relação aos desafios que o gestor enfrenta diariamente na função com relação à instituição, foram categorizadas: (i) falha na comunicação e (ii) mudanças. A (i) falha na comunicação é um dos problemas mais comuns em qualquer instituição, posicionamento também corroborado por P5, P10, P11 e P17, sendo a falha na comunicação um dos maiores desafios a serem superados com relação à instituição. Ela afeta diretamente a todos os processos, prejudica a produtividade e influencia negativamente no bom andamento da agência.

Nota-se que, a comunicação é parte do relacionamento do líder para a organização de equipe. À medida em que expõe as ideias com clareza, torna-se as atividades organizacionais fáceis de serem trabalhadas; uma falha na comunicação pode desestabilizar toda estrutura de um projeto ou de uma estratégia. E a comunicação facilita todo o processo de trazer a equipe para que se tenha êxito no que foi traçado como objetivo naquele momento (NASCIMENTO, 2014, p. 17).

A falha na comunicação entre gestores e seus liderados, entre níveis de hierarquia, acaba sendo uma corrente de má qualidade na informação. Além de gerar transtornos operacionais, levar a erros, prejudicar a produtividade, pode ocasionar na piora do clima organizacional. Nesse sentido, esse ponto deve ser dado uma atenção especial, já que muitas das categorias levantadas estão diretamente ligadas à comunicação.

Por fim, a categoria (ii) mudanças, também bastante citada pelos participantes (P2, P7 e P12). Para Davis e Meyer (1999), a velocidade das mudanças hoje em dia é algo tão forte, vindo de tantas frentes, como na ciência, na produção, nas demandas, que as instituições muitas vezes nem conseguem acompanhar o mesmo ritmo.

P2 e P7 sinalizam que as mudanças diárias, sistêmicas e de legislação acabam sendo um desafio. Já para P12 é “estar atualizado constantemente sobre a área a que se é responsável para apresentar estratégias que irão auxiliar no alcance e aumento de resultado.”

O meio financeiro em específico, é acometido por mudanças frequentemente, que precisam ser acompanhadas. Informações, geralmente, válidas, podem não fazer mais sentido no dia de amanhã, necessitando de uma resposta rápida para inclusão da nova rotina, alteração no procedimento, criação de novas estratégias para acompanhar a evolução e outras rotinas necessárias ao bom funcionamento do trabalho desenvolvido.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base na pesquisa realizada, constatou-se que as práticas necessárias para se tornar um gestor de alta *performance*, estão relacionadas à maneira como o gestor lida com os desafios diários, conduz e forma sua equipe, de modo a transmitir confiança para seus colaboradores.

Observou-se que o gestor de alta *performance* necessita saber delegar as funções, ter boa e ampla comunicação, possuir foco nos objetivos, e liderar de maneira que o clima organizacional seja um item primordial para o bom andamento das metas e resultados. Percebe-se ainda, que o gestor de alta *performance* em uma equipe, destaca-se pelo seu conhecimento, busca constante de atualização, pela maneira de mapear oportunidades e, também, de lidar com os desafios. Demonstra maturidade em lidar com conflitos, com a experiência e vivências já passadas.

Os maiores desafios para um gestor de alta *performance* estão relacionados às mudanças constantes e falhas na comunicação interna; seja relacionado ao público, à equipe e/ou aos processos. Diante disso, a formação humana, a gestão de pessoas e engajamento foram relacionados como os maiores desafios que um gestor de alta *performance* acaba lidando.

Apresentou-se como fatores limitadores o não preenchimento do questionário completo por alguns participantes, maior alcance de participantes, tendo em vista o número de gestores e o número de respostas recebidas. Por meio dos resultados obtidos, recomenda-se para possíveis novas pesquisas, estudos sobre perfis comportamentais de colaboradores de instituições financeiras e como transformar um líder num gestor de alta *performance*.

## REFERÊNCIAS

ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2011.

AZEVEDO, M. D. A importância do líder engajado para o estímulo da equipe: um estudo das lideranças em instituições financeiras de Sergipe. **Ideias & Inovação**, Aracaju, v. 5, n. 3, p. 9-16, 2020.

BATTISTI, I.; HORACIR, K.; SANTOS, S. A. **Administração de recursos humanos: clima organizacional como estratégia para gestão de pessoas**. 2011. Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnólogo em Processos Gerenciais) - Centro Universitário de Brusque, Brusque, 2011.

BOCK, A. M. B.; FURTADO, O.; TEIXEIRA, M. L.T. **Psicologias: Uma introdução ao estado de Psicologia**. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 1999.

BORGES, F.; MENDES, J. D. E. **Competências do gestor e do líder**. Lisboa: Lusíada, 2014.

BUNDCHEN, E.; ROSSETO, C. R.; SILVA, A. B. Competências gerenciais em ação: o caso do Banco do Brasil. *In: ENCONTRO DA ANPAD*, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos** [...]. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

CHAVES, R. *et al.* Liderança e gestão: a evolução e a completude dos papéis. **Percurso Acadêmico**, Belo Horizonte, v. 10, n. 19, jan./jun. 2020.

CONSONI, B. **A importância do feedback**. 2010. 53 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Fundação Educacional do município de Assis, Assis, 2010.

COSTA, R.; SILVA, S. M. D. C. Desafios enfrentados por gerentes de agências bancárias. **Recsa**, Garibaldi, v. 8, n. 1, p. 26-49, jan./jun. 2019.

DAVIS, S.; MEYER, C. **A velocidade da mudança na economia integrada**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DORNAS, L. As noções do diálogo no contexto das organizações. *In*: INTERCOM – CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 42., 2012, Belém. **Anais [...]**. São Paulo: Intercom, 2019.

DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos, instrumentos e experiências. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

FERRAZ, G. F. **Coaching como ferramenta para o desenvolvimento de equipes**. 2009. Monografia (Bacharelado em Administração) – Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2009.

FISCHER, M. C. B.; FRANZOI, N. B. Formação humana e educação profissional-Diálogos possíveis. **Educação, Sociedade & Culturas**, n. 29, p. 35-51, 2009.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

FORATINI, A. D. S. *et al.* **A importância da gestão do tempo nas empresas**. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso (Técnico em Administração) - Etec Profa. Anna de Oliveira Ferraz, Araraquara, 2020.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis estratégicos. 2. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2016. *E-book*.

GONÇALVES, E. M. **A diferença entre o líder antigo e o líder atual nas instituições financeiras**. 2009. 61 f. Monografia (Especialista em Gestão de Instituições Financeiras) - Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, 2009.

GROVE, A. S. **Gestão de alta performance**. São Paulo: Benvirá, 2020.

HENRIQUES, C. R. **O Papel do Coaching no Desenvolvimento Pessoal e Profissional**: percepções de *Coaches* e *Coachees*. Dissertação (Mestrado em Ciências Empresariais) - Universidade de Lisboa, Lisboa, 2018.

KUNSCH, M. K. Planejamento e gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas. **Anàlisi**: quaderns de comunicació i cultura, n. 34, p. 125-139, 2006.

MAIO, C. A.; MAIO NETO, D. D. M.; SILVA, J. L. G. O papel do líder para desenvolver uma equipe de alta performance. **Revista Ciências Humanas**, v. 14, e25, 2021.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

MORAN, J. M. Os novos espaços de atuação do professor com as tecnologias. **Revista Diálogo Educacional**, Curitiba, v. 4, n. 12, p. 13-21, 2004.

NASCIMENTO, M. F. M. **Treinamento e desenvolvimento de líderes**. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialista em Gestão de Pessoas e Psicologia) - Faculdade Católica de Anápolis, Anápolis, 2014.

OLIVEIRA, D. D. P. R. D. **Como se tornar um executivo de sucesso e de valor para as empresas**. São Paulo: Atlas, 2017.

PINTO, L. M. V. S. **Formação e desenvolvimento de competências: um caso de avaliação da formação numa empresa de segurança privada**. 2018. Dissertação (Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos) - Faculdade de Economia, Universidade de Porto, 2018.

PREISLER, A. M.; BORBA, J. A.; BATTIROLA, J. C. Os tipos de personalidade humana e o trabalho em equipe. **Rev. PEC**, Curitiba, v. 2, n. 1, p.113-126, jul. 2001-jul. 2002.

RICCO, M. F. F. **Construindo perfis comportamentais em ambiente organizacional: os estilos de mobilização dos gestores brasileiros**. 2004. 163 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

SANTOS, H. Liderança e intraempreendedorismo. *In*: CONFERÊNCIA INTERNACIONAL INVESTIGAÇÃO E INTERVENÇÃO EM RECURSOS HUMANOS, 10., 2021, Lisboa. **Anais [...]**. Lisboa: ISCSP, 2021. p. 1-2.

SILVA, A. L. C. M. **A importância da análise do perfil comportamental no processo de seleção dos novos recrutados**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Militares) - Academia Militar das Agulhas Negras, Resende, 2020.

STEFANO, S. R. **Liderança e suas relações com a estratégia de gestão de pessoas e o bem-estar organizacional: um estudo comparativo em duas instituições financeiras internacionais**. 2008. 176 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

VARGAS, R. A. L. **O futuro do trabalho nos bancos tradicionais: uma análise do impacto da transformação digital nas competências do futuro sob a ótica dos profissionais dos bancos brasileiros privados**. 2021. 97 f. Dissertação (Mestrado em Gestão para a Competitividade) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2021.

WEBER, A. C. M. **Afinal, onde estão os líderes?** Porto Alegre: Bookman, 2010.

## O ÍNDICE DE FELICIDADE NO TRABALHO E A RELAÇÃO COM O PERFIL COMPORTAMENTAL DE GESTÃO: ESTUDO DE CASO EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO DO VALE DO ITAJAÍ/SC

*THE HAPPINESS INDEX AT WORK AND THE RELATIONSHIP WITH THE BEHAVIORAL PROFILE OF MANAGEMENT: A STUDY IN A CREDIT COOPERATIVE OF VALE DO ITAJAÍ/SC*

Jaqueline Hartmann,<sup>1</sup>  
Josely Cristian Rosa<sup>2</sup>

**RESUMO:** A pesquisa buscou analisar a influência do Perfil Comportamental dos gestores em relação ao Índice de Felicidade no Trabalho, em uma Cooperativa de Crédito do Vale do Itajaí/SC. Para tanto, identificou-se o perfil socioeducacional dos gestores e colaboradores da Cooperativa, além de relacionar o perfil comportamental de cada gestor com o Índice de Felicidade no Trabalho e os fatores mais relevantes para obter/elevar a felicidade no ambiente organizacional. Metodologicamente, a pesquisa classificou-se em aplicada, qualitativa e exploratória, sendo o questionário o instrumento de coleta de dados utilizado. Os resultados evidenciaram que, a maioria dos colaboradores estão felizes em trabalhar na cooperativa, possuindo um IFT alto. Os indicadores mais relevantes para os colaboradores estão relacionados à responsabilidade social da empresa e o clima organizacional satisfatório.

**Palavras-chave:** gestão de pessoas; índice de felicidade no trabalho; perfil comportamental DISC.

**ABSTRACT:** *The research aimed to analyze the influence of the Behavioral Profile of managers on the Happiness at Work Index in a Credit Cooperative of Vale do Itajaí/ SC. To this end, the socio-educational profile of managers and employees of the Cooperative was identified, in addition to relating the behavioral profile of each manager with the Happiness at Work Index and the most relevant factors to obtain/raise happiness in the organizational environment. Methodologically, we classified the research as applied, qualitative, and exploratory, with the questionnaire being the data collection instrument used. The results showed that most employees are happy to work in the cooperative, having a high LFI. The most relevant indicators for employees are related to the company's social responsibility and satisfactory organizational climate.*

**Keywords:** *people management; happiness at work index; DISC behavioral profile.*

<sup>1</sup> Pós-Graduada em MBA em Gestão de Pessoas e Coaching da UNIFE.  
E-mail: [jaquelinehartmann93@gmail.com.br](mailto:jaquelinehartmann93@gmail.com.br)

<sup>2</sup> Professora orientadora. (Doutora).  
E-mail: [jo.rosa@unifebe.edu.br](mailto:jo.rosa@unifebe.edu.br)

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações são formadas por pessoas e são elas que executam os processos no dia a dia das empresas e, conseqüentemente, determinam os rumos da organização. Diante disso, as empresas têm se preocupado cada vez mais com a qualidade de vida e o bem-estar dos colaboradores, pois identificaram que pessoas mais felizes tendem a ser mais produtivas e comprometidas com a empresa, gerando, assim, um diferencial competitivo no mercado (BOTTEON, 2013).

Nos últimos anos, muito tem se falado sobre o Índice de Felicidade no Trabalho (IFT). Esse é um indicador que representa a satisfação dos colaboradores em trabalharem na empresa, e o quanto elas se sentem felizes em fazer parte da organização e comprometidas com os seus afazeres (RHPORTAL, 2015). O IFT considera uma série de variáveis e está intimamente ligado com o perfil comportamental dos gestores e os modelos de gestão. O gestor da organização é o fator-chave para lincar os objetivos e estratégias da empresa e os colaboradores, ou seja, o modelo de gestão busca ligar os dois pontos mais importantes em uma empresa (objetivo a ser atingido e os colaboradores).

Com a crescente quantidade de empresas, que abrem suas portas a cada dia, é necessário que as organizações busquem um diferencial competitivo para se manterem no mercado. Diante desse cenário é inevitável que as organizações construam uma estratégia sólida para alcançar seus objetivos e definir o rumo dos seus negócios. Entretanto, não é só a estratégia que determina o sucesso da organização. Tão importante quando definir a estratégia é fazer com que os colaboradores executem as atividades direcionadas para atingir os objetivos. Dessa forma, além de o conhecimento consistente em relação ao mercado que a empresa está inserida para determinar a estratégia, é necessário motivar, e desenvolver a capacidade de cada colaborador para incentivá-los e estarem em sintonia com os objetivos da organização (THOMPSON, 2011).

Nesse sentido, as empresas têm buscado gestores mais bem preparados e capacitados para assumir esses postos de trabalho, pois são eles que irão transmitir as estratégias para a equipe e de que forma os processos/estratégias serão executados. Dessa forma, precisam liderar a equipe e fazer com que cada pessoa entenda a importância de seu papel para entregar os resultados.

Dessa forma, um dos grandes diferenciais em relação ao desempenho do gestor é o seu perfil comportamental, que possui relação direta com o entendimento e comprometimento dos colaboradores. Estratégia bem repassada, faz com que os colaboradores compreendam a ideia e se sintam parte do negócio. Os resultados serão melhores e, como consequência, maiores lucros para a empresa (FERREIRA, 2014).

Diante da importância do tema no dia a dia das organizações, a pesquisa tem como objetivo geral analisar a influência do Perfil Comportamental dos gestores em relação ao Índice de Felicidade no Trabalho, em uma Cooperativa de Crédito do Vale do Itajaí/SC.

Para tanto, os objetivos específicos delineados foram: (i) identificar o perfil socioeducacional (sexo, faixa etária, grau de instrução e tempo de empresa) dos colaboradores da Cooperativa; (ii) relacionar o perfil comportamental de cada gestor com o Índice de Felicidade no Trabalho e; (iii) verificar quais os fatores são considerados relevantes pelos colaboradores, para obter/elevar a felicidade no ambiente organizacional.

Compreendemos que, a partir deste estudo, a empresa poderá identificar a correlação dos modelos de gestão e os perfis comportamentais dos gestores das agências com os Índices de Felicidade no Trabalho, além de realizar a contratação e a seleção de pessoas que realmente se encaixem no perfil de vaga desejada para as próximas agências.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 ÍNDICE DE FELICIDADE NO TRABALHO (IFT)

Com o avanço dos estudos em relação ao desempenho das empresas no mercado e a interrelação com a satisfação dos colaboradores é possível identificar que colaboradores mais satisfeitos e felizes possuem um comprometimento e engajamento para com a empresa e, conseqüentemente, geram uma produtividade maior (FERREIRA, 2014).

De acordo com Fisher (2010), o significado de felicidade no trabalho contempla a satisfação organizacional, considerando o envolvimento das pessoas com a empresa e com a função que desempenha e o compromisso positivo que os indivíduos possuem na instituição.

Segundo apresentado no trabalho de Elpo (2020), vários autores apresentam o conceito de felicidade no trabalho em quatro categorias: mentalidade, satisfação no trabalho, bem-estar subjetivo e propósito.

A felicidade no trabalho quando categorizada como mentalidade está vinculada a um estado mental, na qual o colaborador concede um valor maior ao trabalho que simplesmente o recebimento do seu ganho financeiro. O benefício recebido pela empresa, dos funcionários com este estado mental estão relacionados com o aumento da produtividade, buscando maximizar a *performance* e o potencial (PRYCE-JONES; LINDSAY, 2014).

Quando a felicidade é analisada no sentido de satisfação no trabalho, identifica-se que o funcionário se sente realizado e feliz com o trabalho que desempenha, ou seja, sente-se realizado com o seu trabalho. O trabalho satisfaz as expectativas e necessidades que o colaborador tem (FERNÁNDEZ *et al.*, 2018).

A categoria de bem-estar subjetivo, representa o sentimento dos funcionários em relação ao trabalho. Colaboradores que possuem esse tipo de características, geralmente possuem experiências positivas, tanto individuais quanto organizacionais, ou seja, são pessoas que possuem as suas atividades valorizadas e ambientes de trabalho favoráveis. São funcionários que geralmente apresentam o benefício de estarem motivados (SINGH; AGGARWAL, 2017).

Hellstrom (2014) define felicidade no trabalho como um bem-estar subjetivo, pois os indivíduos usam para explicar como se sentem em relação à sua vida pessoal e profissional. Não apenas como satisfação no trabalho, mas com essa relação do trabalho impacta e significa na vida de cada indivíduo.

A última categoria de felicidade no trabalho e quem sabe a mais subjetiva, é quando ela é vista como propósito. Os colaboradores buscam encontrar um propósito em seu trabalho, dando um significado mais profundo e significativo em suas vidas (SILVA; TOLFO, 2012; AWADA; ISMAIL, 2019).

Diante disso, dos vários significados que a felicidade no trabalho pode ter para os funcionários da organização e os impactos desse fator no rumo da organização e no alcance das metas, foi criado o índice de felicidade no trabalho (IFT). O indicador IFT mede a satisfação dos colaboradores em trabalharem na empresa e em seus cargos e funções. A Revista Guia S/A publica anualmente um estudo na qual analisa as melhores empresas para se trabalhar utilizando o IFT. Esta análise leva em consideração o Índice de Qualidade do Ambiente de Trabalho (IQAT), no qual os funcionários avaliam as organizações, e o Índice de Qualidade de Gestão de Pessoas (IQGP), em que a FIA e VOCÊ S/A avaliam as práticas das organizações, e possuem pesos de 65% e 35% na nota final, respectivamente (REVISTA EXAME, 2019).

O índice de Felicidade no Trabalho é resultante de toda análise do clima organizacional, e da qualidade da gestão das pessoas e ocorre geralmente pela aplicação de um questionário por meio do qual são analisados uma série de fatores. Além de o ambiente de trabalho e a forma como a gestão de pessoas é realizada está também diretamente relacionado com o desempenho e o perfil comportamental dos gestores das organizações.

O perfil comportamental dos gestores identifica como as pessoas tendem a reagir a determinadas situações que ocorrem no dia a dia e determina qual a tendência predominante de suas atitudes (BERGAMINI, 2018).

## 2.2 PERFIL COMPORTAMENTAL DISC

O perfil dos gestores procurados no mercado vem se modificando ano a ano, devido ao aprimoramento e desenvolvimentos dos estudos na área de gestão de pessoas. Por muitos anos, as organizações utilizavam critérios para a escolha de seus líderes, que nada tinham a ver com perfil para cargos de liderança (BERGAMINI, 2018).

De acordo com Bergamini (2018, p.125):

Valorizaram-se alguns tipos de competências para escolher seus líderes, quando tinham a ver com a eficácia no desempenho do papel de liderança, pessoas com mais tempo de casa, pessoas que conheciam bem seu trabalho, funcionários com salários altos, indivíduos que há muito tempo não tinham sido promovidos e outros chegaram a ser guindados a postos que requeriam competência em liderança. Isso teve sérios impactos negativos na qualidade do moral e do bem-estar motivacional em quase todos os níveis hierárquicos dessas organizações. Ser competente como líder nada tem a ver com o tempo de casa nem com o tanto de remuneração que se recebe ou a que se faz jus.

Cada indivíduo possui características particulares de personalidade, que fazem com que cada pessoa seja diferente uma da outra. Diante disso, podemos afirmar que cada pessoa, que está em um cargo de gestão, possui uma forma única e particular de gestão.

Conhecendo o perfil comportamental do indivíduo é possível estabelecer uma estratégia mais eficaz no momento de recrutar, reconhecer e promover talentos, com o propósito de formação de uma equipe de alto desempenho, tendo como benefício principal o perfil adequado para o cargo e se irá gerar satisfação e agregar valor ao indivíduo, gerando o resultado esperado (MARSTON, 1989, *apud* MATOS, J. F, 2008).

Diante dessa preocupação em alocar indivíduos que possuem perfil para cargos de gestão, foi criada a metodologia DISC para identificar o perfil comportamental das pessoas. Os primeiros registros de embasamento da metodologia foram criados por William Moulton Marston em 1928, na publicação de seu Livro “As Emoções das Pessoas Normais”.

Segundo Marston (1989, *apud* MATOS, J. F, 2008) a base da metodologia segmenta os comportamentos das pessoas em quatro viés: Dominância (D), Influência (I), Estabilidade (S) e Conformidade (C), conforme descrito abaixo:

A Dominância define indivíduos que possuem respostas e reações rápidas, encontrando soluções de problemas, assumindo riscos e tomando decisões;

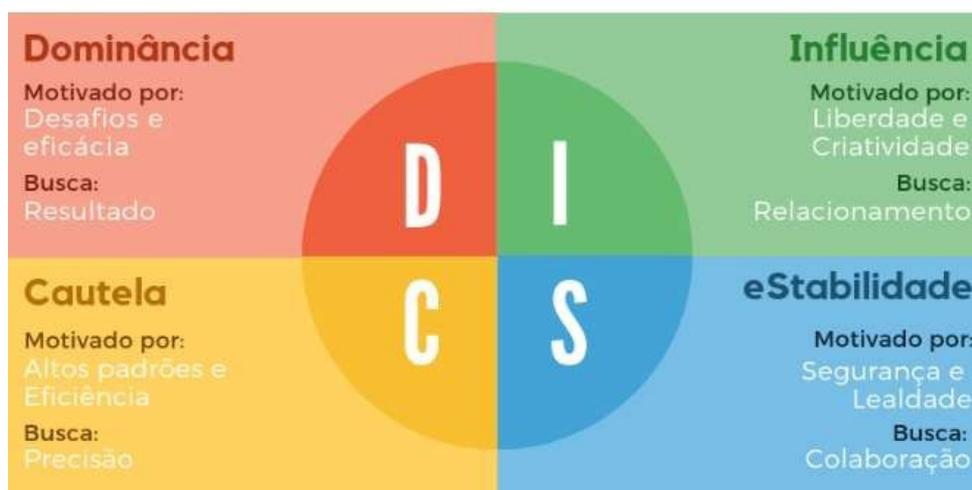
A Influência é predominante em indivíduos que são mais voltados para relações interpessoais que facilmente utilizam táticas de persuasão;

A Estabilidade se sobressai em pessoas que são orientadas para a manutenção da harmonia e equilíbrio do ambiente de trabalho;

Cautela/Conformidade define indivíduos que possuem e prezam pela precisão e qualidade das informações e dados. Que estão focadas a qualidade no desempenho de seu próprio trabalho;

A Figura 6 representa as quatro variáveis da metodologia DISC

Figura 1 – Metodologia Disc



Fonte: <https://blog.solides.com.br/metodologia-disc/>

Segundo Matos (2008) a ferramenta DISC é utilizada para descrever e analisar a forma de agir das pessoas, incluindo suas fraquezas, forças e motivações e a forma como ela se relaciona e interage com outras pessoas. Nesse sentido, é possível prever como uma pessoa vai reagir em circunstâncias específicas e para cargos específicos.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Do ponto de vista metodológico, a pesquisa foi tipificada em ser exploratória. De acordo com Santos *et al.* (2019, p. 10) a pesquisa exploratória

visa a um acesso mais próximo com o problema investigado e oferece informações sobre determinada temática, facilitando a delimitação de um assunto para estudo e contribui para aprofundar conceitos ainda preliminares, facilitando a construção de hipóteses.

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa foi caracterizada em qualitativa. Segundo Botelho e Cruz (2013), a pesquisa qualitativa busca entender o fenômeno que está sendo analisado de uma forma mais profunda, na qual são realizadas comparações, descrições, interpretações e dessa forma é possível analisar crenças, valores, atitudes, hábitos e opiniões de grupos ou indivíduos.

Os participantes da pesquisa foram os colaboradores e gestores da Cooperativa de Crédito do Vale e do Litoral de Santa Catarina. Os participantes são formados em várias áreas do conhecimento, desde administração, contabilidade, direito até psicologia e das mais variadas faixas etárias. Fizeram parte da pesquisa todos os colaboradores de 20 agências da Cooperativa, o que representa em torno de 200 participantes. Os gestores na qual foi aplicada a ferramenta do perfil comportamental são os responsáveis de cada agência. Dessa forma, os gestores totalizam 20 pessoas.

O questionário foi o instrumento de pesquisa utilizado. De acordo com Marconie Lakatos (2010), o questionário é um método de coleta de dados formado por perguntas que devem ser respondidas de forma escrita, podendo ou não haver a presença do entrevistador. Gil (2011) complementa que:

Pode-se definir questionário como a técnica de investigação composta por um Conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado etc.” (GIL, 2011, p. 121).

O questionário foi respondido pelos colaboradores e gestores das 20 agências da Cooperativa de Crédito do Vale do Itajaí e Litoral Catarinense. Dessa forma, este foi o critério de inclusão dos participantes na pesquisa.

Foram excluídos do processo, os colaboradores afastados e de férias. Além disso, os jovens aprendizes e estagiários que trabalham na cooperativa não participaram da pesquisa.

Para esta pesquisa ficou definido que a melhor análise é a de conteúdo. De acordo com Bardin (2016, p. 44), a análise de conteúdo é um “conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimento sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”.

As autorizações escritas para uso dos questionários, constam nos Termos de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) aprovados conforme Parecer Consubstanciado do Comitê de Ética (CEP) da UNIFEBE, com o número 5.067.206. A aplicação do questionário foi durante o mês de dezembro de 2021.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 ANÁLISE DO PERFIL SOCIOEDUCACIONAL

Para alcançar o objetivo proposto foi analisado inicialmente o perfil socioeducacional dos colaboradores participantes da pesquisa, levando em consideração os seguintes indicadores: gênero, faixa etária, tempo de empresa e grau de instrução.

A pesquisa constatou que 58% dos respondentes são do sexo feminino e 42% do sexo masculino. Em relação à faixa etária, a maioria dos respondentes possuem entre 21 e 30 anos, representando o percentual de 45,2%; seguidos pela idade de 31 a 40 anos que totalizam 35,5%; idade acima de 61 anos totalizam 11,3% e 8,1% são da faixa etária entre 41 e 50 anos.

Quanto ao tempo de empresa houve um equilíbrio entre os respondentes da pesquisa: 11,3% estão na empresa há 6 meses; 12,90% trabalham de 6 meses a 1 ano; 14,50% de 1 a 2 anos; 11,30% de 2 a 3 anos; 16,10% de 3 a 5 anos; 16,10% de 5 a 8 anos e 17,70% estão trabalhando na empresa acima de 8 anos. Observa-se, portanto, que a empresa possui um quadro de funcionários bem diversificado, levando em consideração o tempo que os colaboradores trabalham na empresa.

Sobre o grau de instrução dos colaboradores, constatou-se que 40,30% possuem pós-graduação completa; 6,5% possuem pós-graduação em andamento, 24,2% possuem ensino superior completo, 25,8% possuem o ensino superior em andamento e 9,7% possuem ensino médio completo.

### 4.2 ANÁLISE DO ÍNDICE DE FELICIDADE DOS COLABORADORES

Para realizar a análise do índice de felicidade no trabalho (IFT), os resultados foram divididos em quatro indicadores: I) engajamento dos colaboradores; II) autonomia; III) crescimento, desenvolvimento e reconhecimento profissional; IV) questão socioambiental da organização.

O Quadro 1 a seguir apresenta os resultados obtidos em relação ao primeiro indicador: ENGAJAMENTO DOS COLABORADORES.

Quadro 1: Engajamento dos colaboradores

PERGUNTAS	Sempre	Quase Sempre	Frequent.	Raramente	Nunca
Ao acordar para ir ao trabalho me sinto disposto e entusiasmado?	29%	50%	18%	3%	-
Tenho constantemente a sensação de felicidade no trabalho, sem que haja um motivo específico?	21%	60%	11%	8%	-
Você considera o seu trabalho importante?	76%	18%	6%	-	-
Você considera o seu trabalho desafiador?	58%	27%	13%	2%	-
Seu trabalho é estressante?	5%	20%	40%	35%	-
Geralmente fico tão envolvido com o meu trabalho que o dia passa muito rápido?	53%	37%	10%	-	-
Adapto-me rapidamente a situações difíceis?	15%	66%	16%	3%	-
Identifico proativamente as oportunidades e desafios do futuro?	19%	65%	13%	3%	-
Estou disposto a assumir novas tarefas, conforme necessário?	72%	28%	-	-	-
Eu tenho autonomia para tomar decisões que afetam o meu trabalho?	13%	61%	23%	3%	-
Eu entendo como o meu trabalho afeta as metas empresariais da organização?	55%	39%	5%	1%	-
Trabalhar na cooperativa te traz realização profissional?	61%	31%	5%	3%	-
Você indica a cooperativa para outras pessoas (filhos/familiares/amigos)?	89%	6%	5%	-	-
Se pudesse voltar no tempo, escolheria a mesma profissão?	50%	32%	13%	5%	-
Você tem um bom relacionamento com os seus colegas de trabalho?	71%	27%	2%	-	-
É tranquila a relação de trabalho entre você e seu gestor?	73%	23%	3%	1%	-
Seu gestor dá apoio ao seu trabalho?	71%	21%	6%	2%	-
Tenho iniciativa de ajudar os outros funcionários quando surge a necessidade?	76%	24%	-	-	-
Meus colegas têm a iniciativa de ajudar os outros quando surge a necessidade?	36%	53%	8%	3%	-
A comunicação entre gestores e colaboradores é boa?	51%	36%	11%	2%	-
Os seus colegas de trabalho são honestos uns com os outros?	34%	56%	10%	-	-
Sou referência na minha profissão. Com frequência sou consultado para emitir opinião sobre o assunto?	21%	48%	30%	1%	-
Estou satisfeita com minhas oportunidades de crescimento profissional?	49%	33%	12%	6%	-
A cooperativa é dedicada ao meu desenvolvimento profissional?	61%	28%	8%	3%	-

Estou satisfeita com o treinamento relacionado à minha função que a organização oferece?	44%	43%	8%	5%	-
Você se sente reconhecido pela empresa, gestor e colegas?	38%	41%	15%	5%	1%
O seu ambiente de trabalho contribui para o seu desempenho?	44%	44%	12%	-	-
Estou satisfeito com a minha segurança geral (estabilidade) no emprego?	45%	37%	13%	3%	2%
O trabalho na minha organização afeta positivamente a vida das pessoas?	68%	29%	3%	-	-
A minha organização opera de forma socialmente responsável?	82%	16%	2%	-	-
Existe uma lacuna do que eu gostaria de fazer e do que eu faço?	5%	29%	15%	43%	8%
Na maior parte das vezes olho os meus problemas com uma lente de diminuição e as coisas boas que me acontecem com uma lente de aumento?	13%	43%	26%	18%	-
Você está feliz em trabalhar na cooperativa?	69%	23%	7%	1%	-
Algumas pessoas são geralmente muito felizes. Elas aproveitam a vida, aconteça o que acontecer, procurando obter o máximo. Em que grau essa descrição se aplica a você?	24%	52%	16%	8%	-
Algumas pessoas geralmente não são tão felizes. Embora não estejam deprimidas nunca parecem tão felizes quanto poderiam ser. Em que grau esta descrição se aplica a vocês?	-	13%	8%	68%	11%
Considerando todas as variáveis (casa, trabalho, relacionamento), o quão feliz você está atualmente?	31%	53%	15%	1%	-
A cooperativa contribui para a sua felicidade?	45%	39%	15%	1%	-
Ao acordar para ir ao trabalho me sinto disposto e entusiasmado?	29%	50%	18%	3%	-
Tenho constantemente a sensação de felicidade no trabalho, sem que haja um motivo específico?	21%	60%	11%	8%	-
Você considera o seu trabalho importante?	76%	18%	6%	-	-

Fonte: Elaborado pelas autoras (2022).

Em relação ao indicador engajamento foi possível identificar que 94% dos respondentes consideram seu trabalho importante (sempre/quase sempre) e 85% também consideram suas atividades desafiadores. De acordo com Tejada (2013), os colaboradores necessitam de um trabalho no qual sejam desafiados constantemente, que desenvolvem todo o seu potencial e que aprendam constantemente.

Esta sensação de desafio no trabalho é extremamente benéfica para a empresa, visto que terá colaboradores que aprendem a solucionar problemas, que superam dificuldades e, conseqüentemente, a organização enriquece o capital intelectual, aumentando a competitividade da empresa no mercado (TEJADA, 2013).

Observou-se também que os colaboradores entendem o quão importantes são para o atingimento dos resultados da empresa, sentindo-se responsáveis pelo alcance das metas. De acordo com Tejada (p. 131, 2013), a responsabilidade pelos resultados “significa fazer com que as pessoas participam das tomadas de decisão para, a partir disso, se sentirem responsáveis pelos resultados organizacionais”. As organizações atingirão seus resultados com sucesso se os colaboradores estiverem comprometidos com as propostas e metas da empresa (PATRÍCIO, 2016).

Quando os colaboradores foram questionados se são consultados para emitir opiniões sobre os assuntos que interferem no dia a dia e nos negócios da organização, 69% dos respondentes informaram que quase sempre ou sempre são consultados. De acordo com Botteon (2013), os funcionários querem se sentir importantes para as empresas, entendendo que são construtores do sucesso da organização e para isso, é necessário que a empresa valorize pessoalmente e financeiramente seus profissionais, permitindo que eles manifestam suas ideias e opiniões a respeito dos produtos e serviços.

Segundo os respondentes da pesquisa, 92% deles consideram que sempre/quase sempre estão felizes em trabalhar na cooperativa e 84% informaram que sempre/quase sempre a cooperativa contribui para a sua felicidade. Sobre esse aspecto, compreendemos que, a felicidade dos colaboradores de uma organização é formada por três aspectos: o engajamento, a satisfação no emprego e o comprometimento organizacional (FISHER, 2010, *apud* FIDELIS; FERNANDES; TISOTT, 2017).

Dessa forma, para que a empresa tenha sucesso no mercado, com colaboradores felizes e motivados na empresa é necessário que esse conjunto de elementos sejam observados. Colaboradores motivados são mais criativos, criam ferramentas para a empresa e são capazes de resolver problemas. Assim, tornam-se mais produtivos, além de motivar seus colegas e, principalmente, ser feliz em seu trabalho se for reconhecido pelas suas competências e potencialidades (STEFANINI, 2007).

Sobre o indicador AUTONOMIA DOS COLABORADORES para tomada de decisões que afetam o seu trabalho no dia a dia, 74% dos respondentes identificam que sempre/quase sempre possuem a liberdade, para definirem de que forma as atividades serão conduzidas. De acordo com Battistelli (2013 *apud* CRÓ, 2021), a autonomia no trabalho proporciona aos funcionários uma amplitude e liberdade na tomada de decisão e execução das tarefas organizacionais e, como consequência, esses colaboradores são mais proativos e conseguem se adaptar mais facilmente aos processos de mudança organizacional, pois desenvolvem no dia a dia ações e ideias para realizar as tarefas.

Em análise das respostas do questionário, podemos verificar que 81% dos respondentes identificam que sempre/quase sempre se adaptam rapidamente às situações difíceis. Assim sendo, podemos dizer que a cooperativa consegue dar autonomia para os colaboradores e possui benefícios em relação a essa concessão. Nesse contexto, compreendemos que a autonomia no trabalho possui relação direta com a adaptabilidade dos funcionários a situações difíceis do dia a dia. (BATTISTELLI, 2013 *apud* CRÓ, 2021).

Entretanto, cabe salientar que na Cooperativa analisada há normativos internos que regulamentam as atividades quanto aos aspectos legais, mas o procedimento de como as tarefas serão executadas e em qual momento, os colaboradores possuem autonomia para definir.

Analisando as respostas obtidas, 82% dos respondentes informam que sempre/quase sempre identificam proativamente as oportunidades e desafios futuros e que 92% dos respondentes se sentem realizados profissionalmente. Fazendo uma relação desses dois itens é possível identificar que os colaboradores estão engajados e possuem o

senso de pertencimento com a instituição. Segundo Chér (2017), o engajamento é um estado emocional que cria um comprometimento de alto nível com alguém ou com alguma coisa em uma visão à longo prazo.

Nesse sentido, é possível corroborar o item na qual demonstra que os colaboradores estão dispostos a assumir novas tarefas (100% sempre/quase sempre) e que se pudessem escolher novamente essa carreira profissional (82% sempre/quase sempre), assim o fariam.

Quanto ao indicador CRESCIMENTO, DESENVOLVIMENTO E RECONHECIMENTO PROFISSIONAL, o Quadro 2 apresenta os seguintes resultados:

Quadro 2: Crescimento, desenvolvimento e reconhecimento profissional

PERGUNTAS	Sempre	Quase Sempre	Frequent.	Raramente	Nunca
Estou satisfeita com minhas oportunidades de crescimento profissional?	49%	33%	12%	6%	-
A cooperativa é dedicada ao meu desenvolvimento profissional?	61%	28%	8%	3%	-
Estou satisfeita com o treinamento relacionado à minha função que a organização oferece?	44%	43%	8%	5%	-
Você se sente reconhecido pela empresa, gestor e colegas?	38%	41%	15%	5%	1%
O seu ambiente de trabalho contribui para o seu desempenho?	44%	44%	12%	-	-

Fonte: Elaborado pelas autoras (2022).

De acordo com as respostas apresentadas, somente 38% dos colaboradores se sentem reconhecidos pela empresa, gestor e colegas de trabalho. Sobre esse aspecto vale destacar que, em uma organização os colaboradores se sentem reconhecidos profissionalmente quando têm seu trabalho elogiado pelos seus superiores (STEFANINI, 2007).

Quanto ao desenvolvimento profissional, 61% dos colaboradores reconhecem que a cooperativa é dedicada ao desenvolvimento profissional dos seus funcionários. Dessa forma, compreendemos que, a satisfação dos colaboradores é atingida quando a empresa também estimula a qualificação profissional (BOM SUCESSO, 2002).

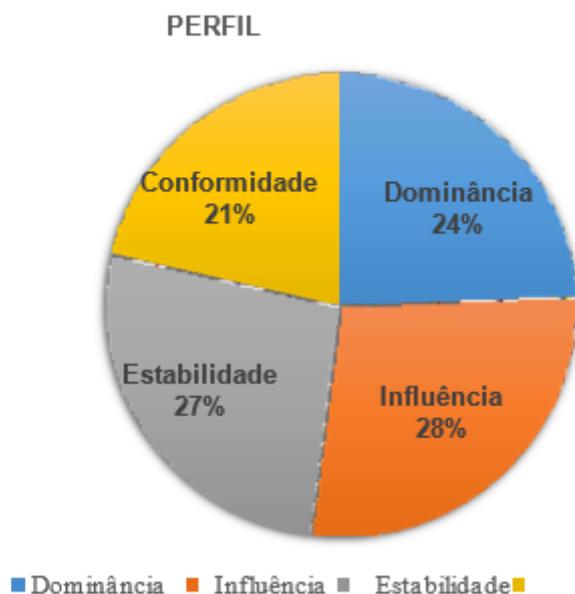
Por fim, quanto ao impacto na vida da sociedade os colaboradores, em sua maioria, entendem que fazem a diferença na vida das pessoas pela prestação de seus serviços e entendem também, que a cooperativa busca sempre operar de forma socialmente responsável. Conforme Primolan (2004), as empresas socialmente responsáveis, tornam-se mais competitivas e fortalecem sua relação com o mercado e com o público a qual interagem. Estabelecem uma maior integração quando identificam que a empresa, além de princípios éticos, valoriza os princípios sociais.

Observando a pesquisa foi possível identificar que os itens mais relevantes para os colaboradores (os itens que tiveram as melhores métricas) foram: a organização operar de forma socialmente responsável; o clima e ambiente organizacional com seus colegas de trabalho ser um ambiente amigável; e os próprios colaboradores estarem dispostos a assumir novas tarefas e dispostos a auxiliar quando necessário. Os itens que tiveram os menores desempenhos estão relacionados ao estresse no trabalho e pela ausência de oportunidades de crescimento profissional dentro da instituição.

### 4.3 ANÁLISE DO PERFIL COMPORTAMENTAL DOS GESTORES

Os resultados evidenciaram um equilíbrio entre o perfil comportamental dos gestores das agências. Conforme apresenta o Gráfico 1, o perfil comportamental mais representativo foi o Influenciador com 28%, seguido pelo perfil Estabilidade com 27%, o perfil dominância somou 24% e, por fim, o perfil Conformidade totalizou 21%.

Gráfico 1: Perfil Comportamental



Fonte: Elaborado pelas autoras (2022).

As características mais expressivas do Perfil Comportamental Influência são: otimismo, inovador, sociável, confiante e curioso. O perfil influência possui grande capacidade de comunicação e sociabilidade e, por conseguinte, tendem a ser bastante persuasivos (VIEIRA; SILVA, 2018). Esse perfil valoriza o relacionamento como ponto principal com seus colaboradores e busca gerar um ambiente que desperta a criatividade e liberdade dos funcionários nas tarefas do dia a dia.

O perfil estabilidade apresenta as seguintes características: empático, líder, positivo, cooperativo, agradável e amigável. Esse tipo de profissional apresenta afinidade com o relacionamento interpessoal, buscando ambientes tranquilos e calmos (VIEIRA; SILVA, 2018). Outra característica marcante é que demonstram ser constantes e regrados, geralmente cedem com maior facilidade, mas são resistentes em aceitar mudanças (BARROS; PERONDINI, 2016).

O perfil estabilidade também apresentou características representativas, tanto na aplicação da ferramenta DISC quanto na aplicação do questionário realizada pelos colaboradores. Esse perfil, possui como característica marcante a busca pela harmonia no ambiente de trabalho, por meio da colaboração entre os funcionários.

O perfil dominância apresenta as características mais expressivas: ambicioso, corajoso, líder, rápido, criativo, influenciador, cheio de energia e extrovertido. De acordo com Vieira e Silva (2018), as pessoas que possuem características predominante do perfil dominância, adaptam-se facilmente a cargos que necessitam alcançar metas e resultados com agilidade e rapidez e são indicados para gestões dinâmicas, com grande quantidade de pessoas, visto que possuem facilidade em comandá-las.

Esse perfil apresenta como principal característica a busca do resultado, por meio de decisões tomadas de forma ágil para resolver os problemas do dia a dia. Os indivíduos que apresentam esse tipo de perfil são competitivos e possuem objetivos claros e definidos (BARROS; PERONDINI, 2016).

Por fim, o perfil Conformidade apresenta como principal característica, a entrega com qualidade e detalhes de informação. Busca o perfeccionismo em suas entregas diárias e utiliza-se de procedimentos para o alcance dos resultados. As características marcantes, na aplicação da ferramenta DISC, foram: racional, organizado, obedece às regras, planeja com antecedência, alto nível de exigência, considera as opções, leal.

Segundo Barros e Perodini (2016), o perfil comportamental conformidade é o mais indicado para lidar com regras e procedimentos. São pessoas que possuem conduta excepcional nas atividades que necessitam seguir à risca padrões e normas preestabelecidas (VIEIRA; SILVA, 2018) Entretanto, geralmente essas pessoas são analíticas e críticas podendo ser pessimistas e defensivas (BARROS; PERODINI, 2016).

#### 4.4 ANÁLISE DO PERFIL COMPORTAMENTAL DOS GESTORES COM O ÍNDICE FELICIDADE NO TRABALHO

Realizando uma análise comparativa nas respostas do questionário aos colaboradores e à ferramenta DISC aos gestores foi possível observar que no item relacionamento, 95% dos colaboradores informaram que possuem um bom relacionamento entre colegas de trabalho e gestores (Quadro 3). Essa é uma característica buscada principalmente por gestores com Perfil Comportamental Influencia.

Quadro 3: Pilar relacionamento

PERGUNTAS	Sempre	Quase Sempre	Frequent.	Raramente	Nunca
Você tem um bom relacionamento com os seus colegas de trabalho?	71%	27%	2%	-	-
É tranquila a relação de trabalho entre você e seu gestor?	73%	23%	3%	1%	-
Seu gestor dá apoio ao seu trabalho?	71%	21%	6%	2%	-
Tenho iniciativa de ajudar os outros funcionários quando surge a necessidade?	76%	24%	-	-	-
Meus colegas têm a iniciativa de ajudar os outros quando surge a necessidade?	36%	53%	8%	3%	-
A comunicação entre gestores e colaboradores é boa?	51%	36%	11%	2%	-

Fonte: Elaborado pelas autoras (2022).

Outro ponto observado foi que o Perfil Dominância possui como característica marcante a busca de resultados e alcance de metas. Nesse sentido, grande parte dos colaboradores da Cooperativa sabem claramente os objetivos e resultados que a organização quer alcançar.

Relacionando as principais características do perfil estabilidade e as respostas obtidas pelos colaboradores no questionário observou-se que 80% identificaram que possuem a sensação de felicidade sem terem um motivo específico e sentem-se dispostos e entusiasmados para irem ao trabalho; ficam felizes quando são consultados em suas tarefas do dia a dia para emitirem opinião sobre os assuntos diários.

Enfim, os resultados obtidos revelam um equilíbrio entre os perfis comportamentais dos gestores. Dessa forma, entende-se que os gestores precisam ser dotados de características de cada um dos perfis comportamentais para liderar suas equipes. Segundo Gil (2003), o principal desafio de um líder e gestor é aprender a lidar com cada pessoa da sua equipe. É entender e saber qual os motivos que leva cada colaborador a se sentir motivado (BRUCE, 2006).

Cabe salientar que todas as pessoas que trabalham em uma instituição possuem perfis diferentes, sendo assim, os gestores precisam ter as habilidades necessários para trabalhar com cada um da sua equipe. Por esse motivo, compreende-se que não há um perfil específico ou ideal para os gestores da cooperativa, e sim que deve haver um equilíbrio entre os perfis para desenvolver um ambiente mais amigável e feliz para os colaboradores.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A aplicação do questionário aos colaboradores da cooperativa e a aplicação da Metodologia DISC para os gestores das agências, permitiu a análise do perfil comportamental da liderança da cooperativa e a interrelação do perfil com o índice de Felicidade no Trabalho.

Por meio da fundamentação teórica, da verificação dos procedimentos metodológicos foram levantados os resultados da empresa em questão. Primeiro foi analisado o perfil socioeducacional dos colaboradores, no qual foi identificada a predominância do sexo feminino, faixa etária entre 21 e 30 anos, equilíbrio no tempo de empresa e possuem pós-graduação.

Em seguida, a pesquisa avaliou o índice de felicidade no trabalho. Por meio dos resultados obtidos foi observado que grande parte dos colaboradores está feliz em trabalhar na cooperativa e possui um IFT alto, ou seja, sente-se realizado em trabalhar na instituição. Foi possível identificar que ainda há pontos a serem trabalhados que podem aumentar o IFT da instituição, por exemplo, a sensação de estresse no dia a dia dos colaboradores.

Os indicadores mais relevantes para os colaboradores estão relacionados à responsabilidade social da empresa e clima organizacional satisfatório. Os indicadores que tiveram os menores desempenhos foram o estressante no trabalho e a falta de oportunidades de crescimento profissional dentro da instituição.

Quanto à aplicação da Metodologia DISC aos gestores das agências, o perfil mais representativo foi o perfil influência, entretanto, foi possível identificar um equilíbrio entre todos os perfis comportamentais dos gestores.

Cabe salientar que a pesquisa foi de grande relevância para a autora, pois apresentou um tema importante para a instituição, apresentando ideias e dicas para a organização, além da autora adquirir novos conhecimentos e satisfação em contribuir com a empresa.

O estudo realizado apresentou algumas limitações em relação às análises, entre elas, que nem todos os colaboradores e gestores responderam à pesquisa, muitas vezes por receio de interferir na situação de seu cargo dentro da instituição.

Por fim, sugere-se a elaboração de outras pesquisas com o tema em questão, por exemplo, a influência do perfil comportamental no clima organizacional da empresa.

## REFERÊNCIAS

AWADA, N. I.; ISMAIL, F. Happiness in the Workplace. **International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering**, v. 8, p. 1496-1500, 23 jul. 2019. Blue Eyes Intelligence Engineering and Sciences Engineering and Sciences Publication - BEIESP. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.35940/ijitee.i3313.0789s319>. Acesso em: 14 mar. 2022.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 1. ed. 3 reimpr. São Paulo: Almedina Brasil, 2016.

BARROS, J.; PERONDINI, M. **Perfil Comportamental dos Colaboradores de uma empresa de materiais para construção**. São Paulo, 2016.

BATTISTELLI, A., MONTANI, F., & ODOARDI, C. (2013). The impact of feedback from job and task autonomy in the relationship between dispositional resistance to change and innovative work behaviour. **European Journal of Work and Organizational**, 26- 41.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações: nem todos fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2018. 168p.

BOM SUCESSO, E. de P. **Relações Interpessoais e Qualidade de Vida no Trabalho**. São Paulo: Qualitymark, 2002.

BOTELHO, J. M; CRUZ, V. A. G.da. **Metodologia Científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

BOTTEON, F. **A Felicidade no Trabalho é fundamental para o comprometimento da Equipe**. Disponível em: [www.hmdoctors.com/2013/a-felicidade-no-trabalho-e-fundamental-para-o-comprometimento-da-equipe/](http://www.hmdoctors.com/2013/a-felicidade-no-trabalho-e-fundamental-para-o-comprometimento-da-equipe/). Acesso em: 14 mar. 2022.

BRUCE, A. **Como motivar sua equipe**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

ELPO, P. S. **Felicidade no Trabalho: Proposta de um instrumento para Diagnóstico em Empresas de Base Tecnológica**. 2020. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas- ESAG, Universidade do Estado de Santa Catarina -UDESC, Florianópolis, 2020.

FERNÁNDEZ, J. L. et al. Happiness at Work, Business Behaviour and Worker Perceptions: a case study. **Ramon Llull Journal Of Applied Ethics**, v. 08, p. 33-64, 2017.

FERREIRA, P. I. **Atração e Seleção de Talentos**. 1. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

FISHER, C. D. Happiness at work. **International Journal of Management Reviews**. v. 12, p. 384-412, 2010. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>. Acesso em: 5 maio 2022.

GIL, E. **A nova gerência**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2003.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011. 220p.

HELLSTROM, Travis. **Leading happiness: Leadership and happiness at work in certified b corporations**. 2014. Dissertação (Mestrado) - Curso de Masters of Arts In Service, Leadership And Management Development, Sit Graduate Institute, Vermont, 2014.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2010. 297 p.

MATOS, J. F. **Análise dos Aspectos Comportamentais Através da Ferramenta DISC**: Junho de 2008. Disponível em: <<https://repositorio.iscte iul.pt/bitstream/10071/2094/1/Tese%20Jorge%20Fernandes%20de%20Matos%20-%20final.pdf>>. Acesso em: 12 fev.2021.

PATRÍCIO, P. **Empreendedorismo: Uma Perspectiva Multidisciplinar**. 1. ed. 2016.

PRIMOLAN, L. V. A responsabilidade social corporativa como um fator de diferenciação na competitividade nas organizações. **Revista Gerenciais**. São Paulo. V. 3, p. 125-134, 2004.

PRYCE-JONES, J.; LINDSAY, J. What happiness at work is and how to use it? **Industrial And Commercial Training**, v. 46, p. 130-134, abr. 2014. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/ict-10-2013-0072>. Acesso em: 10 fev. 2021

RHPORTAL. **Índice de felicidade no Trabalho**. Disponível em: [https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/ndice-de-felicidade-notrabalho/#:~:text=A%20pesquisa%20avaliou%20quanto%20seus,direto%20\(7%2C5\)](https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/ndice-de-felicidade-notrabalho/#:~:text=A%20pesquisa%20avaliou%20quanto%20seus,direto%20(7%2C5)). Acesso em: 10 fev. 2021.

SANTOS, A. S.; NASCIMENTO, C. Z.; LOPES, C. A.; ZUNINO, H. M. E. (org.). **Manual de orientações metodológicas**. Brusque: [s.n.], 2019.

SILVA, N.; TOLFO, S. da R. Trabalho Significativo e Felicidade Humana: meaningful work and human happiness. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 12, p. 341-364, set. 2012.

SINGH, S.; AGGARWAL, Y.. Happiness at Work Scale: construction and psychometric validation of a measure using mixed method approach. **Journal of Happiness Studies**, v. 19, p. 1439-1463, 27 abr. 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1007/s10902-017-9882-x>. Acesso em: 10 fev. 2021.

STEFANINI, C.J. **Área Temática: Recursos Humanos– Motivando Sem Dinheiro**. São Paulo: Faculdade das Américas, 2007. Disponível em: <https://revistas.esuda.edu.br/index.php/humanae/article/view/628/220>. Acesso em: 10 fev. 2021

TEJADA, J. **Motivação e Liderança Como Fatores Estratégicos de Sucesso: Você Pode Fazer a Diferença na Organização**. 1. ed. EDUCS, 2013.

THOMPSON, A. A.; STRICKLAND II, A.J.; GAMBLE, J. E. **Administração Estratégica**. 15. ed. São Paulo: AMGH, 2011.

VIEIRA, P.; SILVA, D. **Decifre e influencie pessoas**: como conhecer a si mesmo e aos outros, gerar conexões poderosas e obter resultados extraordinários. São Paulo: Editora Gente, 2018.

VOCÊ S/A. **Prepare-se para as pesquisas das Melhores Empresas de 2017**: dezembro de 2016. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/carreira/prepare-se-paraas-pesquisas-dasmelhores-empres>. Acesso em: 10 fev. 2021.

## PERCEPÇÃO DOS ACADÊMICOS DO CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS SOBRE EDUCAÇÃO FINANCEIRA

### PERCEPTION OF ACCOUNTING STUDENTS ON FINANCIAL EDUCATION

Daniele Griga<sup>1</sup>

Roberto Carlos Klann<sup>2</sup>

**RESUMO:** O objetivo deste estudo foi avaliar a percepção dos acadêmicos do Curso de Ciências Contábeis da UNIFE sobre educação financeira, identificando de que forma cada estudante pensa e lida com essa questão. Para tal, foi aplicado um questionário a 76 alunos, dos quais 74 autorizaram o uso das respostas para fins de estudos. Os resultados de modo geral, indicam que ainda se precisa falar mais sobre a questão financeira, muitos alunos ainda têm dúvidas sobre como lidar com o seu dinheiro e até mesmo querem saber mais como fazer render, melhorar e ter garantias no futuro. Este estudo contribui com os acadêmicos e professores do curso, bem como com a comunidade em geral, ao identificar aspectos da educação financeira que precisam ser mais discutidos, tanto no âmbito acadêmico quanto familiar.

**Palavras-chave:** educação financeira; Curso Ciências Contábeis; UNIFE.

**ABSTRACT:** *This study aimed to evaluate the perception of academics of the UNIFE Accounting Sciences Course on financial education, identifying how each student thinks and deals with this issue. To this end, a questionnaire was applied to 76 students, of which 74 were authorized to use their responses for study purposes. The results generally indicate that more needs to be said about the financial issue. Many students still have doubts about how to deal with their money and even want to know more about how to make it work, improve, and have guarantees in the future. This study contributes to academics and professors of the course, as well as to the community in general, by identifying aspects of financial education that need further discussion in the academic and family spheres.*

**Keywords:** *financial education; Accounting Sciences Course; UNIFE.*

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, é frequente observar e ouvir as pessoas reclamando do dinheiro insuficiente para manutenção da sua vida pessoal, aquisição de bens, gastos com mercado, manutenção do carro, casa ou qualquer outra demanda que exija recurso financeiro, especialmente em momentos de crise. Tais reclamações sugerem haver dificuldades na gestão das finanças pessoais. A educação ou reeducação financeira, mudanças de hábitos na hora de lidar com as finanças pessoais, bem como o controle dos gastos, podem possibilitar a realização de objetivos pessoais e sustento da família, sem deixar de lado gastos com lazer e bem-estar. A educação financeira pode ser considerada como uma ferramenta para famílias que pretendem obter

<sup>1</sup> Acadêmica do curso de Ciências Contábeis da UNIFE.

<sup>2</sup> Doutor em Ciências Contábeis e Administração pela Universidade Regional de Blumenau (FURB); Professor do Curso de Ciências Contábeis da UNIFE. E-mail: klann@unife.edu.br

mais qualidade de vida e que têm pouco ou até mesmo nenhum controle sobre suas finanças. Pode ainda facilitar o reconhecimento de receitas e despesas no decorrer do tempo, melhorando as riquezas pessoais, até em meio a contratempos.

No âmbito internacional, a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) tem produzido conteúdo e validado experiências relacionadas à educação financeira. Com a criação do *Financial Education Project*, em 2003, a OCDE buscava atender à

preocupação dos países membros com três processos em curso: o aumento de trabalhadores a se aposentar em cenário de diminuição da cobertura previdenciária promovida por Estados e empregadores; o aumento do endividamento em condições de acesso facilitado a crédito e a mercados financeiros desregulados e o aumento de transações financeiras eletrônicas, em contexto onde há grupos sociais fora do sistema bancário (CUNHA, 2020, p. 3).

Na segunda década do século XXI, o Brasil iniciou, então, uma estrutura institucional para replicar as instituições de âmbito internacional, com o Banco Central do Brasil (BACEN) liderando a Parceria Nacional para Inclusão Financeira. A recomendação da OCDE para criação de estratégias nacionais de Educação Financeira foi implementada no Brasil, por meio do Decreto Federal 7.397/2010, que criou a Estratégia Nacional para Educação Financeira.

Este estudo procura atender à comunidade em geral, mas tem como foco prioritário os alunos do Curso de Ciências Contábeis da UNIFEBE. A problemática desta pesquisa envolve, portanto, a dificuldade enfrentada por muitas famílias brasileiras em relação a questões financeiras, principalmente relacionadas às suas finanças pessoais. O momento de crise enfrentado nos últimos anos, agravado pela Pandemia da COVID 19 em 2020 e 2021, principalmente, acabou piorando a situação financeira de muitas famílias, com perdas de empregos, redução de salários, entre outras dificuldades.

Nesse cenário, a educação financeira pode ajudar muitos indivíduos a estarem mais bem preparados para enfrentar tais dificuldades. Muitas famílias podem se reorganizar financeiramente a partir de uma formação mínima adequada em termos de educação financeira. Para tal, o primeiro passo é mapear o nível de conhecimento da população economicamente ativa sobre educação financeira, para então traçar planos de implementação de uma política adequada. Nesse sentido, considerando os objetivos da OCDE e o programa do BACEN especificamente no Brasil, este projeto de pesquisa tem como questão norteadora principal: Qual a percepção dos estudantes de ensino superior sobre educação financeira?

Para responder a essa questão de pesquisa, este projeto tem como objetivo geral avaliar a percepção dos acadêmicos do Curso de Ciências Contábeis da UNIFEBE sobre educação financeira. Para atingir esse objetivo geral foram traçados alguns objetivos específicos: a) identificar o interesse dos acadêmicos sobre educação financeira; b) analisar os procedimentos adotados pelos acadêmicos para gerenciamento de suas finanças pessoais. A escolha dos acadêmicos deste curso específico é justificada pela maior proximidade do tema com a profissão de contabilista. Por isso, o foco foi analisar a percepção dos acadêmicos de Ciências Contábeis sobre este tema.

A justificativa para a realização do presente projeto decorre da dificuldade que os indivíduos têm para organizar sua vida financeira, definir seus objetivos de curto e longo prazos, planejar seus gastos e reter economias de acordo com suas receitas. Para o curso de Ciências Contábeis da UNIFEBE, o projeto se justifica na medida em que busca trazer mais informações sobre a educação financeira pessoal aos seus acadêmicos, podendo ser esse um difusor no seu meio de convívio e na sociedade.

Além de contribuir com os acadêmicos e com o próprio curso de Ciências Contábeis, este projeto tem potencial para contribuir com os acadêmicos dos demais cursos, bem como com seus familiares, pois pretende fazer um levantamento do interesse e das ações desenvolvidas por eles em relação à educação financeira. Nesse sentido, pode alertá-los sobre a importância de se investir em capacitação sobre o tema, o que pode ajudá-los a ter uma vida financeira mais confortável.

Além disso, este projeto atende a alguns dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) incluídos na Agenda 2030 das Organizações das Nações Unidas (ONU), especificamente: ODS 1 - Erradicação da pobreza: acabar com a pobreza em todas as suas formas, em todos os lugares; ODS 4 – Educação de qualidade: assegurar a educação inclusiva, equitativa e de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos; ODS 8 – Trabalho decente e crescimento econômico: promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo, e trabalho decente para todos; ODS 10 – Redução das desigualdades: reduzir as desigualdades dentro dos países e entre eles; e ODS 12 – Consumo e produção responsáveis: assegurar padrões de produção e de consumos sustentáveis.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Procura-se apresentar neste capítulo o que já se publicou ou pesquisou a respeito do tema, abordando-se o conceito de educação financeira, a educação financeira no Brasil e estudos anteriores.

### 2.1 CONCEITO DE EDUCAÇÃO FINANCEIRA

A Educação Financeira é conceituada em diversos trabalhos. Lucena e Marinho (2013), por exemplo, a conceituam como inúmeras atividades ligadas às finanças diárias, como o uso do cartão de crédito, cheques, as decisões sobre poupar, consumir, investir e adquirir seguros. Claudino, Nunes e Silva (2009) afirmam que a educação financeira compreende a inteligência de transformar números em informações relevantes, para que as pessoas possam elaborar um planejamento financeiro que traga equilíbrio entre consumo e as finanças pessoais.

Na área da educação financeira existem várias etapas para que seja obtido um resultado com êxito, que são as seguintes:

**Orçamento:** Um orçamento serve como um caminho para saber com o que pode ser gasto e o que deve ser reduzido para planejar uma poupança. Quando é bem elaborado, permite que nossos hábitos sejam padronizados ao longo do tempo, e isso pode ser sinônimo de estabilidade financeira.

**Poupança:** De modo geral, a poupança é a quantia que se deixa de consumir hoje, para utilizar em nosso futuro. E esse período tanto pode ser próximo quanto distante. Quando se fala em um período próximo, a poupança é feita com o objetivo de criar um fundo de emergência ou comprar um novo produto, por exemplo. Já a poupança feita para um período mais longo pode ser para a compra de uma casa ou até mesmo para nossa aposentadoria.

**Taxas de juros:** Para poder gastar as poupanças no futuro, precisa "estocar" esses os recursos onde ele seja remunerado. O mínimo exigido é que haja uma recomposição da inflação desse período. Entender sobre taxas de juros ensina a poupar para investir, mas também para consumir. Quando financia um carro ou uma casa, por exemplo, as taxas de juros estão lá e devem fazer parte da decisão.

**Crédito:** O crédito é ainda mais do que uma quantia a tomar emprestada: faz parte da "reputação" que se tem com o mercado de crédito. Quanto pior ela é, menos recursos se consegue e mais juros se paga. Por conta disso, a tomada de empréstimos deve ser reservada para casos de necessidade, sem que o seu reembolso comprometa os rendimentos no futuro.

**Impostos:** Os impostos também devem fazer parte das decisões de consumo, pois estão incluídos em praticamente tudo o que paga e até mesmo em nossos investimentos (OCDE, 2005).

Sales (2018) destaca que a educação financeira é um meio pelo qual se adquire o conhecimento de gerir os recursos pessoais, tendo a oportunidade de aplicá-lo no cotidiano, melhorando a distribuição de receitas e o gerenciamento de despesas.

## 2.2 EDUCAÇÃO FINANCEIRA NO BRASIL

Segundo pesquisa coordenada pela Associação de Educação Financeira do Brasil (AEF-Brasil) em 2010, em cinco anos, iniciativas de educação financeira aumentaram cerca de 72% no país, e os maiores responsáveis por essa evolução são as instituições de ensino. O Brasil é um dos poucos países do mundo que possui uma Estratégia Nacional de Educação Financeira (ENEF), fundada na intenção de promover ações de educação financeiras gratuitas e sem qualquer interesse comercial nelas. A ENEF brasileira é resultado de uma articulação entre 11 instituições de governo e da sociedade civil e, por ter essa diferença, valoriza ações que integrem a iniciativa privada, a sociedade civil e o governo.

Segundo o MEC (Ministério da Educação):

A experiência de se informar sobre finanças produziu mudanças significativas na vida dos jovens estudantes e de suas famílias, e rendeu ao Brasil referência sobre essa modalidade de ensino no relatório *The impact of high school financial education – experimental evidence from Brasil* (O impacto da educação financeira no ensino médio – a experiência do Brasil, em tradução livre), do Banco Mundial. Analistas do Banco Mundial constataram o aumento de 1% do nível de poupança dos jovens que passaram pelo programa; 21% a mais dos alunos fazem uma lista dos gastos todos os meses; 4% a mais dos alunos negociam os preços e meios de pagamento ao realizarem uma compra. As famílias também foram beneficiadas, pois temas como orçamento, planejamento e taxas bancárias entraram na pauta das conversas e decisões conjuntas de gastos por causa dos deveres de casa. O relatório conclui, ainda, que esse resultado indica que jovens educados financeiramente podem contribuir para o crescimento de 1% do PIB do Brasil. (<http://portal.mec.gov.br/component/tags/tag/35987-educacao-financeira>).

O BACEN possui um Programa de Educação Financeira (PEF-BC) que visa à educação financeira da população brasileira. Por meio desse programa foi realizada a preparação de materiais impressos e eletrônicos com o intuito de explicar as operações básicas que uma pessoa deve conhecer. Dessa forma, consegue proporcionar mais conhecimento e uma visão mais ampla de como melhorar a condição financeira. É possível verificar que o desenvolvimento da oferta de informação financeira no país ainda é fraca e necessita de crescimento e atenção imediata, seja por parte do governo ou da sociedade organizada (MATTA, 2007).

Ainda segundo Matta (2007), as pesquisas sobre finanças pessoais no Brasil ainda são escassas, tanto no meio acadêmico quanto no âmbito governamental. Encontram-se apenas atitudes isoladas de órgãos e entidades de defesa do consumidor. Na próxima

seção apresentam-se alguns estudos desenvolvidos sobre o tema nos últimos anos.

### 2.3 ESTUDOS ANTERIORES SOBRE EDUCAÇÃO FINANCEIRA

O tema educação financeira tem sido objeto de alguns estudos nos últimos anos. Apresenta-se nesta seção um resumo dos principais trabalhos publicados sobre o tema desde 2018, para se ter uma ideia de quais assuntos estão sendo debatidos na academia em relação à educação financeira.

Oliveira e Pessoa (2018) analisaram o processo de formação continuada acerca da Educação Financeira (EF) ofertada aos professores dos anos iniciais do Ensino Fundamental. O método consistiu em entrevistas semiestruturadas com duas professoras que participaram da formação. Os resultados evidenciam limitações no processo de formação continuada, baseando-se apenas na discussão de orçamentos e na apresentação de livros didáticos e paradidáticos de EF. A ênfase do trabalho girou em torno do ensino de conhecimentos econômico-financeiros com orientações sobre como obter, usar e poupar dinheiro. Dessa forma, os autores ressaltam a necessidade de ampliar as discussões sobre EF no âmbito dos processos de formação de professores.

Pinheiro e Rosa (2018) analisaram a Educação Financeira para alunos Surdos sob a perspectiva do Programa Etnomatemática. Para isso, discutiram a conexão entre a Cultura Surda e o Programa Etnomatemática e, a partir disso, descreveram um panorama sobre a Educação Matemática e Financeira para alunos Surdos que se comunicam em Libras. Os resultados obtidos por esses autores mostram que uma contribuição importante do Programa Etnomatemática para o desenvolvimento da educação financeira dos alunos Surdos foi evidenciar o respeito e a atenção à sua cultura e, também, às suas vivências cotidianas.

Sales (2018) verificou o nível de educação financeira de estudantes do ensino fundamental II em uma escola particular de um município de Pernambuco. A amostra totalizou 110 alunos. Os dados foram coletados por meio de questionário aplicado de forma presencial na instituição de ensino. Os alunos responderam às questões abrangendo desde suas finanças pessoais até temas ligados diretamente a finanças corporativas. A partir dos resultados, a autora concluiu que os alunos possuem um nível de educação financeira bom, tendo em vista que, em sua maioria, afirmavam saber utilizar seus recursos financeiros. A autora concluiu ainda que a amostra pesquisada, em sua maioria, possuía uma vida financeira ativa, atrelada ao conhecimento financeiro e boas condições para administrar suas finanças.

Vanderley, Silva e Almeida (2020) discutiram a Educação Financeira na Infância e Adolescência, identificando seus reflexos na vida adulta. O objetivo foi identificar como a cultura sobre o uso do dinheiro ocorre, apresentando métodos práticos e teóricos de ensino para finanças na infância e na adolescência, a partir de uma análise do perfil das crianças e adolescentes do Colégio Marista de Cascavel-PR, em pesquisa de Dimas José Detoni e Maico Sullivan Lima do UNIVEL Centro Universitário. Os procedimentos metodológicos foram pesquisa qualitativa de teor bibliográfico e internetnográfico, mediante leitura e fechamento de livros, capítulos de livros, artigos científicos e *e-books* disponibilizados na *Internet*, além de uma vasta literatura acadêmica disponível em bibliotecas digitais e bancos de dados como SciELO e Google Acadêmico. Os resultados indicaram que crianças e adolescentes começam precocemente a lidar com dinheiro; que a escola é um importante veículo de conscientização e cultura de um ensino que busque esse aporte; que a Educação Financeira é fator primordial para que, na fase adulta, crianças e adolescentes administrem com responsabilidade os seus ganhos financeiros, facilitando e promovendo um adulto

emocionalmente equilibrado, pois o descontrole financeiro e a falta de dinheiro acarretam transtornos emocionais que refletem na vida de todos os envolvidos. Além disso, os autores perceberam que tanto a família quanto a escola são responsáveis por ensinar crianças e adolescentes a lidarem com dinheiro de forma responsável.

Portanto, nota-se pelos estudos descritos nesta seção que ainda há muito campo a se pesquisar sobre o tema Educação Financeira. Esta revisão de estudos anteriores não foi extensiva, pois se limitou a estudos publicados a partir de 2018.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa se caracterizou como descritiva, a qual “[...] observa, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los” (CERVO; BERVIAN, 1996, p. 66). Esse tipo de pesquisa “procura descobrir, com a previsão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características” (CERVO; BERVIAN, 1996, p. 66).

Esta pesquisa ainda foi caracterizada como de levantamento ou *survey*, pois as informações foram coletadas por meio de um questionário aplicado aos acadêmicos do Curso de Ciências Contábeis da UNIFEBE. Segundo Gil (2009), esse tipo de pesquisa se caracteriza como uma metodologia de interrogação; produz descrições quantitativas de determinada população-alvo com a utilização de um instrumento (questionário) antecipadamente definido (FREITAS *et al.*, 2000).

Quanto à abordagem, este estudo tem natureza quantitativa, pois esse tipo de pesquisa, segundo Richardson (1999, p. 29): “caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento dessas através de técnicas estatísticas desde a mais simples, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão etc.”.

A população ou universo “é o conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo), que possuem as características que serão objeto de estudo” (VERGARA, 1998, p. 48). Richardson (2012, p. 157) define que a população de uma investigação científica consiste em um “conjunto de elementos que possuem determinadas características em comum”. Nesta pesquisa, a população é formada pelos acadêmicos do Curso de Ciências Contábeis da UNIFEBE, totalizando 160 estudantes. A amostra compreendeu 76 estudantes que responderam às perguntas, mas apenas 74 autorizaram a divulgação dos dados.

O instrumento deste estudo é baseado no estudo de Matta (2007), que desenvolveu um instrumento para capturar o interesse dos acadêmicos sobre educação financeira e os procedimentos adotados pelos acadêmicos para gerenciamento de suas finanças pessoais.

### 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa, iniciando com dados preliminares sobre a amostra e finalizando com informações acerca da educação financeira dos estudantes pesquisados

#### 4.1 DADOS PRELIMINARES

Após os dados coletados, por meio do Google Formulário entregue para os acadêmicos do Curso de Ciências Contábeis da Fundação Educacional de Brusque – UNIFEBE, foi possível obter respostas para a análise de Educação Financeira desses alunos.

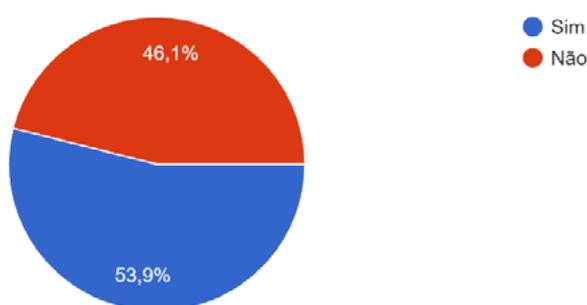
Ao todo eram 160 estudantes do Curso de Contábeis no período da coleta (1º semestre de 2023) e foram obtidas no final um total de 76 respostas; 74 alunos autorizaram a divulgação.

Nos dados iniciais sobre o sexo de cada participante, estado civil, idade e em qual fase está no curso, foi possível observar que 76,4% das respostas foram de mulheres, a idade da maioria dos entrevistados é de 19 a 25 anos e grande parte está nas fases iniciais do curso, da primeira até a quinta fase. Além disso, 90,8% são solteiros.

Gráfico 1 – Independência Financeira

Você possui independência financeira (sustentar-se sem o auxílio de outras pessoas)?

76 respostas



Fonte: dados da pesquisa.

Na questão econômica de cada aluno, pode-se notar que existe ainda muitas pessoas que dependem de ajuda para conseguir se sustentar. Cerca de 53,9% dizem que têm independência financeira, enquanto 46,1% necessitam de ajuda no decorrer do mês, conforme se pode observar no Gráfico 1.

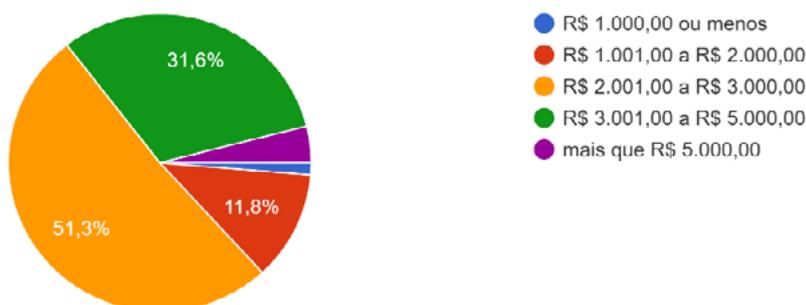
Na segunda pergunta foi questionado quantas pessoas dependiam dos alunos na parte econômica. Os resultados (não tabulados) indicam que 47,9% dos respondentes não têm dependentes.

Em relação à renda mensal, constata-se no Gráfico 2 que a distribuição das faixas salariais ficou concentrada no salário entre R\$ 2.001,00 e R\$ 3.000,00, com 51,3%, seguido da faixa entre R\$ 3.001,00 e R\$ 5.000,00, com 31,6%.

Gráfico 2 – Faixa de renda salarial

Qual alternativa melhor descreve a sua média de renda mensal?

76 respostas



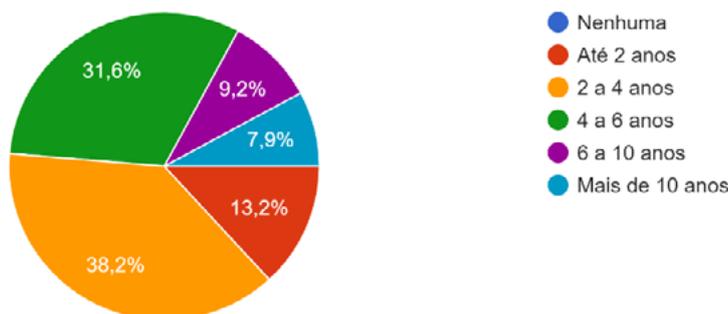
Fonte: dados da pesquisa.

As experiências profissionais ficaram concentradas nos períodos de 2 a 4 anos e de 4 a 6 anos, indicando que a maioria dos alunos pesquisados tem certa estabilidade profissional, conforme o Gráfico 3.

Gráfico 3 – Experiência profissional (anos)

Sua experiência em trabalho remunerado é de:

76 respostas



Fonte: dados da pesquisa.

De maneira geral, os dados demográficos indicam que os respondentes são, sem sua maioria, do sexo feminino, jovens e estão cursando as primeiras fases do curso. Cerca da metade indicam ter independência financeira, ou seja, não dependem de ajuda da família, e a maioria tem faixa salarial até R\$ 3 mil e com tempo de ocupação de dois a seis anos no emprego.

#### 4.2 ANÁLISES SOBRE A EDUCAÇÃO FINANCEIRA

Nesta segunda parte da análise há dez perguntas sobre educação financeira que foram feitas aos alunos, para que fosse possível investigar como está o nível de conhecimento sobre questões financeiras de cada um e quais seriam seus interesses em relação ao assunto.

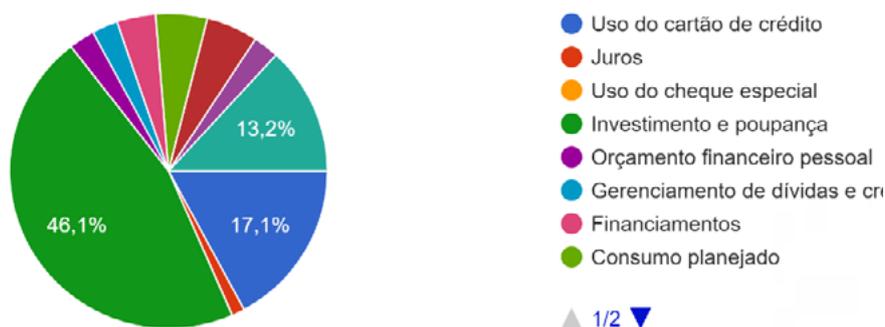
Na primeira pergunta foi questionado sobre o grau de importância em relação ao conhecimento sobre a educação financeira, em que todos os 74 alunos respondentes ficaram entre Muito Importante e Importante.

Quando perguntado aos alunos qual o tema que eles mais têm interesse em conhecer, os respondentes indicaram investimentos na poupança, uso do cartão de crédito e redução/corte de gastos. Com porcentagens menores foram indicados assuntos ligados a juros, financiamentos, aposentadoria e outros, conforme se visualiza no Gráfico 4.

Gráfico 4 – Temas de Interesse

2- Assinale o(s) tema(s) que você tem interesse em obter mais informações:

76 respostas



Fonte: dados da pesquisa.

Nas perguntas de números 3 e 4 foram questionadas as frequências que são buscadas as fontes de informação sobre o assunto e quais os critérios para se acreditar no que está sendo dito. Os resultados indicam um equilíbrio entre buscar informações com frequência ou somente quando precisam de algo para a tomada de decisão. Além disso, ficou evidente que o critério utilizado é a confiabilidade do *website* onde disponibiliza a informação.

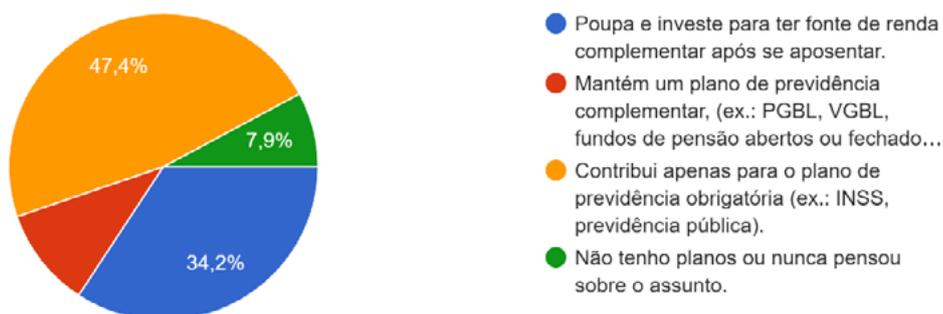
A pergunta de número 5 era relacionada ao meio de se buscar as informações do ramo financeiro. A maioria dos respondentes (76,3%) assinalou a internet como meio para tal.

Em seguida foi perguntado aos alunos sobre o plano de aposentadoria, para a qual muitos ainda ficam divididos, mas o que foi assinalado em número maior foi a contribuição com a previdência (INSS), conforme apresentado no Gráfico 5.

Gráfico 5 – Planos para aposentadoria

6 - Para fins de sua aposentadoria, você?

76 respostas



Fonte: dados da pesquisa.

Nas perguntas 7 e 8 os alunos foram questionados sobre seus interesses em participar de eventos e palestras para entender mais sobre educação financeira. O resultado indica que boa parte dos alunos desejam ter mais conhecimento sobre a educação financeira, o que indica a necessidade de se debater mais sobre o assunto nas universidades.

Por fim, nas questões 9 e 10 foi questionado aos entrevistados se o estado deveria promover e atuar diretamente nesse assunto de educação financeira e a resposta da maioria (85,5%) foi sim. Além disso, foi assinalado que poucos órgãos do governo disponibilizam plataformas sobre o assunto.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi avaliar a percepção dos acadêmicos do Curso de Ciências Contábeis da UNIFEBE sobre educação financeira, identificando de que forma cada estudante pensa e lida com essa questão. Para tal, foi aplicado um questionário a 76 alunos, dos quais 74 autorizaram o uso das respostas para fins de estudos.

Os resultados mostram, de maneira geral, que a maioria dos respondentes é do sexo feminino, jovem e está nas fases iniciais do curso. Todos os respondentes entendem a educação financeira como algo importante, e quase a metade mostrou interesse para obter mais informações sobre investimentos e poupança.

Além disso, os resultados indicam que a internet é a principal fonte de informação dos respondentes, que ainda não contribuem, em sua maioria, para planos de previdência além do oficial. Os estudantes pesquisados indicam interesse em ter mais contato com esse tipo de informação, por meio de participação em palestras e eventos.

Com base nesses achados, é possível concluir que há uma carência por informações sobre educação financeira na amostra pesquisada, e nesse sentido, seria importante o Curso de Ciências Contábeis ou a própria Universidade promover esse tipo de conteúdo de maneira mais regular aos acadêmicos.

Este estudo contribui com a iniciação científica da pesquisadora, mas também busca contribuir com iniciativas promovidas pela UNIFE, especificamente pelo seu Curso de Ciências Contábeis, que tem como uma das atividades de curricularização da extensão a educação financeira, ao fornecer informações sobre a percepção dos acadêmicos sobre o tema. Visa ainda contribuir com a comunidade de Brusque e Região, ao estimular a consciência dos acadêmicos sobre a importância da educação financeira.

## REFERÊNCIAS

AEF-BRASIL. **Educação financeira**. Disponível em: [http:// www.aefbrasil.org.br/ index.php/educacao-financeira/](http://www.aefbrasil.org.br/index.php/educacao-financeira/). Acesso em: 6 fev. 2023.

BUGARIM, M.C.C. *et al.*, **Orçamento familiar e controle social - instrumentos de organização da sociedade**. 2. ed., Brasília 2011.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P.A. A pesquisa: noções gerais. **Metodologia científica**, v. 3, p. 50-63, 1996.

CLAUDINO, L. P.; NUNES, M. B.; SILVA, F. C. Finanças pessoais: Um estudo de caso com servidores públicos. In: **Seminários em Administração**, XII, 2009, São Paulo. XII SEMEAD FEA-USP, 2009.

CUNHA, Márcia Pereira. O mercado financeiro chega à sala de aula: Educação financeira como política pública no Brasil. **Educação & Sociedade**, v. 41, 2020.

FREITAS, Henrique et al. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 35, n. 3, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Estudo de caso**. São Paulo; Atlas, 2009.

HILL, Napoleon. **Quem pensa enriquece**. 1 ed. São Paulo, SP. Fundamento. 2009. p. 79.

KRÜGER, Fernanda. **Avaliação da educação financeira no orçamento familiar**. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnólogo em Processos Gerenciais) Faculdade de Tecnologia Pedro Rogério Garcia, Concórdia, 2014.

LUCENA, W. G. L.; MARINHO, R. A. L. Competências financeiras: Uma análise das decisões financeiras dos discentes no tocante as finanças pessoais. In: **SEMEAD**, XVI., 2013.

LUZ, Elton John Ferreira; AYRES, Marcos Aurélio Cavalcante; MELO, Maria Aldiléia Silva. Orçamento familiar: Uma análise acerca da educação financeira. **Humanidades & Inovação**, v. 6, n. 12, p. 206-218, 2019.

MATTA, Rodrigo O. B. **Oferta e demanda de informação financeira pessoal: O programa de educação financeira do Banco Central do Brasil e os universitários do Distrito Federal**. Dissertação de Mestrado (Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação e Documentação). Universidade de Brasília, Brasília, 2007.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO - MEC. **Educação financeira**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/component/tags/tag/35987-educacao-financiera>. Acesso em: 06 fev. 2023.

OCDE. **Minutes of the OECD– Brazilian International Conference on Financial Education**, 15-16 December, 2009, Rio de Janeiro, Brasil. Paris, 2010.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: Métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: Métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SALES, Vanessa Kelly de Oliveira. **A educação financeira no contexto do aprendizado escolar: um estudo com alunos do ensino fundamental II em uma escola particular no interior de Pernambuco**. Trabalho de conclusão de curso. Universidade Federal da Paraíba, 2018.

STEIGER, G. A.; BRAIDO, G. M. O conhecimento sobre finanças pessoais dos estudantes de ensino médio das escolas públicas da comarca de Arroio do Meio-RS. **Revista de Administração e Negócios da Amazônia**, v. 8, n. 3, p. 362 – 385, 2016.

VANDERLEY, Matheus Silva; DOS SANTOS SILVA, Jean Gomes; DE ALMEIDA, Severina Alves. Educação financeira na infância e adolescência e seus reflexos na vida adulta: uma revisão de literatura. **Facit Business and Technology Journal**, v. 1, n. 20, 2021.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COM FOCO NO *BALANCED SCORECARD* EM UMA PEQUENA EMPRESA NA CADEIA AUTOMOBILÍSTICA

### *STRATEGIC PLANNING FOCUSED ON THE BALANCED SCORECARD IN A SMALL COMPANY IN THE AUTOMOTIVE CHAIN*

Eloisa Schaefer<sup>1</sup>  
 Alessandro Fazzino<sup>2</sup>

**RESUMO:** O *Balanced Scorecard* (BSC) é o sistema de medição mais utilizado no mundo, trata-se de uma ferramenta que desdobra o planejamento estratégico em indicadores e metas para acompanhar se o plano está sendo convertido em ações práticas na empresa. Quando se refere a pequenas empresas, são visíveis as dificuldades para a implantação de um planejamento estratégico. Quando essa organização consegue implantar esse planejamento, esbarra em como fazer para que ele seja executado. Nesse contexto, aparece o BSC como ferramenta de gestão para esse desdobramento na operação. O presente trabalho teve como objetivo analisar a implantação do planejamento estratégico, utilizando o BSC como sistema de medição, em uma pequena empresa na cadeia automobilística, na cidade de Guabiruba-SC. Metodologicamente, a pesquisa foi descritiva, a abordagem do problema qualitativa, realizada por meio de pesquisa documental e entrevista como forma de coleta de dados. Os documentos utilizados na pesquisa foram coletados na empresa objeto deste artigo. As análises foram realizadas por meio de análise documental e análise de conteúdo. Foi possível concluir que apesar de algumas metas estipuladas pela empresa terem piorado após a implantação do BSC, de forma geral, a maioria das metas melhoraram. Ou seja, esse indicador de desempenho foi bem aproveitado pela empresa, e ajudou bastante no controle e acompanhamento de seus objetivos e meta estabelecidos. E, para as metas, que ficaram abaixo do estimado, está sendo possível, por meio do BSC, identificar as fragilidades para que a empresa possa alcançar os seus resultados.

**Palavras-chave:** contabilidade gerencial; controladoria; indicadores estratégicos.

**ABSTRACT:** *The Balanced Scorecard (BSC) is the most widely used measurement system in the world; it is a tool that breaks down strategic planning into indicators and targets to monitor whether the plan is being converted into practical actions in the company. When referring to small companies, the difficulties for the execution of a strategic planning are visible. When this organization manages to implement this plan, it comes up against how to make it run. In this context, the BSC appears as a management tool for this deployment in the operation. This work aimed to analyze the implementation of strategic planning, using the BSC as a measurement system, in a small company in the automotive chain in the city of Guabiruba-SC. Methodologically, the research was descriptive, the approach to the problem qualitative, carried out through documentary research and interviews for collecting data. We collect the documents for this research at the company object of this article. The analyses*

<sup>1</sup> Acadêmica do curso de graduação em Ciências Contábeis da UNIFE.  
 E-mail: eloisa.schaefer2015@hotmail.com

<sup>2</sup> Professor orientador. Mestre em Administração. Pós-graduado em Contabilidade Gerencial e Finanças.  
 Bacharel em Ciência Contábeis.  
 E-mail: fazzino@unife.edu.br

were document analysis and content analysis. It was possible to conclude that although some objectives stipulated by the company have worsened after the BSC implementation, in general, most aims have improved. The execution indicator was well-used by the company and helped many control and follow-up of its established objectives and goals. And for the targets below the estimate, it is possible to identify, through the BSC, the weaknesses so that the company can achieve its results.

**Keywords:** management accounting; controllership; strategic indicators.

## 1 INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas têm enfrentado dificuldades na administração e controle de seus negócios, levando-as à mortalidade precoce (SANTOS; DOROW; BEUREN, 2016).

Por causa dessas dificuldades, a gestão dessas empresas obriga-se a encontrar novos métodos de controle gerencial. Segundo Marion (2015), o controle gerencial é como um sistema de informação, pois tem como objetivo fornecer informações financeiras, econômicas, física, patrimonial e demais informações operacionais podendo também servir como controle interno.

Dentre os instrumentos de controle gerencial pode ser destacado o planejamento estratégico, para Ates *et al.* (2013) o planejamento estratégico tem como finalidade pensar no futuro da organização e a partir dessa previsão tomar ações que garantam a execução desse planejamento.

Uma importante ferramenta de gestão está no *Balanced Scorecard* ou BSC. Conforme Souza e Marinho (2014) existem diversos modelos de sistemas de medição de desempenho, dos quais o BSC atualmente é o mais utilizado, seja ele como ferramenta para transformar o planejamento em indicadores, ou mesmo aplicado como uma parte para deste plano.

São vários os benefícios para as pequenas empresas, dentre eles a criação ou revisão da estratégica da empresa, por meio da análise da missão, visão, valores, análise de cenários internos e externos. Conforme Souza (2019) além desses, as estratégias passam a ser divulgadas e vividas por todos os colaboradores no dia a dia trazem resultados a curto em longo prazo para empresa.

Nesse contexto, este artigo tem como objetivo geral analisar a implantação do planejamento estratégico, utilizando o BSC como sistema de medição, em uma pequena empresa na cadeia automobilística na cidade de Guabiruba-SC.

Justifica-se este estudo, para entender a contribuição da implantação do BSC na empresa pesquisada, podendo identificar os pontos fortes e as necessidades de melhoria.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 GESTÃO EMPRESARIAL

Segundo Padoveze (2005, p. 26) a gestão empresarial é dividida em três aspectos: o operacional, o econômico e o financeiro. Para ele, o processo de gestão empresarial é um conjunto de processos decisórios que compreende as fases do planejamento, execução e controle, das áreas e atividades das empresas.

Muitos acreditam que planejar é função apenas de empresas de grande porte; mas ao contrário do que se pensa, planejar e estabelecer metas é necessário para qualquer empresa: seja de pequeno, médio ou grande porte (COLTRO; PAZZINI, 2016).

O planejamento estratégico é considerado uma ferramenta, que ajuda o administrador a determinar a direção que a empresa deve seguir, pretendendo adquirir resultados consideráveis no vínculo da empresa com o seu ambiente interior e exterior (MENDONÇA *et al.*, 2017).

O planejamento tático refere-se ao nível intermediário da organização, que tem como finalidade aprimorar áreas da empresa seguindo o planejamento estratégico, utilizando os recursos organizacionais disponíveis de forma inteligente (MARCONDES, 2020).

O planejamento operacional é responsável pela execução do plano estratégico da empresa, visto que esse planejamento não pode ser apenas de gaveta, deve ser executado por todas as áreas da empresa. Para Laufer e Tucker (1987) o planejamento operacional tem como objetivo diminuir as falhas e reduzir os gastos desnecessários, executando aquilo que está definido pelo nível estratégico e tático.

Conforme Leitão *et al.* (2018) somente elaborar um plano estratégico não é suficiente, é necessário ter atitude na sua execução para que esses planos não fiquem apenas no papel e o tempo destinado à elaboração dos mesmos não seja perdido.

Para Oliveira (2000) a etapa de controle tem por finalidade o acompanhamento e a avaliação. O acompanhamento tem o papel de verificar a eficiência da implementação dos projetos e atividades planejados, já a avaliação, tem a função de verificar se os objetivos planejados realmente contribuem para a situação atual (OLIVEIRA, 2000).

## 2.2 CONTROLADORIA

Para que os dirigentes tomem as melhores decisões são necessários ter conhecimento dos números e indicadores da empresa, conforme Santos, Dorow e Beuren (2016), a contabilidade gerencial tem importância na gestão do empreendimento, logo precisa receber a atenção correspondente.

A controladoria tem a função de reunir as informações da contabilidade financeira e gerencial, para que assim os executivos da empresa possam tomar as decisões corretas, sendo assim, a tomada de decisão não é função do *controller* (GONÇALVES; LOSILLA, 2011).

Segundo Gonçalves e Losilla (2011) é por meio da análise dos dados gerados pela controladoria que se discutem os rumos a serem seguidos, levando em consideração as tendências mercadológicas e organizacionais.

## 2.3 BALANCED SCORECARD

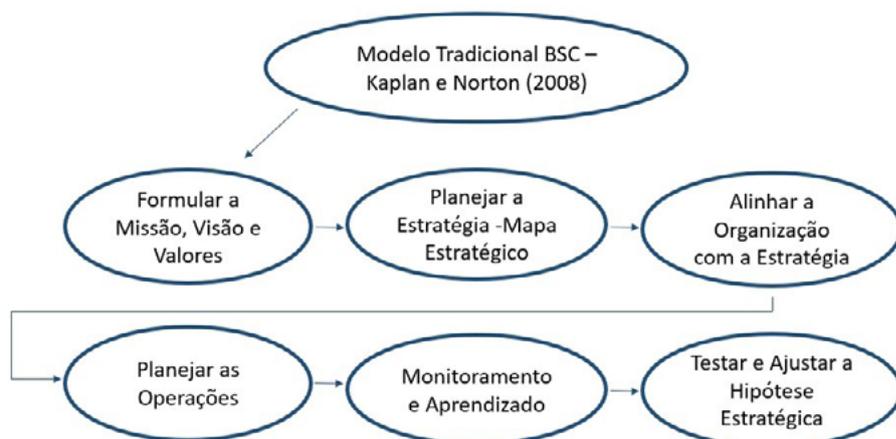
O *Balanced Scorecard* foi divulgado pela primeira vez em 1992, em um artigo que relatou as descobertas de um projeto de pesquisa, que estudou a mensuração de desempenho em organizações cujo capital intangível exercia um papel essencial na criação de valor (KAPLAN, 2010).

Nesse artigo os autores identificaram que somente medidas tradicionais financeiras isoladamente não eram suficientes para orientar a trajetória organizacional de longo prazo; após foram definidas quatro perspectivas a serem abordadas no *Balanced Scorecard*. “O *Balanced Scorecard* é, para os executivos, uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 24).

Segundo Filho e Costa (2009) o BSC retrata um sistema gerencial estratégico, no qual converte a missão da empresa em objetivos estratégicos, proporcionando melhorias nos processos e nos resultados.

Para Kaplan e Norton (1997, p. 284) o *Balanced Scorecard* não tem o intuito de excluir os indicadores financeiros, apenas de juntar esses indicadores com um sistema gerencial mais balanceado que associe o desempenho operacional de curto prazo a objetivos estratégicos de longo prazo.

Figura 1 - Passos para a implantação do BSC Modelo Tradicional.



Fonte: Baseado em Kaplan e Norton (2008)

Kaplan e Norton (2008) demonstram os passos para a implantação do BSC no modelo tradicional, e o chamam de execução “*premium*”. Na Figura 1 é possível identificar os passos mencionados por Kaplan e Norton, geralmente aplicados em empresas de grande porte.

Parafraseando Souza (2019), este informou que nesta etapa de implantação as dificuldades da empresa estavam no nível de escolaridade da equipe. Outra dificuldade estava com os fundadores, que apesar de terem formação, conhecimento e muito tempo de empresa, encontravam dificuldades nesse porquê de implantar a missão, visão e valores.

Figura 2 - Perspectivas do *Balanced Scorecard*.



Fonte: Baseado em Kaplan e Norton (1997, p. 72)

Conforme Kaplan e Norton (1997, p. 8) a estrutura do *Balanced Scorecard* é formada por meio das quatro perspectivas, sendo elas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento, ilustradas na Figura 2.

Por tratar-se de um conjunto de indicadores financeiros e operacionais, o BSC reflete o equilíbrio das quatro perspectivas: financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento, facilitando a organização a curto e longo prazo (FILHO; COSTA, 2009).

O BSC mantém a perspectiva financeira, pois são valiosas para avaliar as consequências econômicas imediatas de ações realizadas. Os objetivos financeiros geralmente estão ligados à lucratividade, usando como medida, por exemplo, a receita operacional, o retorno sobre capital investido ou o valor econômico agregado (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 26).

É por meio da perspectiva financeira que se acompanha se a estratégia, a implementação e a execução estão contribuindo para um bom resultado financeiro (OLIVEIRA; IZELLI, 2018).

Para Kaplan e Norton (1997, p. 67) é pela perspectiva dos clientes que a empresa tende a definir suas medidas ideais de resultados, tais como: satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade, sendo conveniente com seus clientes e mercados.

Papini *et al.* (2011) concordam que a perspectiva dos clientes é o principal indicador de desempenho para comprovar a participação da empresa em determinado mercado, que ocorre por meio de uma pesquisa estruturada e dirigida respondida por seus clientes.

De acordo com Kaplan e Norton (1997, p. 27) a medida de desempenho dos processos internos ressalta os processos internos que irão gerar mais satisfação ao cliente e que também atenda aos objetivos financeiros da empresa.

Papini *et al.* (2011) afirmam que o objetivo da perspectiva dos processos internos é identificar os processos críticos da empresa em análise com a finalidade de melhorá-los continuamente para que possam amparar os objetivos planejados nas demais perspectivas.

A perspectiva do aprendizado e crescimento destaca a infraestrutura que a empresa necessita construir para gerar o crescimento e a melhoria esperada a longo prazo (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 27).

Para Papini *et al.* (2011) a perspectiva do aprendizado e crescimento tem como foco a capacidade em absorver conhecimento, com o propósito de melhorar suas vantagens competitivas para que assim torne suas operações cada vez melhores nos segmentos em que a organização atua.

Conforme Souza, Marinho e Sartori (2022) a partir de passos estruturados, seguindo o processo de execução “*premium*” de Kaplan e Norton (2008) atingiu-se uma compreensão e atualização do planejamento estratégico fundamentado e operacionalizado pelo sistema de medição de desempenho *Balanced Scorecard*.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa está classificada como um estudo de caso, para Yin (2001) a realização de um estudo de caso inicia-se com a definição dos problemas ou temas que serão estudados, e o desenvolvimento de um projeto para este estudo de caso.

Para Ponte (2006) o objetivo do estudo de caso é compreender os “como” e “porquês” de uma determinada entidade, demonstrando suas próprias características e identidade, focadas no assunto que interessa de fato o pesquisador.

A presente pesquisa, quanto aos objetivos se caracterizou como descritiva. Para Vergara (2006) a pesquisa descritiva tende a ser melhor aplicada nos estudos, pois tem por objetivo expor as características de determinado acontecimento.

No que se diz respeito à abordagem do problema, nesta pesquisa, foi qualitativa. Segundo Dalfovo, Lana e Silveira (2008) quando o estudo se refere à administração de empresas, o conceito de abordagem qualitativa pode ser ajustado. Mantendo a ideia de que não envolve quantificação de fenômenos, ela passa a ser melhor associada com a coleta e análise de texto, logo, as observações diretas do comportamento.

De acordo com Yin (2001, p. 76) “a coleta de dados para o estudo de caso resulta, com frequência, no acúmulo de vários documentos no local da pesquisa”. Partindo dessa afirmação, nesta pesquisa foram analisados o planejamento dos últimos três anos da empresa, contendo a missão, visão e valores, análise SWOT e BSC para acompanhamento dos indicadores e resultados.

Esse procedimento esteve de acordo com Vergara (1997) o qual define que a análise documental é realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas e registros.

A análise desses documentos permitiu que a pesquisadora atingisse o objetivo deste trabalho, que era analisar a implantação do planejamento estratégico, utilizando o BSC como sistema de medição, em uma pequena empresa na cadeia automobilística.

Outro método utilizado na coleta de dados foi a entrevista não estruturada com o diretor da empresa a fim de identificar as dificuldades do processo de implantação do BSC, bem como os resultados obtidos com esse processo. Conforme Mattos (2005) na entrevista não estruturada o entrevistador fica à vontade para construir sua resposta, essa pesquisa tem sido cada vez mais utilizada na administração, rompendo com a concepção tradicional da linguagem.

Neste trabalho foram utilizados os métodos de análise documental para analisar o planejamento estratégico da empresa. Souza, Kantorski e Luís (2012) afirmam que a análise documental identifica, verifica e aprecia os documentos com a finalidade de utilizar esses dados e permitir a contextualização das informações contidas nos documentos.

Também foi utilizada para esta pesquisa a análise de conteúdo, como técnica para transformar a entrevista do diretor da empresa em dados para composição desta pesquisa. Para Campos (2004) análise de conteúdo trata-se da descrição de algum conteúdo coletado por meio de comunicação de forma objetiva, sistemática e quantitativa.

## 4 RESULTADOS DA PESQUISA

### 4.1 CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA ESTUDADA

A empresa, objeto deste estudo de caso, foi fundada no município de Guabiruba em 2000, pelos mesmos donos de uma empresa do mesmo ramo localizada em São Paulo.

A empresa é uma metalúrgica focada em tratamentos de superfícies, esses tratamentos se referem à aplicação de uma camada de cromo, zinco ou níquel em peças de metal cuja finalidade é dar resistência a esse item processado, ou seja, uma proteção contra corrosão e para evitar o desgaste da peça.

O *Balanced Scorecard* foi implantado nessa empresa em 2019, o motivo de sua implantação ocorreu, pois, o diretor percebeu que precisava de indicadores para acompanhar suas metas operacionais também e não apenas as financeiras, como a empresa já vinha monitorando.

Para a implantação do BSC, foi utilizado o processo da execução “*premium*” de Kaplan e Norton (2008), mas também foram feitos ajustes pela direção da empresa, pois não foram realizadas entrevistas, visto que a empresa já possuía parte do planejamento.

Para dar início à pesquisa, foram selecionados diversos documentos que a empresa já possuía, sendo eles: planejamento, missão, visão e valores, análise SWOT e relatórios gerenciais, como DRE contábil e fluxo de caixa de 2016 a 2018. Também foram selecionados um esboço do manual de integração de funcionários e um plano detalhado com ações para determinadas áreas da empresa, esses documentos eram apenas de conhecimento da direção da empresa.

Tendo em vista que a pessoa que implantou o BSC na empresa fazer parte do quadro funcional dela, também foi utilizado o método de observação participante. Conforme Souza, Kantorski e Luis (2012), na observação participante considera-se tudo o que as pessoas falam, escrito ou apenas verbalmente como o maior recurso dos dados qualitativos.

Antes de o planejamento e das metas serem analisadas e revisadas, elas não combinavam com aquilo em que os sócios realmente tinham em mente para a empresa. Com a revisão desses indicadores, a empresa pôde começar a evoluir de maneira adequada e sustentável, conforme os sócios esperavam.

Com a ajuda do *Balanced Scorecard* a empresa definiu sua estratégia e suas metas, diante das metas estabelecidas, a empresa se aprofundou em cada uma das perspectivas conforme ensinado por Kaplan e Norton. Foi possível verificar que para cada perspectiva foram definidas quatro metas principais a serem seguidas, conforme se mostra no Quadro 1.

## 4.2 PERSPECTIVA FINANCEIRA

Quadro 1 - Perspectiva Financeira.

Meta 1	R\$	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai
Aumentar as receitas	2018/2019	229.450,72	269.061,03	309.976,16	331.931,17	406.489,63	417.409,43
	2022/2023	475.149,36	566.495,89	516.796,75	581.961,57	450.008,54	633.034,74
	Diferença	245.698,64	297.434,86	206.820,59	250.030,40	43.518,91	215.625,31
Meta 2	%	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai
Aumentar o EBITDA	2018/2019	-19%	13%	1%	16%	26%	18%
	2022/2023	-9%	24%	11%	24%	11%	32%
	Diferença	11%	11%	10%	9%	-15%	14%
Meta 3	%	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai
Diminuir as despesas financeiras	2018/2019	6%	6%	3%	5%	4%	4%
	2022/2023	10%	9%	11%	13%	15%	4%
	Diferença	-4%	-3%	-7%	-7%	-11%	0%
Meta 4	Número	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai
Diminuir o endividamento total	2018/2019	0,05	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07
	2022/2023	0,57	0,48	0,52	0,49	0,70	0,50
	Diferença	-0,52	-0,41	-0,45	-0,42	-0,63	-0,43

Fonte: Baseado no BSC da empresa.

Pode-se notar que em relação à primeira meta, a empresa obteve apenas resultados positivos.

Na segunda meta, com exceção do mês de abril, que apresentou uma queda em seu EBITDA, a empresa teve um crescimento considerável.

Em relação às terceiras e quartas metas, observa-se que a empresa não obteve bons resultados quando comparados aos anos de 2018 e 2019. Esse resultado ocorreu, devido à empresa em 2021 ter realizado alguns financiamentos para desenvolver uma nova linha de produção voltado à estratégia de diversificação.

Porém, por causa de alguns fatores externos, tais como: o período prolongado da pandemia, a guerra, o aumento elevado na taxa Selic, acabaram fazendo com que as despesas financeiras da empresa aumentassem muito, mas como pode ser observado no mês de maio, as despesas voltaram a diminuir devido a um plano de ação financeiro que foi implantado na empresa para controlar essa e demais situações causadas com esse aumento.

Ainda na meta quatro, é possível observar que de janeiro a maio de 2019 foram inseridos os mesmos valores, isso porque, nesse ano a empresa não controlava esse indicador, então foi feita a média do ano para dar continuidade à análise, ilustrado no Quadro 2.

### 4.3 PERSPECTIVA DE CLIENTES

Quadro 2 - Perspectiva de Clientes.

<b>Meta 1</b>	<b>Número</b>	<b>Dez</b>	<b>Jan</b>	<b>Fev</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>Mai</b>
Aumentar o número de clientes	2018/2019	0	12	12	11	11	12
	2022/2023	17	22	19	20	18	19
	Diferença	17	10	7	9	7	7
<b>Meta 2</b>	<b>%</b>	<b>Dez</b>	<b>Jan</b>	<b>Fev</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>Mai</b>
Aumentar a satisfação dos clientes	2018/2019	0%	98%	98%	98%	98%	96%
	2022/2023	92%	92%	88%	88%	90%	91%
	Diferença	92%	-6%	-11%	-11%	-8%	-6%
<b>Meta 3</b>	<b>%</b>	<b>Dez</b>	<b>Jan</b>	<b>Fev</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>Mai</b>
Aumentar o share novos negócios	2018/2019	0%	27%	31%	34%	28%	32%
	2022/2023	40%	54%	58%	55%	46%	50%
	Diferença	40%	27%	27%	21%	18%	18%
<b>Meta 4</b>	<b>Número</b>	<b>Dez</b>	<b>Jan</b>	<b>Fev</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>Mai</b>
Aumentar os acessos ao site da empresa	2018/2019	0	0	0	0	0	0
	2022/2023	80	105	93	134	88	103
	Diferença	80	105	93	134	88	103

Fonte: Baseado no BSC da empresa.

Em nenhuma das metas desse indicador a empresa possuía registros em 2018, e em relação apenas à meta quatro, o site da empresa foi criado somente em outubro de 2019, sendo assim, não possuía dados para essa análise, o que fez com que todo e qualquer número fosse positivo.

Com relação às metas um e três, verificou-se que a empresa obteve bons resultados nas duas.

Na meta dois, a empresa teve uma queda em seu indicador, isso ocorreu, pois em 2022, a empresa começou a fornecer para um cliente multinacional que exige certas regras, as quais a empresa não possuía e começou a implantar somente no mês de junho desse ano, demonstrado no Quadro 3.

### 4.4 PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS

Em relação à meta um, apenas o mês de abril de 2023 foi menor do que os demais meses comparados a 2018 e 2019.

Já a meta dois possui um detalhe: os anos de 2018 e 2022 não foram feitos o controle para esse indicador, sendo assim, essa pesquisa ficou sem esses dados para realizar uma análise.

Olhando para o ano de 2023, pode-se verificar uma queda, isso ocorreu devido à redução de alguns itens da linha produtiva da fábrica terem diminuído, fazendo com que a empresa utilizasse esse tempo para realizar manutenções preventivas nas máquinas.

Já as metas três e quatro mostram um bom resultado quando comparados aos anos anteriores, graças ao esforço de toda a equipe para melhorar estes indicadores.

**Quadro 3 - Perspectiva de Processos Internos.**

<b>Meta 1</b>	<b>%</b>	<b>Dez</b>	<b>Jan</b>	<b>Fev</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>Mai</b>
Aumentar a eficiência operacional dos processos	2018/2019	91%	91%	91%	91%	99%	83%
	2022/2023	95%	95%	95%	97%	97%	94%
	Diferença	4%	4%	4%	6%	-2%	11%
<b>Meta 2</b>	<b>Número</b>	<b>Dez</b>	<b>Jan</b>	<b>Fev</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>Mai</b>
Diminuir horas de máquinas paradas no mês	2018/2019	0	18	25	40	6	6
	2022/2023	0	4	7	14	6	4
	Diferença	0	-14	-18	-26	0	-2
<b>Meta 3</b>	<b>%</b>	<b>Dez</b>	<b>Jan</b>	<b>Fev</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>Mai</b>
Diminuir o custo de não qualidade	2018/2019	5,85%	3,61%	3,28%	3,00%	2,51%	4,85%
	2022/2023	4,53%	2,22%	2,51%	2,96%	1,79%	1,58%
	Diferença	1,32%	1,39%	0,77%	0,04%	0,72%	3,27%
<b>Meta 4</b>	<b>R\$</b>	<b>Dez</b>	<b>Jan</b>	<b>Fev</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>Mai</b>
Aumentar a produtividade de suas linhas	2018/2019	6.808,96	8.153,36	9.393,22	10.058,52	12.317,87	12.648,77
	2022/2023	11.313,08	15.310,70	14.355,47	16.165,60	12.500,24	17.584,30
	Diferença	4.504,12	7.157,34	4.962,25	6.107,08	182,37	4.935,53

Fonte: Baseado no BSC da empresa.

#### 4.5 PERSPECTIVA DO APRENDIZADO E CRESCIMENTO

**Quadro 4 - Perspectiva do Aprendizado e Crescimento.**

<b>Meta 1</b>	<b>%</b>	<b>Dez</b>	<b>Jan</b>	<b>Fev</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>Mai</b>
Aumentar os investimentos: inovação, automação e tecnologia	2018/2019	51%	48%	102%	18%	8%	20%
	2022/2023	100%	16%	42%	19%	57%	14%
	Diferença	49%	-32%	-60%	1%	49%	-6%
<b>Meta 2</b>	<b>Número</b>	<b>Dez</b>	<b>Jan</b>	<b>Fev</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>Mai</b>
Aumentar as horas de treinamento e estudos	2018/2019	30	30	30	30	30	30
	2022/2023	80	80	135	188	174	139
	Diferença	50	50	105	158	144	109
<b>Meta 3</b>	<b>%</b>	<b>Dez</b>	<b>Jan</b>	<b>Fev</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>Mai</b>
Diminuir o absenteísmo	2018/2019	3,21%	1,12%	0,63%	1,61%	1,83%	1,62%
	2022/2023	0,49%	0,47%	0,47%	0,55%	1,01%	2,38%
	Diferença	2,72%	0,65%	0,16%	1,06%	0,82%	-0,76%
<b>Meta 4</b>	<b>%</b>	<b>Dez</b>	<b>Jan</b>	<b>Fev</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>Mai</b>
Aumentar a evolução do plano de ação (pesquisa de satisfação)	2018/2019	82,45%	84,60%	84,60%	84,60%	84,60%	84,60%
	2022/2023	84,80%	86,12%	86,12%	86,12%	86,12%	86,12%
	Diferença	2,35%	1,52%	1,52%	1,52%	1,52%	1,52%

Fonte: Baseado no BSC da empresa.

O Quadro 4 ilustra a perspectiva do aprendizado e crescimento. Em relação à meta um, verificou-se que em alguns meses houve um aumento e em outros meses houve queda, isso ocorreu porque em 2023, a empresa decidiu controlar e reduzir seus investimentos devido ao seu endividamento estar alto, e para recuperar seu fluxo de caixa que havia ficado apertado por conta não apenas dos investimentos, mas também das despesas financeiras.

Para os demais indicadores, verificou-se que mesmo que pequenos em alguns meses, todos eles tiveram aumento, menos no mês de maio de 2023, que houve uma queda na meta três, devido à quantidade de atestados e faltas ocorridos no mês.

A meta quatro tem uma característica única, por decisão da direção e controladoria da empresa, ela é controlada semestralmente, ou seja, dos meses de janeiro a junho e de julho a dezembro, sempre serão os mesmos valores.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As micro e pequenas empresas enfrentam dificuldades em sua administração e controle, resultando diversas vezes em falência (SOUZA, 2019). O planejamento estratégico junto do *Balanced Scorecard* pode se tornar útil ao ajudar a empresa em sua gestão.

Este artigo teve como objetivo principal analisar a implantação do planejamento estratégico, utilizando o BSC como sistema de medição, em uma pequena empresa na cadeia automobilística na cidade de Guabiruba-SC, sendo possível identificar que a empresa iniciou a implantação do seu planejamento estratégico, com base no BSC em 2019.

Ao final da pesquisa identificou-se que a empresa por meio da implantação do Planejamento Estratégico, aliado ao uso do BSC, conseguiu definir sua visão e missão, além de pontuar metas dentro das quatro perspectivas do BSC, conforme apresentado no modelo execução “*premium*” de Kaplan e Norton.

Na Perspectiva financeira foi observada uma melhora nas metas um e dois, porém, as metas três e quatro sofreram quedas.

Em relação à Perspectiva de clientes e perspectiva de processos internos apresentaram queda apenas em suas metas 2, mantendo bons indicadores.

Tratando-se da Perspectiva de aprendizado e crescimento manteve todas as metas em crescimento apenas a meta 1 apresentou metade dos meses com queda, mas que se manteve controlado.

Em relação aos quatro indicadores, todas as metas que apresentaram algum nível de queda foram justificadas por fenômenos externos e já estão sendo resolvidas pela empresa em seu plano de ação.

Sugere-se ainda que se possível, a empresa defina novas metas para cada indicador do BSC, no sentido de melhorar os seus índices e resultados.

## REFERÊNCIAS

ATES, Aylin; GARENGO, Patrizia; COCCA, Paola; BITITCI, Umit. *The development of SME managerial practice for effective performance management*. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, Bradford, v. 20, n. 1, p. 28–54, fev. 2013.

CAMPOS, Claudinei José Gomes. Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, v. 57, n. 5, p. 611-614, set./out. 2004. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-71672004000500019>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reben/a/wBbjs9fZBDrM3c3x4bDd3rc/>. Acesso em: 17 fev. 2022.

COLTRO, Alex; PAZZINI, Erica dos Santos F. O papel do planejamento estratégico em uma organização. **Caderno Profissional de Administração**, Piracicaba, v. 6, n. 2, p. 136–156, jan./dez. 2016.

DALFOVO, Michael Samir; LANA, Rogério Adilson; SILVEIRA, Amélia. Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v. 2, n. 4, p. 01-13, 2008. Disponível em: [https://d1wqtxts1x-zle7.cloudfront.net/37563682/metodos\\_quantitativos\\_e\\_qualitativos\\_um\\_resgate\\_teorico-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1653958633&Signature=cVUO2DX-PP7QfQJCqtoK1zDcpPrwfVrTn1xixs~tv5l1s6K26rhtgMQlcd3c7n1ube1pB2l4pzPI-vQkMY2h4dLIUDbV2rb3cWURY3lwTD-NmD2Zpwls0iTS1RBtiS7DFo4fM0mi9fo-N7h35HfcfFaGFKKlu5f8tgZo8ASfUJytSvm9OWSrjxEosDoz3DWsV7Hk~a4B9b-2z-a18-eJtQ6kzO6r~weCaZZXl2Pmxa0AOAkcuuq-1y6Gsv5MYXBv5Ryiu4S-V3tnAOTT-f56w7jb1QVqnDg~sHZeOaVNRUsZTY5C7ISoJgXF91KdDgR-33xmn3131LfK5usztqAJlcj3T2HA\\_\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1x-zle7.cloudfront.net/37563682/metodos_quantitativos_e_qualitativos_um_resgate_teorico-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1653958633&Signature=cVUO2DX-PP7QfQJCqtoK1zDcpPrwfVrTn1xixs~tv5l1s6K26rhtgMQlcd3c7n1ube1pB2l4pzPI-vQkMY2h4dLIUDbV2rb3cWURY3lwTD-NmD2Zpwls0iTS1RBtiS7DFo4fM0mi9fo-N7h35HfcfFaGFKKlu5f8tgZo8ASfUJytSvm9OWSrjxEosDoz3DWsV7Hk~a4B9b-2z-a18-eJtQ6kzO6r~weCaZZXl2Pmxa0AOAkcuuq-1y6Gsv5MYXBv5Ryiu4S-V3tnAOTT-f56w7jb1QVqnDg~sHZeOaVNRUsZTY5C7ISoJgXF91KdDgR-33xmn3131LfK5usztqAJlcj3T2HA__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA). Acesso em: 16 fev. 2022.

FILHO, Jair Croce; COSTA, Helder Gomes. *Balanced Scorecard* (BSC) e seus efeitos positivos e negativos. **Revista Eletrônica da Faculdade Metodista Granbery**, Juiz de Fora, n. 7, jul./dez. 2009.

GONÇALVES, Daniel de Amorim; LOSILLA, Marcelo. Controladoria Empresarial: Gestão Financeira em Micro e Pequenas Empresas. **Revista Hórus**, Ourinhos, v. 6, n. 2, p. 01-17, 2011.

KAPLAN, Robert S. *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*. **Harvard Business School**, Boston, p. 1–36, 2010.

KAPLAN, Robert S.; NORTON David P. **A Estratégia em Ação: *Balanced Scorecard***. n. 26. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Execução Premium: A obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio**. Amsterdã: Elsevier, 2008.

LAUFER, A.; TUCKER, R. L. *Is construction project planning really doing its job? A critical examination of focus, role and process*. **Construction Management and Economics**, London, v. 5, n. 5, p. 243-266, 1987.

LEITÃO, M. DOS S. et al. Planejamento estratégico em pequenas empresas. **Revista acadêmica**, v. 1, n. 22, p. 183–202, 2018.

MARCONDES, José Sérgio. Planejamento Tático [Plano Tático] O que é? Conceitos, Características. **Blog Gestão de Segurança Privada**. [S. l.], 15 abril 2020. Disponível em: <https://gestaodesegurancaprivada.com.br/planejamento-tatico/>. Acesso em: 25 jun. 2022.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial**. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MATTOS, P. L. C. L. de. A entrevista não-estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para sua análise. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 39, p. 823-848, 2005. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/6789>. Acesso em: 9 ago. 2023.

MENDONÇA, Sandro Augusto Teixeira De; RUZZÃO, Ana Paula de Almeida; SANTOS, Jéssica Emily Dos; AZADINHO, Liliane Zuim. O planejamento estratégico como ferramenta: um estudo sobre a eficiência das micro e pequenas empresas brasileiras. **Administração de empresas em Revistas**, Curitiba, v. 13, n. 17, p. 50-68, 2017.

OLIVEIRA, Jane Maria de; IZELLI, Reginaldo César. Indicadores de desempenho baseados no *Balanced Scorecard*: um modelo adaptado à Administração Pública. **Revista Fatec Zona Sul**, São Paulo, v. 4, p. 37–51, 2018. Disponível em: <https://revistarefas.com.br/RevFATECZS/article/view/149>. Acesso em: 26/02/2023.

OLIVEIRA, Marcos Inoi De. **O orçamento como instrumento de planejamento, execução e controle: estudo de caso do plano diretor da marinha do Brasil**. 2000. Dissertação (Mestrado em Mestre em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2000.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional**. São Paulo: Thomson, 2005.

PAPINI, Rogério de Oliveira; SALLES, José Antonio Arantes; VANALLE, Rosangela Maria; BOLSONI, Evandro Paulo; OLIVEIRA, Ricardo Daher. Indicadores de desempenho sob a ótica do *Balanced Scorecard*: Estudo de caso numa empresa metalúrgica. **Revista Científica Internacional**, v. 1, n. 9, p. 157-189, out./dez. 2011.

PONTE, João Pedro. Estudos de caso em educação matemática. **Bolema**, São Paulo, v. 25, p. 105-132, 2006. Disponível em: [https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/3007/1/06-Ponte\(BOLEMA-Estudo de caso\).pdf](https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/3007/1/06-Ponte(BOLEMA-Estudo de caso).pdf). Acesso em: 16 fev. 2022.

SANTOS, Vanderlei dos; DOROW, Diego Roberto; BEUREN, Ilse Maria. Práticas gerenciais de micro e pequenas empresas. **Revista Ambiente Contábil**, Natal, v. 8, n. 1, p. 153-186, jan./jun. 2016.

SOUZA, Claudiomir Leal De; MARINHO, Sidnei Vieira; SARTORI, Simone. Operacionalização do planejamento estratégico através do *Balanced Scorecard*. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, [S. l.], v. 16, n. 1, p. 145-165, jan./abr. 2022.

SOUZA, Claudiomir Leal De. **Um modelo de alinhamento para operacionalizar o planejamento estratégico em uma pequena empresa, por meio de um sistema de medição desempenho**. 2019. Dissertação (Mestrado em Administração – Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí, 2019).

SOUZA, J. de; KANTORSKI, L. P.; LUIS, M. A. V. ANÁLISE DOCUMENTAL E OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE NA PESQUISA EM SAÚDE MENTAL. **Revista Baiana de Enfermagem**, [S. l.], v. 25, n. 2, 2012. DOI: 10.18471/rbe.v25i2.5252. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/enfermagem/article/view/5252>. Acesso em: 29 jun. 2022.

SOUZA, Sionésio Correa de; MARINHO, Sidnei Vieira. Planejamento Estratégico Baseado No *Balanced Scorecard*: Um Estudo De Caso Aplicado a Uma Pequena Empresa De Segurança. **Gestão & Planejamento**, Salvador, v. 15, n. 2, p. 213–237, 2014.

VERGARA, S. **Metodologia de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, p. 44-50, 1997.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

YIN, Robert K. Estudo de caso – Planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## PRÁTICA DE *LOBBYING* NA ELABORAÇÃO DA NORMA CONTÁBIL IFRS 15: RECONHECIMENTO DE RECEITAS

### *LOBBYING PRACTICE IN THE IFRS 15 ACCOUNTING STANDARD PREPARATION: REVENUE RECOGNITION*

 HAUSSMANN, Darclê C. S.<sup>1</sup>

 SOSCHINSKI, Caroline K.<sup>2</sup>

 KLANN, Roberto C.<sup>3</sup>

**RESUMO:** Este estudo teve como objetivo caracterizar a prática de *lobbying* na elaboração da IFRS 15 - *Revenue from Contracts with Customers*. Para tanto, foram analisadas 188 cartas de comentários enviadas ao IASB na fase do *Exposure Draft* ED 2011/230 por grupos de interessados. Os procedimentos metodológicos foram baseados na análise de conteúdo quanto ao grau de concordância ou discordância dos respondentes sobre os principais tópicos da norma. Os resultados indicaram que houve participação ativa dos grupos de interesses dos continentes norte-americano e europeu e que os preparadores das demonstrações contábeis foram responsáveis pelo envio de mais da metade das cartas de comentários. Quanto ao grau de concordância e discordância, constatou-se que a maioria dos respondentes manifestou opiniões semelhantes, entretanto, em alguns tópicos, os interesses particulares de alguns foram predominantes, principalmente dos preparadores das demonstrações contábeis, quando a alteração demandava custo e tempo de preparação das informações, ou dos reguladores, quando as alterações se relacionavam com a transparência de informações contábeis. Evidencia-se que a teoria da captura regulatória pode explicar a prática de *lobbying* na elaboração da norma, pois os interessados, diante de uma regulamentação pública, expressaram suas opiniões e tentaram influenciar o IASB, visando o interesse das entidades por eles representadas.

**Palavras-chave:** IFRS 15; regulamentação contábil; *lobbying*; cartas de comentários.

**ABSTRACT:** *This study aimed to characterize lobbying practices in preparing IFRS 15 - Revenue from Contracts with Customers. To this end, 188 comment letters sent to the IASB at the Exposure Draft ED 2011/230 stage by stakeholder groups were analyzed. The methodological procedures were based on content analysis regarding the degree of agreement or disagreement of respondents on the main topics of the standard. The results indicated the active participation of interest groups from the North American and European continents and that the preparers of the financial statements were responsible for sending more than half of the comment letters. As for the degree of agreement and disagreement, it was found that most respondents expressed similar opinions. However, in some topics, the particular interests were*

<sup>1</sup> Doutora em Ciências Contábeis e Administração, Universidade Regional de Blumenau; Professora do Departamento de Contabilidade da Universidade Regional de Blumenau; E-mail: [darclê@furb.br](mailto:darclê@furb.br)

<sup>2</sup> Doutora em Ciências Contábeis e Administração, Universidade Regional de Blumenau; Professora do Programa de Pós-Graduação e da Graduação em Ciências Contábeis na Universidade Comunitária da Região de Chapecó; E-mail: [carolinesoschinski@yahoo.com.br](mailto:carolinesoschinski@yahoo.com.br)

<sup>3</sup> Doutor em Ciências Contábeis e Administração, Universidade Regional de Blumenau; Professor do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau; Professor do Curso de Ciências Contábeis da UNIFE; E-mail: [klann@unifebe.edu.br](mailto:klann@unifebe.edu.br)

*predominant, especially those of preparers of financial statements when the change demanded cost and preparation time of the information or the regulators when the alterations were related to the transparency of accounting information. The theory of regulatory capture can explain the practice of lobbying in elaborating the norm since the interested parties, faced with public regulation, expressed their opinions and tried to influence the IASB, aiming at the interest of the entities they represented.*

**Keywords:** IFRS 15. accounting regulations; lobbying; comment letters.

## 1 INTRODUÇÃO

Este estudo trata da prática de *lobbying* na elaboração da IFRS 15 - *Revenue from Contracts with Customers*, que foi divulgada pelo *International Accounting Standards Board* (IASB) e dispõe sobre o tratamento contábil de receitas e despesas associadas aos contratos com clientes. No Brasil, esse assunto foi normatizado pelo CPC 47 – *Receitas de contratos com clientes*, divulgado em 16 de dezembro de 2016 e vigora desde janeiro de 2018 (IFRS 15, 2017; CPC 47, 2017). Conforme Tavares, Paulo e Niyama (2017), a norma sobre o reconhecimento de receitas demorou quase 12 anos para ser aprovada pelos órgãos reguladores IASB e *Financial Accounting Standards Board* (FASB) e revelou discussão entre os interessados sobre os requisitos propostos.

Internacionalmente, o processo de elaboração das normas do IASB obedece a seis fases de desenvolvimento, sendo estas: 1) decisão da agenda; 2) publicação do documento de discussão; 3) minuta de exposição; 4) revisão da minuta de exposição; 5) etapa IFRS, e por fim; 6) o diferimento da data de vigência. Na fase da minuta de exposição, de revisão da minuta e da IFRS, os órgãos reguladores aceitam propostas de melhorias dos interessados, com o intuito de evitar consequências não intencionais no resultado da norma (IFRS, 2017).

De acordo com Sutton (1984), o processo de elaboração de normas contábeis pode ser caracterizado como um processo de *lobbying* político, pois durante esse processo as orientações de determinada norma podem estar sujeitas a pressões políticas que solicitam alterações ou ajustes. Assim, o processo de elaboração das normas oferece diferentes maneiras de manifestar seus interesses com relação à determinada questão.

Com a intenção de explicar esse processo de regulação contábil e a pressão advinda dos grupos de interesses, considera-se a Teoria da Regulação Econômica, que elucida a influência e a pressão exercida pelos regulados, para que o órgão regulador atenda aos seus interesses particulares (STIGLER, 1971). Uma das vertentes dessa abordagem é a Teoria da Captura Regulatória, que pode ser aplicada no contexto desta pesquisa, pois trata acerca do esforço dos grupos de interesses para influenciar e/ou controlar o regulador por interesses particulares (GODFREY *et al.*, 2010).

Diversos pesquisadores direcionaram suas investigações ao processo político de *lobbying* dentro do contexto da regulação contábil. As pesquisas têm tratado sobre as diferentes características de empresas, organismos e indivíduos que decidem fazer *lobbying*, seus interesses motivacionais relacionados à questão e ainda, sobre os principais motivos que levam ao sucesso da prática. Nesse cenário, pode-se destacar as pesquisas de Larson (1997), Ang, Sidhu e Gallery (2000), McLeay, Ordelheide e Young (2000), Hansen (2011), Kosi e Reither (2014), Mellado e Parte (2016) e mais recentemente e em cenário brasileiro, Tavares, Paulo e Niyama (2017).

Considerando que a IFRS 15 se trata de uma norma intensamente discutida e que passou por diversas fases de elaboração, considera-se relevante caracterizar a prática de *lobbying* na elaboração do *Exposure Draft* ED/2011/230 – IFRS 15. Além disso, a análise do processo de regulação das normas contábeis auxilia no entendimento acerca da complexidade e das principais discussões da norma, a fim de torná-la adaptável no campo empírico, sem infringir a essência contábil. Portanto, este trabalho se propõe a responder à seguinte questão de pesquisa: De que forma ocorre a prática de *lobbying* na elaboração da IFRS 15? Assim, esta pesquisa tem como objetivo caracterizar a prática de *lobbying* na elaboração de norma IFRS 15.

A escolha da IFRS 15 se justifica inicialmente por se tratar de uma norma amplamente discutida e por ter passado por diversas fases de elaboração, o que atraiu a atenção de pesquisadores em cenário brasileiro, como Tavares, Paulo e Niyama (2017). Os autores analisaram o *lobbying* durante cada etapa da elaboração da norma e analisaram qualitativamente 337 cartas de comentários, a fim de capturar a posição inicial e final do órgão regulador durante cada fase. Posteriormente, utilizaram de uma abordagem quantitativa para apurar os fatores que influenciaram no sucesso do *lobbying*.

Este estudo se diferencia da pesquisa de Tavares, Paulo e Niyama (2017), por tratar de uma análise qualitativa sobre os principais requisitos tratados pela IFRS 15, que de acordo com o IABS (2017), foram os assuntos mais discutidos pelos respondentes nas cartas de comentários. Assim, esta pesquisa se concentrou em investigar com maior profundidade o processo de *lobbying*, quando os respondentes concordaram ou discordaram de cada um dos nove principais tópicos levados à discussão pelo IASB, buscando verificar o posicionamento dos interessados.

A análise do *lobbying* direcionado à IFRS 15 é justificada também por se tratar de uma norma que discute acerca do montante da receita, que é considerado um número decisivo para os usuários das Demonstrações Contábeis (DCs) na avaliação do desempenho e da posição financeira das entidades. A receita é alvo de estudo por parte dos principais órgãos reguladores da matéria contábil (IASB e *Financial Accounting Standards Board* - FASB), os quais propõem em conjunto, a convergência dos requisitos de seu reconhecimento (IASB, 2017).

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O processo de regulação das normas contábeis tem sido objeto de pesquisa na contabilidade, principalmente a partir das mudanças impostas pelo IASB, por exemplo, as novas exigências de divulgações (WAGENHOFER, 2011). Tal processo pode ser observado do ponto de vista de Godfrey *et al.* (2010), que apontam três teorias da regulação que podem explicar as regulações do mercado de capitais, de forma geral tem-se: (1) a Teoria do Interesse Público; (2) a Teoria da Captura Regulatória; e (3) a Teoria do Interesse Privado.

De forma breve, para Godfrey *et al.* (2010), na Teoria do Interesse Público a regulamentação se destina para proteger os interesses comuns dos consumidores, assegurando um melhor desempenho econômico. A Teoria da Captura Regulatória, por sua vez, prevê que a regulamentação tem como premissa proteger o interesse público, porém esse efeito nem sempre é alcançado, pois o regulado busca controlar ou dominar o regulador, na intenção de capturar e influenciar a legislação a favor de seus interesses.

A Teoria do Interesse Privado, defendida por Stigler (1971), surgiu pela insatisfação com as duas teorias anteriores, a partir da qual se acredita na existência de um mercado para a regulação com forças similares à do mercado de capitais, acreditando na oferta e demanda. Essa teoria pressupõe que a regulação não surge como resultado de uma resposta do governo às demandas públicas, mas sim pelo grupo de interesse privado que é projetado para seu benefício.

O estudo realizado por Bertomeu e Magee (2015) comprova que as instituições reguladoras são moldadas de acordo com os padrões preferíveis pela maioria dos seus interessados. A influência dos grupos de interessados às normas reguladoras, para os autores, não pode ser considerada algo bom ou ruim, pois simplesmente faz parte de um processo de contribuições e compartilhamento de interesses distintos.

O processo de regulação na contabilidade é oriundo de órgãos internacionais que assumem o papel de estado e agem em prol de um público em geral, como organizações, acionistas, investidores, fornecedores, entre outros. Considerando a pressão que o grupo de interessados exerce, por meio das cartas de comentários enviadas em cada fase de elaboração das IFRS, a regulação contábil realizada pela IASB (regulador privado) pode ser explicada pela Teoria da Captura Regulatória.

De acordo com Godfrey *et al.* (2010) deve haver um processo de interação entre reguladores e regulados, em que os reguladores buscam capturar a implementação e a avaliação dos efeitos do processo político da área regulada. Com relação à IFRS 15, Tavares, Paulo e Niyama (2017), evidenciaram que com o passar das fases de elaboração da norma, os reguladores passaram a ser dominados por alguns interessados, o que se assemelha ao explicado pela Teoria da Captura Regulatória.

A IFRS 15 foi elaborada com o intuito de esclarecer os princípios para o reconhecimento de receita de contratos com clientes. O projeto da norma iniciou com a decisão da agenda, seguido do documento de discussão, que serve para reflexão sobre o reconhecimento de receitas nos contratos com clientes emitido pelo IASB. O documento de discussão foi aberto para comentário até 19 de junho de 2009. A fase posterior, de rascunho de exposição, é a fase em que o IASB disponibiliza em seu *website* as cartas de comentários enviadas em respostas à fase anterior (IFRS, 2017), as quais, para Georgiou (2004), se caracterizam na maneira mais eficaz de se fazer *lobbying*.

O *lobbying* realizado às IFRS propostas pelo IASB, para Koh (2011), surge como um esforço das organizações e grupos de interesses em minimizar consequências econômicas negativas que possam vir a ocorrer com a implantação das normas, por exemplo, nos contratos de remuneração de administração, contratos de dívida e visibilidade política das empresas. Para Königsgruber (2013), os grupos de interessados são motivados por diversas razões. Estudos anteriores destacam algumas delas, como preocupações com custos políticos, contratos de dívidas, de compensação de gestão, reações do mercado de capitais, e outros (WATTS; ZIMMERMAN, 1978; SUTTON, 1984; ANG; SIDHU; GALLERY, 2000; HILL; SHELTON; STEVENS, 2002; GEORGIU, 2004).

De um lado, o processo de *lobbying* pode se caracterizar como uma influência positiva, por meio de contribuições benéficas à elaboração das normas reguladoras, ou pode refletir simplesmente o interesse particular em minimizar efeitos negativos para determinado grupo de interessados (GEORGIU, 2004; KOH, 2011). Por outro lado, para Hansen (2011), o IASB em sua posição de órgão regulador, deve buscar o equilíbrio entre as demandas de interesses distintos e estabelecer fatores suscetíveis de serem influenciados no desenvolvimento das IFRS.

Diante do observado em pesquisas anteriores sobre a relevância em investigar o processo de regulação contábil e de compreender a complexidade que envolve o processo de *lobbying*, essa pesquisa se concentrou em caracterizar como esse processo ocorre, investigando as cartas de comentário e buscando explorar o posicionamento dos respondentes sobre cada um dos principais tópicos abordados pelo IASB na elaboração da IFRS 15.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Foram analisadas as cartas de comentários enviadas pelos diversos interessados ao IASB, durante a fase do rascunho de exposição da norma, denominada de *Exposure Draft* ED/2011/230 – IFRS 15 (Rascunho de Exposição 2011/230). A escolha sobre características o processo de *lobbying* nesta fase de elaboração da norma, decorre do entendimento de que as fases passam por um processo de amadurecimento. O desenvolvimento da norma é exposto ao processo de *lobbying* durante três das seis etapas de elaboração. A fase inicial, correspondente ao “rascunho de exposição”, ocorre quando o IASB recebe cartas de comentários dos grupos de interessados sobre sugestões e dúvidas iniciais baseadas no documento de discussão emitido pelo IASB. A segunda fase correspondente à “revisão do rascunho de exposição”, resultado das discussões da fase anterior e que reflete as propostas sobre o reconhecimento, mensuração e divulgação das receitas e custos relacionados à norma. Por fim, a terceira fase, “IFRS”, acrescenta orientações recebidas nas demais fases e busca simplificar as questões sugeridas.

Por entender que na primeira fase (rascunho de exposição) os interessados têm um volume de dúvidas elevado; e que na segunda fase (revisão de rascunho de exposição) por vezes está se discutindo e tentando entender os itens propostos, optou-se por utilizar como amostra apenas as cartas de comentário referentes à terceira fase, ou seja, a etapa final de elaboração das normas emitidas pelo IASB. Esta representa a fase em que os grupos de interessados dispõem do conhecimento geral da norma e respondem aos questionamentos realizados pelo IASB sobre questões específicas.

Dessa forma, foram coletadas as cartas de comentário referentes a fase de *Exposure Draft* ED/2011/230 – IFRS 15, por meio do sítio eletrônico da *International Financial Reporting Standards* (IFRS). Nesta fase final do processo de elaboração da norma, o IASB recebeu 357 cartas de comentário, entretanto, foram selecionadas aleatoriamente 188 cartas, considerando um erro amostral tolerável de 5%.

O *Exposure Draft* ED/2011/230 foi o documento oficial disponibilizado pelo IASB, na terceira fase (IFRS), para receber sugestões de empresas privadas e públicas, acadêmicos, auditores, instituições relacionadas às atividades contábeis e órgãos reguladores de todo o mundo, aqui denominados “respondentes”. Observou-se por meio de algumas respostas contidas nas cartas de comentários, que a maioria desses respondentes já haviam participado das etapas anteriores. O IASB enviou questionamentos aos respondentes com o intuito de averiguar seus posicionamentos sobre questões de maior pertinência à elaboração da norma. Os princípios de reconhecimento de receitas propostos para discussão foram desenvolvidos e refinados nas minutas de exposição publicadas em 2010 e 2011 e nas deliberações que se seguiram. Assim, como o projeto progrediu, as questões levantadas pelos respondentes foram reduzidas substancialmente, resultando no documento “Resumo do projeto e declaração de *feedback*”. Esse documento centrou-se principalmente

nos pedidos para esclarecer e aperfeiçoar as propostas. O conselho de administração do IASB, pautou-se nos assuntos mais importantes levantados: (1) obrigações de desempenho satisfeitas ao longo do tempo; (2) identificação das obrigações de desempenho; (3) cobrança (risco de crédito do cliente); (4) restrição de estimativas e consideração variável; (5) componentes de financiamento significativos; (6) requisitos de divulgação; (7) transição: aplicação retrospectiva; (8) licenciamento de propriedade intelectual; e (9) obrigações de desempenho onerosas.

Nesse contexto, para a análise das 188 cartas de comentários utilizou-se de informações relacionadas no Quadro 1, que trataram de assuntos de maior interesse dos respondentes.

Quadro 1: Assuntos mais discutidos por parte dos interessados na IFRS 15

<b>Tópicos</b>	<b>Análise</b>	<b>Grau de concordância/discordância sobre</b>
T1	Obrigações de desempenho satisfeitas	Adição de critérios para determinar o momento em que uma obrigação de desempenho é satisfeita.
T2	Identificação das obrigações de desempenho	Responsabilidade da empresa em transferir um bem ou serviço a um cliente, como obrigação de desempenho, caso esse bem ou serviço seja considerado “distinto”.
T3	Cobrança (risco de crédito do cliente)	Reconhecimento da receita pelo valor bruto e a divulgação de valores correspondentes ao resultado apresentado como item separado a linha da receita.
T4	Restrição de estimativa de consideração variável	Incluir uma restrição na mensuração da receita: O valor acumulado da receita reconhecida até a data não poderia exceder o valor ao qual a empresa está razoavelmente assegurada.
T5	Componentes de financiamento significativos	Determinação do preço da transação: uma empresa ajustaria o valor da contrapartida prometida para os efeitos do valor do dinheiro no tempo, se o contrato incluir um componente de financiamento significativo para o contrato.
T6	Requisitos de divulgação	Requisitos qualitativos e quantitativos da informação divulgada.
T7	Transição: aplicação retrospectiva	Possibilidade de aplicar a IFRS 15 de forma retrospectiva.
T8	Licenciamento de propriedade intelectual	Reconhecimento da receita de uma licença no momento em que ela é transferida para o cliente.
T9	Obrigações de desempenho Onerosas	Reconhecimento de passivo e das despesas correspondentes para uma obrigação de desempenho onerosa, somente se a obrigação de desempenho for satisfeita durante um período de tempo superior a um ano.

Fonte: Adaptado de IASB (2017).

Em cada carta de comentário foi analisado o grau de concordância ou discordância dos interessados, tendo como modelo de análise os nove tópicos principais listados no Quadro 1. A análise acerca do grau de concordância ou discordância de cada respondente para cada tópico discutido se baseia no estudo de Huian (2013), que analisou o AD 2009/12 – IFRS 9, Instrumentos Financeiros, que define quatro estágios de concordância: Acordo (todos os argumentos de acordo); Acordo parcial (no mínimo 1 argumento de acordo); Desacordo parcial (no mínimo 1 argumento em desacordo) e; Desacordo (todos os argumentos em desacordo).

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Na Tabela 1 descreve-se as principais características dos respondentes quanto à sua origem. Essa análise é realizada pelo fato de que a IFRS 15 trata sobre o reconhecimento da receita e essa é uma questão relevante para diversos interessados, portanto, o IASB recebeu cartas de comentário de interessados de diversas regiões. Assim, torna-se pertinente observar inicialmente o perfil dos interessados que realizaram o processo de *lobbying*.

Tabela 1: Origem dos respondentes

Continente	Quantidade	%
Norte Americano	176	49,3
Europeu	96	26,9
Asiático	42	11,8
Sem identificação	22	6,16
Oceania	9	2,52
Latino Americano	6	1,68
Africano	6	1,68
<b>Total</b>	<b>357</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborada pelos autores.

A análise geográfica referente à Tabela 1 mostrou que os interessados de origem norte-americana tiveram maior participação no envio das cartas de comentários, com aproximadamente metade do número total de respostas (49,3%). A segunda maior participação foi dos respondentes do continente Europeu (26,9%), enquanto os interessados dos continentes latino-americano e africano (6%) foram o que menos participaram do processo. A baixa participação de interessados do continente africano encontrada neste estudo, vai ao encontro dos resultados de Huiian (2013), que definiu apenas 5% de participação do continente Africano nas atividades de *lobbying*.

A maior participação dos respondentes localizados nos continentes norte-americano e europeu, pode ser justificada pela presença de órgãos reguladores importantes nessas regiões, por exemplo, no caso americano, o FASB, e o próprio IASB. Além disso, as grandes companhias de auditoria estão sediadas nos Estados Unidos, bem como as grandes empresas mundiais, que em sua maioria, também estão sediadas nos continentes norte-americano e europeu.

Na Tabela 2 descreve-se as características dos respondentes, para identificar quem foram os principais interessados responsáveis pelo *lobbying* no processo de elaboração da IFRS 15. Destaca-se que os principais interessados que enviaram suas opiniões mediante cartas de comentários ao IASB foram os responsáveis por preparar as DCs. Esse fato pode ser justificado mediante a afirmativa de Mellado e Parte (2016), que entendem que os preparadores formam o grupo mais ativo quanto à participação e envio de cartas de comentários no processo de regulamentação contábil. Para Sutton (1984), o envolvimento ativo dos preparadores em *lobbying* decorre do fato de que esses são os principais afetados pelos novos padrões. Assim, a participação ativa dos preparadores foi constatada também em outros estudos que investigaram o processo de *lobbying*, como Jorissen *et al.* (2012), Mora e Molina (2014) e Mellado e Parte (2016).

**Tabela 2: Grupos de interessados na IFRS 15**

Identificação dos grupos de interessados	Cartas de Comentário	Percentual
Preparadores	217	61%
Entidades contábeis	43	12%
Entidades de normalização	27	8%
Empresas de Auditoria	24	7%
Individual	15	4%
Usuários/consumidores	9	3%
Outros	6	2%
Reguladores	6	2%
Acadêmicos	4	1%
<b>Total</b>	<b>357</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborada pelos autores.

Além disso, observa-se o envolvimento das entidades contábeis, representando 12% do total de respondentes, das entidades normatizadoras (8%) e das entidades de auditoria (8%). Por outro lado, observa-se pouca participação dos acadêmicos, com apenas 1% do total, seguido pelos reguladores, consumidores e participações individuais.

Essa análise inicial fornece um perfil dos principais grupos de interessados na fase final de elaboração da IFRS 15. Portanto, evidencia-se que os interessados do continente norte-americano e europeu são os mais participativos no processo de *lobbying*, assim como o grupo de preparadores, entidades contábeis e de auditoria, que são responsáveis por enviarem mais de 80% do total de cartas de comentários.

#### 4.2 GRAU DE CONCORDÂNCIA E DISCORDÂNCIA

A Tabela 3 apresenta a opinião dos interessados sobre as nove principais questões de análise do Quadro 1, e essas questões foram analisadas em graus de concordância e discordância. Assume-se para esta pesquisa os respondentes que estão de acordo, de acordo parcial, desacordo parcial e em desacordo com cada um dos nove tópicos, como realizado por Huian (2013).

O tópico inicial (T1) buscou identificar o posicionamento dos respondentes sobre o reconhecimento da receita quando a obrigação de desempenho fosse satisfeita, dessa forma, transferindo um bem ou serviços ao cliente em um determinado período ou no decorrer do período. Os resultados apresentaram que a maioria dos respondentes concordaram parcialmente com esse tópico, ou seja, de uma forma geral, concordam com o proposto, entretanto, possuem considerações sobre algumas questões que poderiam ser melhoradas ou esclarecidas.

**Tabela 3: Grau de concordância e discordância**

Tópicos	Acordo		Acordo parcial		Desacordo Parcial		Desacordo		Nenhum comentário		Total		Recomendações
		%		%	Quant	%		%		%		%	
T1	49	26	67	36	10	5	11	6	51	27	188	100	49
T2	47	25	62	33	9	5	12	6	58	31	188	100	47
T3	33	18	30	16	21	11	34	18	70	37	188	100	33
T4	47	25	57	30	7	4	13	7	64	34	188	100	47
T5	10	5	18	10	7	4	13	7	140	74	188	100	10
T6	14	7	26	14	27	14	69	37	52	28	188	100	14
T7	7	4	5	3	8	4	24	13	144	77	188	100	7
T8	66	35	16	9	5	3	13	7	88	47	188	100	66
T9	21	11	28	15	18	10	66	35	55	29	188	100	21
<b>Média</b>	<b>33</b>	<b>17</b>	<b>34</b>	<b>18</b>	<b>12</b>	<b>7</b>	<b>28</b>	<b>15</b>	<b>80</b>	<b>43</b>			<b>33</b>

Fonte: Elaborada pelos autores.

Consecutivamente, analisou-se por meio do tópico 2 (T2) a visão dos respondentes sobre a responsabilidade de transferência de um bem ou serviço a um determinado cliente, como forma de obrigação de desempenho, se esse bem ou serviço for considerado distinto. Os resultados apresentaram que a maioria dos interessados concordaram parcialmente com a transferência de bem ou serviço distinto como forma de obrigação de desempenho. Ou seja, de maneira semelhante ao tópico 1, os interessados concordaram com o proposto, mas ainda assim, propuseram algum tipo de ajuste que alinhasse melhor seus interesses às práticas e padrões exigidos pelo IASB/FASB.

A terceira questão de análise (T3) investigou a posição dos respondentes sobre o risco de crédito do cliente, considerando o reconhecimento da receita pelo valor bruto e as perdas por imparidade de contratos de clientes como adjacentes à receita. Os resultados apresentaram disparidades entre o posicionamento dos interessados, e a metade desses discordou totalmente do tópico e a outra metade concordou totalmente. Essa divergência de interesses é explicada no tópico referente à discussão dos resultados.

O quarto tópico investigado (T4) buscou analisar a opinião dos respondentes sobre a inclusão de restrições na estimativa de consideração variável, ou seja, se o total de contrapartida que a empresa tem direito é variável, propõem-se que o valor acumulado da receita reconhecida até determinada data não poderia exceder o valor ao qual a empresa está razoavelmente assegurada. Os resultados apresentaram que a maioria dos respondentes concordou parcialmente com essa questão, demonstrando, assim, o alinhamento de interesses à norma.

O tópico 5 (T5) observou o posicionamento dos respondentes sobre fatores que a empresa deveria considerar ao avaliar se um componente de financiamento é significativo para o contrato ou não, considerando efeitos do valor do dinheiro no tempo. Os resultados destacaram que a maioria dos respondentes não se posicionou sobre o tópico, o que pode ser decorrente do fato de esse assunto não compor as seis questões emitidas pelo IASB, ou ainda, por simplesmente não ser um assunto de interesse dos grupos. Com relação às cartas de comentários que citaram esse tópico, não foi possível observar uma tendência, pois os resultados quanto aos níveis de concordância e discordância são díspares.

O item de ordem 6 (T6) investigou a visão dos respondentes sobre os requisitos de divulgação e a pertinência de informações qualitativas e quantitativas. De acordo com o IASB, as informações quantitativas dos contratos devem divulgar questões sobre a desagregação das receitas, reconciliação de saldos do passivo, montante do preço de transação e ativos reconhecidos pelo custo. As informações qualitativas devem divulgar questões sobre a obrigação de desempenho, julgamentos de determinação de valor e cronograma da receita. Os resultados encontrados, em sua maioria, representaram desacordo total aos requisitos de divulgação, o que se deve aos interesses contrários ao proposto pela norma, especialmente, por parte dos preparadores.

A questão 7 (T7) identificou a opinião dos respondentes sobre a possibilidade de aplicar as recomendações da IFRS 15 de forma retroativa. A preocupação do IASB com relação a esse item se deve principalmente pela falta de comparabilidade dos contratos de clientes entre um período e outro, por isso, a identificação de uma adoção antecipada da norma. Os resultados apontaram que a maioria dos respondentes não se posicionou quanto à questão, o que pode ser decorrente do tópico não estar claramente inserido nas seis questões emitidas pelo IASB. Porém, com relação às cartas de comentário que continham esse posicionamento, destacou-se o desacordo dos interessados quanto às possibilidades de aplicação retrospectiva, as argumentações em geral se baseiam na preocupação de que os custos possivelmente superarão os benefícios dessa aplicação.

O oitavo item (T8) analisou o posicionamento dos respondentes sobre o reconhecimento da propriedade intelectual, ou seja, sobre o reconhecimento da receita de uma licença no momento em que ela é transferida ao cliente; e, para isso, a empresa precisaria identificar se a licença é distinta ou combinada com outros bens ou serviços no contrato. Os resultados identificaram que a maioria dos respondentes concordou totalmente com as orientações da norma, entretanto, destaca-se que para esse tópico os interessados realizaram diversas recomendações de melhorias e ajustes.

Por fim, a última questão (T9) observou a opinião dos respondentes sobre o reconhecimento de um passivo e de uma despesa referente a uma obrigação de desempenho onerosa, somente se essa obrigação for satisfeita em mais de um ano. Os resultados apontaram que a maioria dos respondentes é totalmente contra essa orientação, e os grupos acreditam que esse posicionamento seja inadequado para algumas situações específicas de cada interesse.

Os resultados aqui expostos são baseados nos nove tópicos principais discutidos pelos interessados na última fase de elaboração da IFRS 15, tais resultados são discutidos no tópico 4.3, que é destinada exclusivamente à discussão dos resultados, em que também são apresentadas algumas manifestações dos respondentes por meio de alguns trechos de cartas de comentários.

### **4.3 Discussão dos resultados**

O posicionamento dos respondentes sobre o reconhecimento da receita quando a obrigação de desempenho for satisfeita (T1) e sobre a responsabilidade de transferência de um bem ou serviço distinto como forma de obrigação de desempenho (T2), de forma geral, está alinhado ao proposto pelo IASB, não havendo consideráveis divergências de posicionamentos. As cartas de comentários, em sua maioria, abordam esses tópicos (T1 e T2) de maneira conjunta e apresentam somente recomendações sobre possíveis melhorias ou ajustes.

Com relação ao elencado no terceiro tópico (T3), os resultados apresentaram que a opinião de 18% dos respondentes era semelhante ao proposto pela norma, enquanto outros 18% discordaram do reconhecimento das perdas por imparidade de contratos de clientes como adjacentes à receita, argumentando que isso alteraria significativamente a prática existente.

O posicionamento dos grupos baseados no tópico quatro (T4) está, em sua maioria, alinhado com o proposto pelo IASB e pelo FASB. As únicas recomendações realizadas foram relativas ao pedido de orientações mais específicas sobre o objetivo da restrição na estimativa de consideração variável, sobre exemplos práticos e sobre o esclarecimento do termo “razoavelmente assegurada”.

No que concerne ao tópico 5 (T5), destaca-se a baixa participação dos respondentes e a disparidade de opinião entre os grupos participantes. Partindo da análise mais aprofundada desses resultados, infere-se que o grau de concordância ou discordância de alguns dos respondentes estava de acordo com as considerações práticas desse item, argumentando que isso simplificaria o cumprimento da proposta. Entretanto, alguns respondentes desacordavam do proposto, argumentando que as considerações práticas seriam inadequadas principalmente para contratos realizados em economias com alta inflação.

Ao se tratar dos requisitos de divulgação (T6), em especial à divulgação das DC's, evidenciou-se visões distintas dos respondentes, sendo que a maioria manifestou discordância frente ao proposto pela norma. Infere-se que esse resultado é decorrente do fato de que 61% das cartas (Tabela 3) foram respondidas por preparadores das DC's, os quais consideraram os requisitos de divulgação excessivos e de utilidade questionável, podendo ser evidenciado pela *First Data Corporation* (respondente 22): “Não acreditamos que os custos de elaboração dessas divulgações possam superar os benefícios da informação divulgada aos usuários das demonstrações”.

Ao contrário, as cartas de comentário que apresentaram concordância a norma, em geral, eram dos usuários das demonstrações contábeis, que consideraram adequado que as empresas divulgassem mais informações. Essa percepção pode ser averiguada pelo posicionamento do Comitê de Pronunciamento Contábil (CPC), respondente 174:

Concordamos com a proposta de que os usuários das demonstrações financeiras devem ter acesso a todas as informações possíveis, para análise da natureza, quantidade, prazo e incertezas quanto às receitas e fluxos de caixa dos contratos com clientes. Porém, acreditamos que o custo-benefício para obtenção dessa quantidade de informações também deve ser levado em consideração (respondente 174).

Além disso, tem-se a manifestação dos reguladores que agem de maneira mais rígida, afirmando e defendendo a proposta dos requisitos de divulgação. Esse é o caso da Federação dos Contadores Europeus (respondente 352), que não demonstrou preocupações com os interesses e custos envolvidos aos preparadores e defenderam os seus interesses como usuários das informações: “A receita é uma parte importante das DC’s e portanto, também deve ser incluída nos relatórios intermediários”.

Sobre as possibilidades de aplicação retrospectiva (T7) da IFRS 15, observou-se a falta de posicionamento dos interessados, que em diversos casos não opinaram sobre sua concordância ou discordância com esta questão. Entretanto, os respondentes que manifestaram sua opinião se mostraram contrários às possibilidades de aplicação retrospectiva da norma, argumentando que por mais que haja benefícios conceituais decorrentes dessa proposta, ainda assim, os custos serão maiores, por mais que o IASB e FASB deixem opcional a escolha da metodologia de aplicação retrospectiva.

A manifestação dos respondentes com relação a esse posicionamento pode ser identificada pela *Private Company Financial Reporting Committee* (PCFRC) – respondente 11:

O PCFRC defende que as entidades não públicas, não devem ser obrigadas a aplicar retrospectivamente a proposta da IFRS 15. Em vez disso, um método alternativo menos oneroso, como a divulgação das informações nas notas das demonstrações financeiras, deve ser considerado e desenvolvido pelo FASB (respondente 11).

O PCFRC representa um comitê criado em 2006 pelo FASB, com o intuito de representar as entidades não públicas de todos os tamanhos. Esse comitê é formado por 12 membros, sendo que 4 deles são usuários das DC’s, 4 são preparadores e 4 são profissionais do *Certified Public Accountant* (CPA). O intuito principal do comitê é melhorar o atual processo de definição dos padrões do FASB, defendendo, dessa maneira, os interesses das empresas não públicas, sobre o custo/benefício de configurações padrões que afetam as atividades do dia a dia dessas organizações.

Com relação ao reconhecimento da propriedade intelectual (T8), destacou-se, de maneira geral, a semelhança de interesses dos respondentes ao proposto pela norma. Entretanto, esse tópico se destaca pela excessiva quantidade de recomendações, isso se deve a algumas preocupações dos respondentes quanto à articulação da proposta, sugerindo que o IASB e o FASB elaborem esse tópico como um princípio mais amplo. Essas recomendações podem ser averiguadas pela carta 215 da empresa Deutsche Telekom AG: “Concordamos com a lógica do parágrafo 85. No entanto, pensamos que as orientações devem ser formuladas de forma mais ampla, ao invés de fazer uma exceção baseada em regras para licenças de propriedade intelectual”.

O último tópico demonstra o posicionamento dos interessados quanto às obrigações de desempenho onerosas (T9), sendo que, neste caso, as posições foram em sua maioria discordantes ao proposto pela norma. De acordo com o CPC, existem algumas situações inadequadas ao reconhecimento de passivo conforme proposto pelo IASB. Tal posição pode ser observada mediante a carta de comentário de número 174:

(...) o critério para reconhecimento de um passivo oneroso ao nível de cada obrigação, pode ser inadequado em certas circunstâncias. Por exemplo, se uma entidade estabelece de maneira estratégica o preço de uma determinada obrigação abaixo do preço de transação, podendo recuperar essa perda de maneira estratégica em outras obrigações do mesmo contrato, não parece razoável reconhecer uma responsabilidade onerosa nesse contrato, considerando que as obrigações podem ser combinadas (respondente 174).

O posicionamento do órgão regulador brasileiro é semelhante ao posicionamento dos demais respondentes. Assim, tem-se como recomendações para esse tópico, algumas alterações e orientações propostas pelos grupos. As recomendações podem ser verificadas conforme carta de comentário de número 111, enviada ao IASB pela Walt Disney Company:

Recomendamos que o IASB considere fornecer uma abordagem baseada em princípios, que permitam aos preparadores avaliarem contratos potencialmente onerosos, de acordo com o contexto de lucratividade global dessa empresa. Como exemplo, o rascunho de exposição poderia fornecer indicadores qualitativos para identificar quando o teste oneroso deve ser aplicado às obrigações de desempenho individuais (respondente 111).

Com base no exposto, infere-se que os posicionamentos dos interessados foram semelhantes (de acordo) ao que foi sugerido pela norma em diversos tópicos, assim como também foram divergentes (desacordo) à norma em outros. Os tópicos com maior concordância por parte dos grupos de interessados foram T1, T2, T4 e T6, enquanto pela discordância se destacaram T3, T6 e T9. Para ambos os casos, os respondentes manifestaram sua concordância ou não com a norma por meio de argumentações e exemplos práticos sobre a operacionalização da IFRS 15 no dia a dia.

Ademais, houve considerável participação dos interessados mediante recomendações que trataram principalmente sobre sugestões para que o IASB e o FASB realizem ajustes, melhorias, esclarecimentos e tenham precauções com determinadas questões. Além disso, os respondentes também realizaram comentários adicionais que não contemplam os nove tópicos de análise gerais propostos pelo IASB/FASB, na maioria dos casos, esses assuntos adicionais tratados eram decorrentes do interesse particular de algumas organizações.

Outra questão que vale destacar é que as concordâncias ou discordâncias por parte dos interessados não podem ser generalizados, o que decorre das características peculiares de cada grupo que manifestou seu interesse mediante cartas de comentário no processo de elaboração da IFRS 15. Por exemplo, os preparadores e reguladores são grupos diferentes e, portanto, possuem interesses também diferentes, por mais que em diversos tópicos os grupos tenham concordado em seus posicionamentos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A norma contábil IFRS 15 – *Revenue from Contract with Customers* esteve exposta às sugestões dos grupos de interessados, durante três etapas de sua elaboração. O IASB permite a participação e o compartilhamento de posicionamento dos grupos de interessados, a fim de captar as principais perspectivas destes. Assim, este estudo objetivou caracterizar a prática de *lobbying* na elaboração da IFRS 15, considerando para a análise principal, os nove tópicos específicos que tratam sobre os assuntos mais pertinentes da norma.

Para atender ao objetivo proposto, inicialmente foram identificados e caracterizados os respondentes responsáveis pelo envio das cartas de comentário. Em um segundo momento, o processo de *lobbying* foi caracterizado com base nos níveis de concordância/discordância dos grupos de interessados com relação aos nove principais tópicos. Além disso, foram identificados os comentários adicionais sobre a norma e as recomendações sobre possíveis melhorias e ajustes a serem considerados pelo IASB.

Quanto à identificação e caracterização dos interessados que manifestaram suas opiniões sobre a IFRS 15, destacou-se a maior concentração de cartas de comentário enviadas por respondentes da América do Norte e Europa. Além disso, destacou-se que o maior grupo de interessados foram os preparadores das DC's, representando mais da metade de todas as cartas de comentário enviadas ao IASB sobre a IFRS 15. Além dos preparadores, as entidades contábeis e normativas também tiveram papel participativo.

A caracterização do *lobbying* durante a elaboração da IFRS 15 foi analisada com base na concordância e discordância dos grupos de interessados aos principais tópicos de discussão da norma. Foi possível inferir que os respondentes discordaram do IASB quanto ao risco de crédito do cliente, considerando o reconhecimento da receita pelo valor bruto e as perdas por imparidade de contratos de clientes como adjacentes à receita (T3). Também foram contrários aos requisitos de divulgação e a pertinência de informações qualitativas e quantitativas (T6), bem como ao reconhecimento de um passivo e de uma despesa referente a uma obrigação de desempenho onerosa, se esta for satisfeita em mais de um ano (T9).

Com base no exposto, observa-se que a prática de *lobbying* está diretamente relacionada à Teoria da Captura Regulatória, pois apesar da teoria ser caracterizada como sendo de interesse público, os interessados tentam influenciar e convencer os órgãos reguladores por interesses particulares, visando maior benefício e redução de custos para as suas entidades. Tal fato é percebido, em especial, pelas respostas das cartas comentários referentes ao tópico 6, que concerne aos requisitos de divulgação das demonstrações, aceitos do ponto de vista dos investidores, porém, de interesse contrário por parte dos preparadores das informações contábeis.

Este estudo contribui tanto para a academia quanto para as empresas, por se tratar de um tema relevante e atual, em especial no contexto brasileiro. O estudo caracteriza o posicionamento do grupo de interessados ao apontar o grau de concordância e discordância relacionados à aplicação da IFRS 15, o que acaba externando as preocupações dos usuários da informação contábil com relação ao entendimento das operações e o reflexo da aplicação da norma nos resultados. Por fim, este estudo expande a literatura sobre o *lobbying* e mais especificamente sobre a IFRS 15, por abordar uma análise aprofundada sobre o posicionamento dos respondentes com relação aos principais assuntos discutidos no processo de elaboração desta norma.

Todavia, essa pesquisa possui algumas limitações. Destaca-se que o número de cartas de comentário analisadas foi determinado mediante cálculo da amostra mínima, limitando-se assim por não analisar a totalidade de cartas enviadas ao

IASB. Além disso, a subjetividade presente no método de análise de conteúdo também pode ser considerada uma limitação, pois permite a avaliação subjetiva dos pesquisadores sobre a concordância ou discordância dos respondentes.

Existem algumas possibilidades para pesquisas futuras. Inicialmente, com base nos achados sobre as características dos respondentes, percebeu-se que existem contingentes e grupos de interessados com baixa participação no processo de elaboração da norma analisada. Portanto, sugere-se em pesquisa futura, uma análise mais específica e aprofundada sobre os respondentes por países e por grupos de interesses, a fim de constatar os fatores que os fazem participar timidamente do processo de elaboração de normas contábeis.

## REFERÊNCIAS

ANG, N.; SIDHU, B. K.; GALLERY, N. The incentives of Australian public companies lobbying against proposed superannuation accounting standards. **Abacus**, v. 36, n. 1, p. 40-70, 2000.

BALL, R. International Financial Reporting Standards (IFRS): pros and cons for investors. **Accounting and business research**, v. 36, n. sup1, p. 5-27, 2006.

BERTOMEU, J.; MAGEE, R. P. Political pressures and the evolution of disclosure regulation. **Review of Accounting Studies**, v. 20, n. 2, p. 775-802, 2015.

COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS – CPC. CPC 47: Receita de contratos com Reliantes. Brasília, abr. 2017. Disponível em: <http://www.cpc.org.br/CPC/Documentos-Emitidos/Pronunciamentos/Pronunciamento?Id=105>. Acesso em: 06 abr. 2017.

GEORGIU, G. Corporate lobbying on accounting standards: Methods, timing and perceived effectiveness. **Abacus**, v. 40, n. 2, p. 219-237, 2004.

GEORGIU, G. The IASB standard-setting process: Participation and perceptions of financial statement users. **The British Accounting Review**, v. 42, n. 2, p. 103-118, 2010.

GINER, B.; ARCE, M. Lobbying on accounting standards: Evidence from IFRS 2 on share-based payments. **European Accounting Review**, v. 21, n. 4, p. 655-691, 2012.

GODFREY, J.; HODGSON, A; TARÇA, A; HAMILTON, J; HOLMES, S. **Accounting theory**. Wiley, 2010.

HAIL, L.; LEUZ, C.; WYSOCKI, P. Global accounting convergence and the potential adoption of IFRS by the US (Part I): Conceptual underpinnings and economic analysis. **Accounting Horizons**, v. 24, n. 3, p. 355-394, 2010.

HANSEN, T. B. Lobbying of the IASB: An empirical investigation. **Journal of international accounting research**. v.10, n.2, p. 57-75, 2011.

HILL, N. T.; SHELTON, S. W.; STEVENS, K. T. Corporate Lobbying Behaviour on Accounting for Stock-Based Compensation: Venue and Format Choices. **Abacus**, v. 38, n. 1, p. 78-90, 2002.

HUIAN, M. Stakeholder's participation in the development of the new accounting rules regarding the impairment of financial assets. **Business Management Dynamics**, v. 2, n. 9, p. 23-35, 2013.

IASB. Internacional Accounting Standards Board. **Standards and Interpretations**. Disponível em: <http://www.ifrs.org/IFRS/IFRS.htm>. Acesso em: 10 mar. 2017.

IFRS 15. *International Financial Reporting Standards*. Disponível em: <http://www.ifrs.org/Current-Projects/IASB-Projects/Revenue-Recognition/Pages/Revenue-Recognition.aspx>. Acesso em: 4 mar. 2017.

IFRS. *International Financial Reporting Standards*. Disponível em: <http://www.ifrs.org/Pages/default.aspx>. Acesso em: 3 mar. 2017.

JORISSEN, A; LYBAERT, N; ORENS, R.; TAS, L. V. D. Formal participation in the IASB's due process of standard setting: a multi-issue/multi-period analysis. **European Accounting Review**, v. 21, n. 4, p. 693-729, 2012.

KOH, W. C. What drives firms' decisions to lobby and determinants of their lobbying positions: Evidence from firms' comment letter submissions during FASB's stock option expensing proposal in 2004. **The International Journal of Accounting**, v. 46, n. 1, p. 1-24, 2011.

KÖNIGSGRUBER, R. Expertise-based lobbying and accounting regulation. **Journal of Management & Governance**, 2013.

KOSI, U.; REITHER, A. Determinants of corporate participation in the IFRS 4 (Insurance Contracts) replacement process. **Accounting in Europe**, v. 11, n. 1, p. 89-112, 2014.

KPMG. Disponível em: <https://home.kpmg.com/xx/en/home/services/audit/international-financial-reporting-standards/revenue.html>. Acesso em: 7 abr. 2017.

KPMG. Report IFRS em destaque 02/14. IFRS 15 – Receita de contratos com clientes. First Impressions. 2014.

LARSON, R. K. Corporate lobbying of the international accounting standards committee. **Journal of international financial management & accounting**, v. 8, n. 3, p. 175-203, 1997.

LARSON, R. K.; STREET, D. L. Convergence with IFRS in an expanding Europe: progress and obstacles identified by large accounting firms' survey. **Journal of international accounting, auditing and taxation**, v. 13, n. 2, p. 89-119, 2004.

MCLEAY, S.; ORDELHEIDE, D.; YOUNG, S. Constituent lobbying and its impact on the development of financial reporting regulations: evidence from Germany. **Accounting, Organizations and Society**, v. 25, n. 1, p. 79-98, 2000.

MELLADO, L.; PARTE, L. Determinants of corporate lobbying intensity in the lease standard-setting process. **Revista de Contabilidade**, v. 20, n. 2, p. 131-142, 2016.

MORA, A.; MOLINA, H. Lobbying in the accounting standard setting: The case of the leasing project. *In: X Workshop de Investigación Empírica en Contabilidad Financiera*. 2014.

STIGLER, G. J. The theory of economic regulation. *The Bell journal of economics and management science*, p. 3-21, 1971.

SUTTON, T. G. Lobbying of accounting standard-setting bodies in the UK and the USA: a Downsian analysis. *Accounting, Organizations and Society*, v. 9, n. 1, p. 81-95, 1984.

TAVARES, M. F. N.; PAULO, E.; NIYAMA, J. K. Uma Análise Empírica dos Fatores que Influenciaram o Sucesso de Lobbying no *Due Process* da Norma de Reconhecimento de Receitas – IFRS 15. Publicado nos *Anais do Congresso USP International Conference in Accounting*, 2017.

WAGENHOFER, A. Towards a theory of accounting regulation: A discussion of the politics of disclosure regulation along the economic cycle. *Journal of Accounting and Economics*, v. 52, n. 2, p. 228-234, 2011.

WATTS, R. L.; ZIMMERMAN, J. L. Towards a positive theory of the determination of accounting standards. *Accounting review*, p. 112-134, 1978.

## PUBLICAÇÕES SOBRE PRÁTICAS DE EXTENSÃO: UMA ANÁLISE DAS PUBLICAÇÕES NA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO

*PUBLICATIONS ON EXTENSION PRACTICES: AN ANALYSIS OF PUBLICATIONS IN THE NATIONAL ASSOCIATION OF POSTGRADUATE AND RESEARCH IN ADMINISTRATION*

Mariséte Daroceski<sup>1</sup>

Danielle Almeida Soares Pimentel<sup>2</sup>

**RESUMO:** O presente trabalho objetivou analisar a quantidade de publicações sobre práticas de extensão publicados na Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD) desde o início dos registros das publicações do evento. Os objetivos específicos contemplaram análises do ano de publicação, evento, objetivos e resultados. A relevância do trabalho se justifica a partir do processo de normatização da extensão no nível de graduação, segundo Planejamento Nacional de Educação 2014- 2024, e também a necessidade de análise do desenvolvimento da discussão sobre o tema e a difusão do mesmo nos cursos de Ciências Sociais Aplicadas. A metodologia possui abordagem qualitativa e quantitativa, sendo do tipo descritiva, utilizando como método a pesquisa bibliográfica. Percebeu-se que em todas as publicações relacionadas ao tema extensão os resultados foram satisfatórios e provocaram desenvolvimento considerável para as partes envolvidas. Esses resultados afirmam a importância do desenvolvimento de práticas extensionistas no ambiente universitário.

**Palavras-chave:** extensão; publicações; ANPAD.

**ABSTRACT:** *The present work aimed to analyze the quantity of publications on extension practices published in the ANPAD (National Association of Post Graduation and Research in Administration) from the beginning of the records of the publications of the event. The specific objectives included detailed analyzes of the publications found, such as the described practices model and the Institutions where they were carried out. The relevance of the work is justified from the process of normalization of extension at the undergraduate level from 2020, according to National Education Planning and also the need to analyze the development of discussion about the subject and the diffusion of the same in the courses of Sciences Applied Social Sciences. The methodology has a qualitative and quantitative approach, being of the exploratory type, using as method the bibliographic research. It was noticed that in all publications related to the topic of extension, the results were satisfactory and caused considerable development for the parties involved. These results confirm the importance of developing extension practices in the university environment.*

**Keywords:** extension; publication; ANPAD.

<sup>1</sup> Acadêmica de Processos Gerenciais – UNIFE.

Email: [mdaroceski@gmail.com](mailto:mdaroceski@gmail.com)

<sup>2</sup> Professora Universitária na UNIFE, Mestre em Administração de Empresas

E-mail: [danielle.almeida@unifebe.edu.br](mailto:danielle.almeida@unifebe.edu.br)

## 1 INTRODUÇÃO

De acordo com Augusti (2016) é necessário alinhar a missão da Universidade na observância da tomada de decisões em relação ao ensino, à pesquisa e à extensão, criando um sistema orgânico, baseado em modelos relacionais nos quais esse trinômio esteja indissociável.

Segundo Castro (2004), “A universidade precisa se repensar, colocar a público seu projeto para se fazer entender. Ela é uma instituição da sociedade e a ela tem que se referenciar”.

Ainda segundo Castro (2004) pontuando, especificamente a extensão, a autora descreve que a extensão possui características que podem vir a contribuir para uma remodelagem no processo de ensinar e aprender. Afirma que a extensão é feita de encontros entre alunos, professores e comunidades e tem a possibilidade de, nesse encontro, criar saberes e ampliar a reflexão sobre as práticas, criando experiências.

Dentro da análise do desenvolvimento das práticas da extensão nas universidades é que se desenvolveu o presente trabalho.

A extensão Universitária tem grande importância no âmbito acadêmico como na sociedade. O contato entre a Universidade e comunidade serve de muito aprendizado para ambas as partes. A sociedade ganha conhecimento e ajuda em áreas desconhecidas e as universidades e os acadêmicos envolvidos passam a ter um contato mais direto com problemas sociais, além de absorverem muito conhecimento trazendo para seu currículo pessoal e profissional um destaque diferenciado.

Silva (2013) afirma que a extensão universitária iniciou com um mote de proporcionar aprendizado para a comunidade em geral por meio de cursos livres. Com o passar dos anos assumiu diferentes formatos como o cunho de assistência social. No entanto, atualmente discute-se um formato completamente inovador aos conceitos percebidos anteriormente. Verifica-se hoje que a extensão possui o objetivo indissociável da pesquisa e do ensino com o intuito de proporcionar experiências verdadeiramente aprimadoras para os acadêmicos e transformadoras para a sociedade.

O objetivo geral do presente trabalho foi analisar o quantitativo de publicações sobre práticas de extensão publicados nos eventos promovidos pela Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD) desde o início dos registros das publicações. Os objetivos específicos contemplaram a análise do ano de publicação, evento de publicação, objetivos e resultados dos trabalhos apresentados.

A relevância do trabalho se justifica a partir do processo de normatização da extensão no nível de graduação, segundo Planejamento Nacional de Educação 2014 - 2024, e também a necessidade de análise do desenvolvimento da discussão sobre o tema e a difusão do mesmo nos cursos de Ciências Sociais Aplicadas.

A pesquisa desenvolvida no presente estudo analisou trabalhos publicados pela Associação Nacional de Pós-graduação – ANPAD, fundada em 1976. A ANPAD representa hoje no Brasil, o principal órgão de integração de programas associados.

A ANPAD atua em diversas frentes de estudos científicos das ciências administrativas, contábeis e afins.

A Associação promove diversos encontros em diferentes áreas de pesquisa com o objetivo de discutir assuntos contemporâneos relacionados aos temas propostos. Dentre os encontros promovidos citamos: EnANPAD (Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação); EnEO (Encontro de Estudos Organizacionais); EnAPG (Encontro de Administração Pública); EMA (Encontro de Marketing); EnEPQ (Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade); EnGPR (Encontro de Gestão de Pessoas e relações de trabalho); 3ES (Encontro de estudos de estratégia); e

ENADI (Encontro de Administração da Informação). Nos encontros são apresentados trabalhos aprovados em submissões a respeito dos temas elencados para discussão.

Na pesquisa do presente estudo foram encontrados cinco artigos, sendo quatro publicados no EnEPQ e um publicado na EnANPAD.

Na sequência será apresentado o arcabouço teórico utilizado para o desenvolvimento do presente trabalho.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. CONCEITO E HISTÓRICO DA EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA

A extensão universitária é a democratização do conhecimento, ela leva o conhecimento de dentro das universidades para a sociedade. A extensão articula o aprendizado em sala de aula e a pesquisa de tal forma que sua junção traga uma relação transformadora. A extensão universitária é uma ação de uma universidade na comunidade a seu redor, disponibilizando ao público, o conhecimento adquirido com o ensino e a pesquisa desenvolvidos dentro da universidade. (Informação verbal)<sup>3</sup>.

O papel da universidade comunitária é o conhecimento e reconhecimento por sua atuação na extensão universitária. A extensão busca difundir o conhecimento entre sociedade e universidade. (PAZZOBON; BUSATO, 2009)

Silva (2002, *apud*, SOUZA; POZZOBON, 2009, p. 11), entende que a extensão é um espaço democrático das ciências, é o resultado teórico que desenvolve o projeto da universidade e leva ao planejamento das ações.

Neste sentido, a polêmica é teórica à medida que uns defendem a ideia de que a extensão deva ter mais autonomia, como a pesquisa de ensino, e outros, que entendem que a extensão deva ser apenas uma forma de como o ensino e a pesquisa acontecem. (SILVA, 2002, p. 204).

Acrescenta Silva (2012, p. 95), corroborando com as palavras de Nogueira (2001) que:

A institucionalização da extensão no âmbito da Legislação tem início com o Decreto nº. 19.851/31, de 11 de abril de 1931, que institui o “Estatuto da Universidade Brasileira”, no qual se verifica a primeira referência legal feita à extensão universitária – concebendo “a extensão associada à ideia de elevação cultural daqueles que não participavam da vida universitária.

Entre as décadas de 1940 e 1950 pouco se discutia sobre extensão universitária. A partir de 1980, a extensão passou a ter maior relevância, sendo vista como uma ferramenta de relacionamento entre universidade e sociedade.

A partir de 1990, a extensão é vista de maneira totalmente diferente, sendo entendida como uma ferramenta de ligação da sociedade com a universidade, objetivando difundir e construir novos conhecimentos.

A extensão, hoje, articula um processo educativo, cultural e científico, ao lado do ensino e da pesquisa gerado pelas possibilidades e pela força articuladora que está na natureza das ações nascidas das relações sociais e comunitárias. (OLIVEIRA; GARCIA, 2009, p.112)

<sup>3</sup> Informação fornecida em vídeo da UNIFEI (Faculdade Federal de Itajubá – MG) 2015.

## 2.2 IMPORTÂNCIA DA EXTENSÃO NAS UNIVERSIDADES

Segundo Rodrigues (1999), na prática da extensão, é importante ressaltar que, no contexto que envolve as funções da Universidade, em especial, a extensão poderá contribuir, em muito, para sua nova perspectiva de colocação de seus trabalhos a serviço dos interesses da grande maioria da população.

Segundo Carbonari e Pereira (2007), o maior desafio da extensão é repensar entre o ensino e a pesquisa às necessidades sociais, contribuindo de alguma forma para a melhoria da sociedade. “A extensão, enquanto responsabilidade social faz parte de uma nova cultura, que está provocando a maior e mais importante mudança registrada no ambiente acadêmico e corporativo nos últimos anos.” (CARBONARI; PEREIRA, 2007, p. 27).

A contribuição direta de projetos na comunidade pode ser entendida como um exercício de qualificação e de abertura de relações mais consistentes com a população atingida, criando possibilidades de investimentos consistentes para trabalhadores em situação de desemprego. A universidade pode fornecer orientações exigências de mercado e planejamento profissional para jovens e adultos estarem preparados para o mercado de trabalho. (ALEXANDRE; FRANCISCO, 2008, p. 36).

## 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto à abordagem esta pesquisa se classificou como quantitativa e qualitativa. Oliveira (2004 p.115) destaca que a pesquisa quantitativa auxilia a quantificar opiniões, dados, nas formas de coleta de informações, assim também com o emprego de recursos e técnicas estatísticas. Em relação à pesquisa qualitativa o autor Michel (2009, p. 37) considera que há dinâmica particular, contextual e temporal entre o pesquisador e o objeto de estudo. Por isso, carece de uma interpretação dos fenômenos à luz do contexto, do tempo, dos fatos.

Quanto ao tipo a pesquisa se caracteriza como descritiva que segundo Vergara (2009) possui o propósito de relatar características de determinados fenômenos, não possuindo a intenção de explicá-los. Quanto ao método, classificou-se como bibliográfica que também, segundo a autora Vergara (2009), define-se como uma pesquisa em documentos publicados e de conhecimento geral.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Foi realizada uma pesquisa no site da ANPAD, por meio do link de pesquisa avançada, sendo solicitada na busca de pesquisa os termos: extensão universitária. Como resultado obteve-se cinco artigos publicados em eventos vinculados à ANPAD. Os artigos foram analisados nos quesitos: ano de publicação, objetivos e resultados relatados. Na sequência serão expostas no Quadro 1, as análises em ordem de data de publicação dos artigos nos eventos da ANPAD.

Quadro 1 : Análise das Publicações

Artigo 1
Data de Publicação: 2015 – EnEPQ
Autores: Ívian Lara dos Santos – Fausto Makishi
Título: Gestão Industrial e Prática de Responsabilidade Social na Formação em Engenharia: É possível ensinar por meio da Extensão Universitária?
Objetivos: Relatar uma experiência metodológica pioneira na formação universitária que vem sendo desenvolvida pelos autores nos últimos 10 anos (2005/2014) em um curso de engenharia

Resultados: A ferramenta de ensino-aprendizagem mostrou-se útil, não só em termos de impacto social gerado, mas principalmente como forma de motivação em buscar, absorver e utilizar conceitos de gestão em uma grade curricular predominantemente tecnológica.

De fato, o êxito da experiência nesses primeiros 10 anos evidencia resultados positivos e significativos em:

(i) Aprimoramento do conhecimento em gestão industrial, no que se refere à introdução e sensibilização dos discentes aos universos de planejamento e controle da produção, administração de marketing, análise econômica e gestão sustentável de projetos;

(ii) Desenvolvimento de (novas) habilidades, relacionadas às soft skills, estimulando os discentes a saírem da 'zona de conforto' e lidarem com uma 'atmosfera não controlada', fomentando capacidades de liderança, negociação, comunicação, persuasão, carisma, gestão do tempo e superação de obstáculos; e

(iii) Fomento de (novas) atitudes, contribuindo para o desenvolvimento contínuo de pessoas comprometidas com um mundo sustentável

#### Artigo 2

Data de Publicação: 2015 EnEPEQ

Autores: Hérmãni Magalhães Olivense do Carmo, Amelia Silveira, Anna Sofia Costa Neri, Renato Ribeiro Nogueira Ferraz.

Título: Simulação Empresarial como método de ensino em Projetos de Extensão Universitária.

Objetivos: Avaliar o desenvolvimento de uma Simulação Empresarial aplicada em projetos de extensão universitária, baseada nos 4 Ps do Marketing. A simulação foi desenvolvida em 2015, na Universidade Federal de Alagoas (UFAL), Unidade Santana do Ipanema.

Resultados: Os resultados evidenciam que o conteúdo ministrado e discutido foi bem assimilado pelos MEI, com índice de satisfação acima de 90%, de acordo com o formulário de avaliação, aplicado no fim da atividade. A Simulação Empresarial se mostrou válida como técnica de ensino, tendo contribuído para complementar a formação do acadêmico, como aluno-facilitador, e do MEI, como gestor.

#### Artigo 3

Ano de Publicação: 2015 EnEPEQ

Autores: Ives Romero Tavares Nascimento, Estevão Lima Arrais, Bruna Karina Ferreira de Lima Melo, Carlos Alberto da Silva, Raylene Araújo Loiola.

Troca de Saberes, Férias e Atividades de Extensão Universitária: a Ressignificação do Seminário Brasileiro a partir de Intercâmbios Contextualizados.

Objetivos: indicar percursos metodológicos para a realização de Intercâmbios de Extensão Universitária para períodos de férias e recessos escolares, propostos a partir de uma experiência da Universidade Federal do Cariri (UFCA), localizada no sul do Ceará.

Resultados: A educação contextualizada empregada no Intercâmbio de Extensão do IESA/UFCA, apresenta-se como ferramenta capaz de transformar uma rua, uma vila, uma avenida, uma cidade e seu imenso poder de resgatar o laço de pertencimento do indivíduo com aquela localidade (muitas vezes sequer conhecidas pelo próprio indivíduo) em uma sala de aula. Ademais, há o imenso resgate histórico e cultural ao envolver os atores sociais que pertencem naquele meio, enxergando-os como de fontes primárias de conhecimento, muitas vezes pouco valorizadas no seio da Academia. Na medida em que há a inserção dos estudantes em novos e pouco usuais ambientes de estudo, ocorre o esperado "estranhamento social", muito comum entre os antropólogos, que força o aluno a cruzar fontes primárias, secundárias e terciárias, numa verdadeira "dança metodológica"

#### Artigo 4

Ano de Publicação: 2013 EnEPEQ

Autores: Luciane Duarte da Silva

Título: A Gestão da Extensão Universitária: Uma nova sinergia entre os três Pilares da Educação Superior Universitária
Objetivos: Propor uma discussão sobre a relação da extensão universitária com o ensino e a pesquisa a partir de uma visão sistêmica de gestão nas Instituições de Ensino Superior (IES), em especial, as particulares.
Resultados: A pesquisa mostrou que as ações extensionistas são propostas primeiramente nos cursos por professores ou coordenadores denotando uma preocupação pedagógica. Tais propostas são submetidas à aprovação de colegiados e conselhos universitários ou aos dirigentes das unidades essencialmente quanto à viabilidade financeira. Verificou-se que os impactos da extensão universitária proporcionam vantagens competitivas, de um lado, ao agregar valor ao ensino e ao estimular a pesquisa a partir de uma visão crítica da realidade e de outro, a IES passa a ser reconhecida e legitimada pela sociedade pela sua atuação comprometida com o seu entorno.
Artigo 5
Ano de Publicação: EnANPAD 2010
Autores: Breno de Paula Andrade Cruz, William dos Santos Melo, Fernando César Benevenuto Malafaia, Fernando Guilherme Tenório.
Título: Extensão Universitária e Responsabilidade Social: 20 anos de Experiência de uma instituição de Ensino Superior.
Objetivos: Descrever uma experiência de extensão universitária implantada há 20 anos por alunos de mestrado e doutorado e que já capacitou mais de 800 moradores de comunidades ligadas à Arquidiocese do Rio de Janeiro para a elaboração, administração e avaliação de projetos comunitários.
Resultados: Ao longo da experiência com os mais de 850 participantes capacitados, foi promovido o desenvolvimento de diversas competências comunitárias e técnicas dos grupos envolvidos. O planejamento e a administração de projetos comunitários proporcionaram tanto aos membros quanto às comunidades envolvidas oportunidades para que possam alcançar melhorias na qualidade de vida, proporcionando-lhes, inclusive, um aumento na autoestima e retorno financeiro.

Fonte: Silva e Makishi (2015), Carmo, Silveira, Neri e Ferraz (2015), Nascimento, Arrais, Melo, Silva, Loiola. (2015), Silva (2013), Cruz, Melo, Malafaia, Tenório (2010).

Percebeu-se que em todas as publicações relacionadas ao tema extensão os resultados foram satisfatórios e provocaram desenvolvimento considerável para as partes envolvidas. Esses resultados afirmam a importância do desenvolvimento de práticas extensionistas no ambiente universitário.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando a periodicidade dos eventos da ANPAD, anual, e o quantitativo de publicações encontradas, verifica-se a ausência de número relevante de publicações na área de extensão universitária. Dentro de um contexto de eventos anuais observou-se somente cinco publicações acerca do tema. Ressalta-se ainda a importância de se fomentar a discussão do tema entre os pesquisadores da academia com objetivo de compartilhar práticas, opiniões e sugestões para o desenvolvimento do constructo extensão. A importância da discussão no tema pauta-se no desenvolvimento de um conceito contemporâneo a respeito da prática extensionista e também na

obrigatoriedade das práticas de extensão nos cursos de graduação, conforme Plano Nacional de Educação de 2014 – 2024. Interessante em novos estudos contemplar a análise de publicações em outros eventos de outras áreas de conhecimento e pesquisa. Verifica-se também a recomendação de incentivo às publicações de extensão nos eventos da ANPAD, criando para isso uma linha específica para publicação do tema.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO DE PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. **Pesquisa Avançada**. Disponível em: / <http://www.anpad.org.br/~anpad/>. Acesso em: 20 nov. 2018.

AUGUSTI, Rudinei Barichello Desafios para a Universidade no século XXI: um olhar sobre a Educação Superior: **Revista Ud**, Moçambique, n. 26 (2016).

CARBONARI, Maria Elisa E.; PEREIRA, Adriana Camargo. A extensão universitária no Brasil, do assistencialismo a sustentabilidade. **Anais...** UNICAMP/SP. Campinas, 2007.

CARMO, Hérmani M. O. DO; SILVEIRA Amélia; NERI, Anna S. C.; FERRAZ N. R. R. Simulação Empresarial como método de ensino em Projetos de Extensão Universitária. *In: EnEPEQ.2015, Salvador/BA. Anais...* Salvador/BA, ANPAD, 2015.

CASTRO, Luciana Maria Cerqueira. A universidade, a extensão universitária e a produção de conhecimentos emancipadores. *In: REUNIÃO ANUAL DA ANPED, 27., Caxambu, 2004. Anais...* Caxambu: ANPEd, 2004.

CRUZ, B. DE P. A.; MELO W.DOS.S.; MALAFAIA, F.C.B.; TENÓRIO, F.G. Extensão Universitária e Responsabilidade Social: 20 anos de Experiência de uma instituição de Ensino Superior. *In: EnANPAD, 2010, Rio de Janeiro/RJ. Anais...* Rio de Janeiro/RJ, ANPAD, 2010.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais**: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

NASCIMENTO, Ives R. T.; ARRAIS, Estevão L.; MELO, Bruna K. F. DE; SILVA, C. A. DA; LOIOLA, R. A. Troca de Saberes, Férias e Atividades de Extensão Universitária: a Ressignificação do Seminário Brasileiro a partir de Intercâmbios Contextualizados. *In: EnEPEQ, 2015, Salvador/BA. Anais...* Salvador/BA, ANPAD, 2015.

NOGUEIRA, Maria das Dores Pimentel. Extensão universitária no Brasil: uma revisão conceitual. *In: FARIA, Dóris Santos de et al. (org). A construção conceitual da extensão universitária na América Latina. Anais...* Brasília: Universidade de Brasília, 2001.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e Teses. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

OLIVEIRA, T. M. N. de. ; GARCIA, B. R. Z. A extensão e o seu papel na formação acadêmica. *In: Revista Univali*. Itajaí: Editora da UNIVALI, v.14, n.1, p.111- 117, jun./2009.

POZZOBON, Maria Elizete, BUSATO, Maria Assunta, Extensão universitária: reflexo RODRIGUES, Marilúcia. Universidade, extensão e mudanças sociais. Uberlândia, 1999. **Base de dados do google acadêmico**. Disponível em: Acesso em: 26 nov. 2018.

SILVA, Circe Mary Silva da. Formação de professores e pesquisadores de matemática na Faculdade Nacional de Filosofia. **Cadernos de Pesquisa**, novembro de 2002.

SILVA, I.L.DOS S.; MAKISHI F. Gestão Industrial e Prática de Responsabilidade Social na Formação em Engenharia: É possível ensinar por meio da Extensão Universitária? *In*: EnEPEQ.2015, Salvador/BA. **Anais...** Salvador/BA, ANPAD, 2015.

SILVA, José Augusto Medeiros. A Extensão Universitária na Região dos Cocais Maranhenses. **Revista Húmus**, Jan/ Fev/Mar/Abr. 2012. N° 4.

SILVA, Luciane D. A Gestão da Extensão Universitária: Uma nova sinergia entre os três Pilares da Educação Superior Universitária. *In*: EnEPEQ, 2013, Brasília/DF. **Anais...** Brasília/DF, ANPAD, 2013.

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

## QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DO DOCENTE DE TERCEIRO GRAU: UM DILEMA DO SÉCULO XXI

### QUALITY OF LIFE AT THE WORK OF THIRD DEGREE'S TEACHER: A DILEMMA OF THE XXI CENTURY

Günther Lothar Pertschy<sup>1</sup>  
Gissele Prette<sup>2</sup>

**RESUMO:** Este estudo aborda a interferência de variáveis ambientais em sua incidência sobre a qualidade de vida do docente em seu habitat profissional (a universidade), apontando elementos estressores que prejudicam seu desempenho. Definiu-se como objetivo apresentar os principais problemas identificados que afligem o docente de terceiro grau e que influenciam em sua qualidade de vida laboral, com todas suas potencialidades em sentido positivo e negativo – leia-se ‘motivação’ e ‘desmotivação’. Para tanto, procedeu-se à análise parcial (“notas prévias”) de dados coletados para um estudo de abrangência maior sobre o mesmo tema, constituído por meio de uma tese de doutorado pelo método exploratório e de caráter qualitativo. A amostragem é composta por professores universitários de IES catarinenses, escolhidos de maneira aleatória simples, nas quais se aplicou um questionário estruturado com questões fechadas e respostas classificadas segundo uma Escala de *Likert*. A análise de dados permitiu inferir que a qualidade de vida no trabalho (QVT) de professores universitários suscita questionamentos a serem reanalisados para que efetivamente comprovem as variáveis que fundamentam certo descontentamento e desmotivação disseminados nos componentes da amostra. Tais resultados ainda indicam que dito cenário de QVT afetado pode ser considerado generalizado para as IES de todo o País.

**Palavras-chave:** professor; universidade; estresse; *Burnout*; motivação.

**ABSTRACT:** *This study addresses the interference of environmental variables in their incidence on the quality of life of teachers in their professional habitat (the university), pointing out stressors that impair their performance. The aim was to present the main identified problems that afflict third-degree professors and influence their quality of working life, with all their potentialities in a positive and negative sense – read motivation and demotivation. To this end, we proceeded to the partial analysis (previous notes) of data collected for a study of greater scope on the same theme, consisting of a doctoral thesis through the exploratory method and qualitative character. The sample is composed of university professors from IES in Santa Catarina, chosen in a simple random way, along with which a structured questionnaire with closed questions and answers classified according to a Likert Scale was applied. Data analysis allowed us to infer that the professor's quality of life at work (QWL) at university raises questions. These questions need to be reanalyzed to effectively prove the variables that underlie a certain discontent and demotivation disseminated in the components of the sample. These results also indicate that this scenario of affected QWL can be considered generalized to IES throughout the country.*

**Keywords:** *professor; university; stress; Burnout; motivation.*

<sup>1</sup> Professor Dr. E-mail: [gunther@unifebe.edu.br](mailto:gunther@unifebe.edu.br)

<sup>2</sup> Professora Ma. E-mail: [gissele@unifebe.edu.br](mailto:gissele@unifebe.edu.br)

## 1 INTRODUÇÃO

A qualidade de vida (QVI), considerada sob uma perspectiva ampla, é tema de larga história que tem sido abordado, usualmente, associado à saúde do ser humano como requisito essencial de vida e princípio pétreo contido na Declaração Universal dos Direitos Humanos, contemporânea (ONU, 1948), bem como nas Magnas Cartas da maioria das nações de regime democrático. Tal relação estreita entre saúde e QVI possui fundamento no requisito da saúde como “amplamente reconhecida como o maior e melhor recurso para o desenvolvimento social, econômico e pessoal” do cidadão e, ademais, “uma das mais importantes dimensões da qualidade de vida” (BUSS, 2007).

Inserida, agora, no âmbito do trabalho, a QVI tem conexão íntima com o desempenho do trabalhador, independentemente de qual seja sua área laboral. Dita conexão é expressa por meio dos níveis de motivação observados na execução das tarefas, em relação diretamente proporcional, ou seja, quanto maiores forem os níveis de qualidade de vida no trabalho (QVT), maiores serão também os índices de motivação (e de desempenho), seja no ambiente laboral, seja fora deste.

Com relação ao ambiente externo de trabalho, há um número razoável de fatores externos que circundam o indivíduo em seu labor. São enfermidades, adversidades, fatos fortuitos e inesperados, entre outros que, ao sucederem, influenciam no desempenho do trabalhador, seja para diminuir-lhe a motivação, seja para incentivá-lo ao crescimento. Em razão de tais fatores, os programas de QVI e de QVT passam a ser de vital importância para o desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores, resultando também no desenvolvimento eficaz da organização (COZZO; BATISTA, 2006). Afinal, é preciso entender que, dentre os fatores externos ao trabalho, há variáveis incidentes – como a família, o lazer, a religião e os relacionamentos – que não podem simplesmente ser ‘despidas’, quando se ingressa ao ambiente organizacional, e vice-versa (SAMPAIO, 2004).

Adentrando no contexto da educação superior e, mais especificamente, no trabalho dos docentes, que atuam nesse âmbito, percebe-se que diversos modelos permitem avaliar o índice de QVT- IES de docentes em várias dimensões (FREITAS; SOUZA, 2008), procurando determinar níveis de satisfação/insatisfação em indicadores, como: integração social na organização, utilização da capacidade humana, segurança e saúde nas condições de trabalho, constitucionalismo, trabalho e espaço de vida, compensação, oportunidade de carreira e garantia profissional, e relevância social do trabalho.

O objetivo deste artigo é apresentar os principais problemas identificados que afligem o docente de terceiro grau e que influenciam em sua qualidade de vida laboral, com todas suas potencialidades em sentido positivo e negativo – leia-se ‘motivação’ e ‘desmotivação’.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A análise da qualidade de vida no trabalho (QVT) não parece tão simples quanto se apresenta. Ela se complica ainda mais quando se trata de envolver investigações que dizem respeito aos docentes de educação superior. A transformação pela qual passou o sentido do trabalho (com seus aditivos de multiemprego, as pressões do cotidiano, o *tecnostress*, a terceirização e a quarteirização, a flexibilização das normas laborais etc.), nessas últimas décadas, têm alcançado também a sociedade como um todo e, em decorrência disso, os ambientes familiares, de lazer e de educação. Assim, a transformação do sentido do trabalho “configura-se como a própria transformação social” (PEREIRA, 2006, p. 24).

Na atual conjuntura no âmbito da educação superior, os processos de estresse do docente são constantes e crescentes, devido às inúmeras tarefas burocráticas que este deve realizar e que lhe retiram importantes horas que bem poderiam ser dedicadas ao melhor preparo das aulas, ao estudo de cursos de pós-graduação ou de extensão, tão importantes para o docente da educação superior. Tal situação se vê ainda mais degradada quando se releva o fator de necessidade de múltiplos empregos – seja em distintas instituições de educação superior, seja em outras áreas laborais.

Isso nos remete a observar também a problemática da formação do docente de nível universitário, como variável assessória, mas de peso. Saliencia-se a esse respeito que “não existiu até hoje tradição de treino profissional no ensino superior, e os professores jovens sempre foram deixados sós, exceto talvez um breve curso de iniciação” (FERENC; MIZUKAMI, 2005, p. 3). Não existe uma política especificamente definida e direcionada à formação do docente de educação superior – embora na teoria existam ditames a respeito, na prática (e sob premente necessidade de suprir vagas), a ação é imediatista e despreparada em muitos casos, buscando o auxílio de professores substitutos, suplentes ou temporários. Em não havendo formação dos professores para a docência no ensino superior, tal situação acaba por justificar que dito encargo seja um lugar de atividade “assistemática, com escasso rigor e pouca investigação” (FERENC; MIZUKAMI, 2005, p. 4). Não há como negar, então, que dita situação venha em detrimento da qualidade de vida no trabalho do docente de nível superior. A ausência de preparação impõe um processo de estresse na tentativa de o docente se adequar aos desafios que a posição lhe dita.

Avelar (2000) aponta outro fator de não menor importância destacado pelo sociólogo Zygmunt Bauman, quando, ao se referir ao processo de globalização econômica e suas consequências sobre a vida política, social e cultural dos países de menor desenvolvimento (ou em desenvolvimento), deixa de avaliar tais consequências para focalizar com maior relevância os efeitos previsíveis sobre o fator humano e de qualidade de vida. Os docentes (principalmente aqueles que atuam em nível superior) não deixam de ser parte de uma sociedade de consumo exagerado e, em decorrência disso, ansioso, ou seja, não apenas os níveis menos privilegiados, em seu consumo, são sinal de “vigor e saúde do capitalismo”, como também aqueles que compõem os patamares mais elevados, “padecem a ansiedade de adquirir ainda mais do que já possuem”. Como se sabe (e parece já ser lugar comum), ansiedade e estresse caminham lado a lado, aparentemente indissociáveis.

De acordo com diversos estudos sobre a profissão docente (SILVA; MOTTA, 2005), a desilusão, insatisfação e frustração são sentimentos dominantes – todos, saliente-se, estressores – entre aqueles que difundem o saber aos alunos, independentemente do nível estejamos falando. Uma das síndromes mais agressivas, constatadas pelos professores em sentido amplo, é a de *Burnout* (numa tradução literária, significa *queimar por completo*), definida por Harrison (1999) e outros como uma perda total de energia e de interesse, bem como a incapacidade para desempenhar determinada função de maneira efetiva, causada por excessiva exigência que supera os próprios recursos do indivíduo ou, ainda, por situação crônica de excesso de trabalho. Tal síndrome aparece com maior frequência nos setores de serviços, tratamento e educação (CARLOTTO, 2002), sendo a definição de Maslach e colegas a mais aceita, uma vez que sua fundamentação se baseia na perspectiva social-psicológica que observa três dimensões: exaustão emocional, despersonalização e baixa realização pessoal no trabalho. Nesse sentido, Carlotto (2002, p. 24) explica, em relação aos docentes:

Professores possuem expectativas de atingir metas um tanto ou quanto irrealistas, pois pretendem não somente ensinar seus alunos, mas também ajudá-los a resolverem os seus problemas pessoais (Maslach & Goldberg, 1998). Maslach e Jackson (1984a) afirmam que a educação pode ser associada ao *burnout*, devido ao alto nível de expectativa destes profissionais, o qual não pode ser totalmente preenchido.

Assim, todo e qualquer estudo investigativo que aborde a qualidade de vida no trabalho dos docentes – seja em nível universitário, como o nosso, ou não – terá forçosamente que passar pelas ponderações associativas a tal síndrome (*Burnout*), já que esta faz parte inerente ao trabalho docente e, mais do que isso, constitui-se em um dos seus componentes históricos.

Os fatores estressores existem e são incontáveis no mundo pós-moderno da educação em geral e, em especial, na docência em nível superior. Nossa investigação – e qualquer outra, congênere, que tenha objetivos similares – abordou apenas alguns aspectos da qualidade de vida no trabalho dos docentes, que atuam no terceiro grau, já que intentar cercar por completo todas as variáveis, poderia ser considerado algo utópico neste momento. Veja-se, por exemplo, uma comparação entre o docente de ontem e o de hoje: não existe uma perspectiva que possa ser comparável a ponto de retirar-se inferências acuradas e aplicáveis em sua totalidade. Os cenários mudaram por completo e, assim também, seus principais atores – docentes e discentes. Se durante o período considerado moderno, a educação estava fundada em princípios claramente definidos, aceitos e respeitados (FANFANI, 2007) – valores universais e verdades que não suscitavam dúvidas; escola como um espaço sagrado (percebia-se, claramente, a diferença entre o exterior e o interior dos educandários); docência embasada na vocação e fonte de prestígio, implicando uma entrega, ademais de uma expressiva cota de arte e domínio da matéria; inexistência de contradição entre os conteúdos propostos e a construção da subjetividade – na era presente (pós-modernidade), há substantivas dúvidas sobre praticamente todos os campos do saber, além de não se constatar unanimidade na conceituação do que sejam valores; as instituições de educação em geral tornaram-se ‘colônias’ do mercado, passando a ser regidas pelas leis da oferta e da demanda, como qualquer empresa; os discentes hoje são chamados de ‘clientes’; os docentes, em expressivo número, optaram pela profissão *aditiva*, mais por obrigação e necessidade, do que por vocação; e, quanto aos conteúdos, é fácil observar que não existe uma correlação entre estes e as expressivas modificações pelas quais a sociedade mundial passa, inexistindo um adequado ajuste programático e metodológico.

Portanto, a qualidade de vida do docente de hoje, em seu trabalho dirigido à educação superior, está muito mais sujeita às agressões de incontáveis estressores – como vimos acima, em apenas poucos indicadores exemplificativos – prejudicando o processo *ensino x aprendizagem*, deteriorando sua qualidade de vida e, por decorrência, formando indivíduos que ingressam ao mercado de trabalho pouco (ou mal) preparados, completando um círculo vicioso que deriva em educação inferior.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O tipo de estudo utilizado para a elaboração do artigo foi de caráter exploratório com abordagem qualitativa e visa identificar, em seu cerne, a principal variável com seu respectivo significado, inserida em seu contexto ambiental (LÜDKE; ANDRÉ, 1986), ou seja, a qualidade de vida no trabalho do docente de terceiro grau.

Para tanto, utilizou-se a amostragem definida para a tese, composta de professores universitários escolhidos de maneira aleatória simples, de um universo formado por IES privadas localizadas no estado de Santa Catarina.

Aplicou-se um questionário estruturado com questões fechadas e respostas classificadas segundo a Escala de *Likert* – de ocorrência, de opinião e de apreciação geral (MARCONI; LAKATOS, 2000). A análise de dados (LIMA; VEIGA, 2000) permitiu identificar que a QVT suscita inúmeros questionamentos que ainda deverão ser reanalisados para que efetivamente comprovem as variáveis que fundamentam certo descontentamento e desmotivação disseminados nos corpos docentes universitários.

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados alcançados com esse estudo, indicam que a QVT do docente universitário é prejudicada por vários aspectos mais destacáveis nessas últimas décadas. Considerando-se que a interferência da globalização econômica, social, educativa, tem, em realidade, desgastado as profissões em amplo sentido, em decorrência da maximização da competitividade nos diversos segmentos profissionais, e que, em sentido econômico, constatou-se uma perda crescente da capacidade de sustentação provida pelos salários hoje praticados – na maioria das categorias, defasados – há um substancial número de investigadores que entendem tais indicadores como incidentes negativamente sobre a motivação e o desempenho dos profissionais da educação (e dos demais setores laborais), prejudicando seriamente o processo *ensino x aprendizagem* (e, noutros casos, o da qualidade do trabalho realizado).

De acordo com a tabulação dos resultados da nossa investigação, a incidência negativa de índices que podem ser considerados desmotivadores (e, por consequência, comprometer o desempenho do docente), pode ser evidenciada na Figura 1, a seguir:

Figura 1: Grau de Satisfação em relação a:

	a	b	c	d
proporcionalidade de salários			30%	40%
incentivo às qualificações docentes		40%	30%	
possibilidade de carreira		30%	40%	30%
incentivo ao crescimento pessoal		20%	50%	
perspectiva de incremento salarial		20%	40%	30%

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Uma das particularidades mais características, nesse sentido, é o multiemprego do docente em razão da necessidade de complementação salarial. Em realidade, a dedicação integral ao seu mister de educador não alcança patamares remunerativos condizentes com suas responsabilidades e dedicação, forçando-o a procurar outras fontes de renda que, somadas à da docência, perfaçam um *quantum* razoável para a manutenção do seu nível de vida. Tal situação compromete seu desempenho como educador, ademais de também incidir sobre seus níveis de QVT e de QVI, o que propicia a instalação (silenciosa, mas persistente e crescente) de um processo de estresse, potencialmente ameaçador ao seu bem-estar e, por decorrência, ao daqueles que com ele convivem, tanto em suas atividades profissionais, quanto em seu mundo social e familiar. Nas Figuras 2 e 3, a seguir, expõem-se esse problema.

Figura 2: Jornada de Trabalho

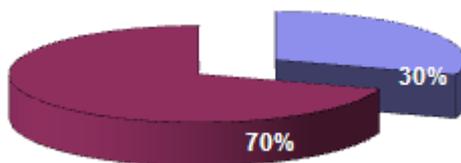
trabalha em outra instituição de ensino? não 50% - sim 50%



Fonte: Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Figura 3: Jornada de Trabalho – I

trabalha em outra atividade remunerada? não 30% - sim 70%



Fonte: Fonte: Dados da pesquisa (2017)

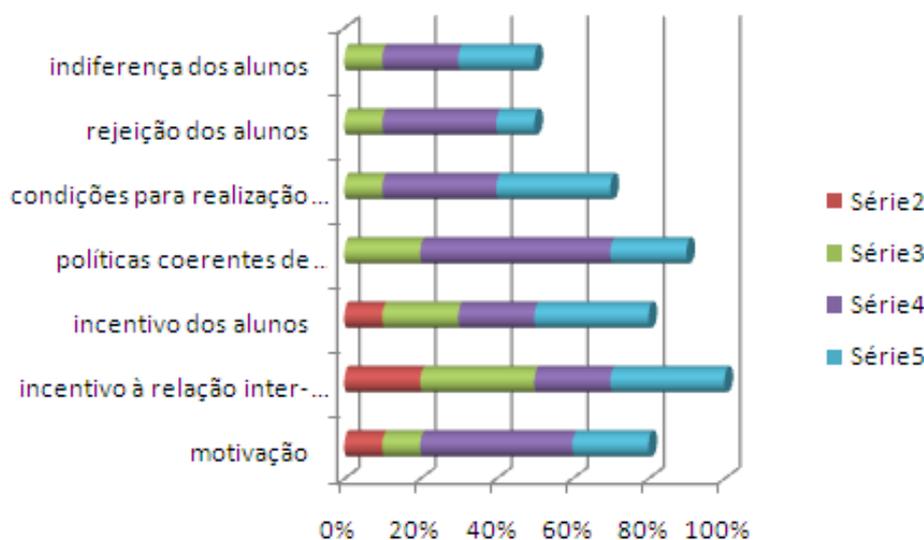
Outro aspecto destacável (e também detectado) é o da deterioração da profissão de educador, em amplo sentido. Se, há pouco tempo, o docente de ensino superior ostentava um *status* diferenciado e que impunha certo nível de respeito e de admiração, hoje tais diferenciais praticamente deixaram de existir, confundindo-se com a condição popularizada de ‘mais uma profissão’, sem qualquer valor agregado ou, ainda, sem qualquer aditivo provedor de uma posição distintiva. Os grandes mestres do passado – a partir da distante educação da Grécia Antiga – deram lugar a educadores que se confundem com o lugar-comum, perdem-se na multidão de rostos *sem significância*. Tal constatação provavelmente é motivo de desmotivação daqueles que buscam a formação pedagógica, hoje subsumida no desvalorizado mundo acadêmico. A Figura 4, a seguir, apresenta alguns indicadores do que se afirma acima.

De maneira geral, o estudo aponta ingente necessidade de se proceder a uma revisão geral e profunda da educação superior brasileira. A carreira de docência demanda estudo constante, atualização permanente e continuada, se os profissionais que nela labutam pretendem se manter em patamares que permitam um mínimo de reconhecimento social.

Por outro lado, cabe uma revisão crítica – e no mesmo sentido do reconhecimento, mas agora em termos profissionais – do papel, da missão e da valorização do docente de nível superior, com a concessão de salários dignos, planos de carreira, incentivos à conquista de qualificações mais elevadas. Só assim é que se poderá conquistar e manter uma equipe docente comprometida com a elevada missão de formar os cidadãos do futuro.

Figura 4: Deterioração da profissão de educador

	a	b	c	d
motivação	10%	10%	40%	20%
incentivo à relação inter-pessoal	20%	30%	20%	30%
incentivo dos alunos	10%	20%	20%	30%
políticas coerentes de emprego		20%	50%	20%
condições para realização pessoal		10%	30%	30%
rejeição dos alunos		10%	30%	10%
indiferença dos alunos		10%	20%	20%



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atendendo ao proposto em nosso objetivo, concluímos que a qualidade de vida do docente na educação superior está seriamente comprometida por uma série de fatores incidentes e que podem ser entendidos como estressores, o que lhe impossibilita o desempenho com qualidade, do seu ofício. Em sendo o quesito *qualidade* fundamental para uma boa formação do futuro profissional que ingressará ao mercado de trabalho, tem-se como inferência óbvia que dita desqualificação (ou má ou pobre qualificação) incrementará um processo crescente de empobrecimento do desempenho do mercado, comprometendo sua competitividade num cenário econômico-político-social globalizado e, justamente por isso, que demanda uma formação diametralmente contrária, ou seja, a qualificação com excelência.

Docentes desmotivados, estressados, descontentes com sua valorização, remuneração, benefícios e carreira, tendem a piorar cada vez mais ou, no mínimo, a estagnar em seu desenvolvimento profissional, perdendo significado gradualmente sua sagrada missão de educar, de formar o cidadão do amanhã. A necessidade de múltiplos empregos; a absorção de horas-trabalho além do que poderia ser considerado normal (comprometendo seriamente o necessário período de descanso, convivência familiar e social, e lazer, condicionantes necessários a uma vida saudável); a pobreza de incentivos e de reconhecimento profissional, prejudicando a ideia de um futuro promissor; o descomprometimento de alunos e seus pais ou responsáveis, no sentido da dedicação aos estudos, respeito pelo professor e pela própria instituição

onde se educa; o temor do futuro, em compasso estreito com o processo natural de envelhecimento; todos esses indicadores são parte da grande família de estressores que assolam, hoje, o docente de educação superior, impondo-lhe um ritmo de vida potencialmente ameaçador para sua saúde – física e mental.

Este estudo se propôs, assim, a expor uma pequena parte de uma investigação de contornos bem maiores – e, ainda, em processo – e cuja relevância reside no fundamental aspecto de centrar-se no processo educativo superior do País, responsável pela formação do ser humano, rumo ao seu ingresso profissional numa sociedade hoje tumultuada, em constante mudança e extremamente renhida na competição por maiores e melhores espaços de labor – o sonho de todo ser humano, principalmente nesta pós-modernidade em que vige a ansiedade consumista extremada. Ainda em relação à sua relevância, não se pode deixar de mencionar a necessidade de se proceder a novas abordagens de um tema aparentemente surrado, mas que ainda está muito longe de alcançar o necessário consenso, entre os atores principais – docentes, discentes, administradores, governo e sociedade.

Em relação às limitações deste estudo, pode-se dizer que, em sendo uma investigação de corte transversal, reflete o momento atual da educação superior, centrando-se, ainda, nas instituições de educação superior com sede no estado de Santa Catarina. Em base a isso, poder-se-á afirmar que dita limitação impede que os resultados da investigação possam ser generalizados, embora se saiba empiricamente que o perfil delineado em traços largos, nestas páginas, bem pode ser aplicado a todo o País e, ademais, à maioria dos países do continente sul-americano.

Outro limitador que não pode deixar de ser apontado é o foco exclusivo da abordagem do tema apenas sob a ótica do docente, deixando-se de observar e mensurar a opinião de discentes, pessoal administrativo da instituição e representantes da sociedade (pais, responsáveis, entre outros). Tal opção restritiva deveu-se ao interesse em delimitar a área de investigação, para, posteriormente, promover estudos similares enfocando as outras áreas e, no final, formalizando um estudo geral em formato de obra literária – um projeto ainda em fase de avaliação e viabilização.

A título de finalização, permitimo-nos recomendar a elaboração de estudos similares de caráter restrito (a fim de que sejam mais profundos em sua investigação), em outras unidades da Federação, com o intuito de realizar comparações e retirar inferências que permitam avaliar melhor o cenário educativo superior no Brasil. Aditivamente, não podemos deixar de fazer a recomendação da realização de seminários amplos de debate sobre o tema em foco, o que nos permitiria desenhar um cenário mais completo e pormenorizado, além da promoção da troca de experiências, sempre salutar em estudos científicos de tal abrangência e relevância.

A orientação final é um apelo aos leitores para que promovam um momento de reflexão sobre as variáveis expostas neste artigo, identificando-as em seus próprios ambientes e procedendo a uma introjeção (internalização) que permita produzir um processo analítico inferencial. O melhor estudo começa por casa.

## REFERÊNCIAS

AVELAR, P. Reseña de “La globalización: consecuencias humanas” de Zygmunt Bauman. **Revista Mexicana del Caribe**, año 5, número 9, 2000. Universidad Autónoma de Quintana Roo, Chetumal, México, pp. 271-274. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/128/12800918.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2023.

- BUSS, P. M. **Saúde, sociedade e qualidade de vida**. Fundação Oswaldo Cruz (FIOCRUZ). Disponível em: <http://www.invivo.fiocruz.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?inoid=34&sid=8>. Acesso em: 15 ago. 2023.
- CARLOTTO, M. S. A Síndrome de *Burnout* e o Trabalho Docente. **Revista Psicologia em Estudo**, v. 7, n. 1, p. 21-29, jan/jun 2002. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pe/a/hfg8JKJTYFpgCNgqLHS3ppm/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 15 ago. 2023.
- COZZO, A. S.; BATISTA, D. B. K. **Programas de qualidade de vida no trabalho: Um olhar sobre seus benefícios para as empresas e para os colaboradores**. Disponível em <http://www.abqv.org.br/artigos.php?id=51>. Acesso em: 22 ago. 2023.
- FANFANI, E. T. **La condición docente: análisis comparado de la Argentina, Brasil, Perú y Uruguay**. Buenos Aires (Argentina): Ed. Siglo XXI, 2007. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000144319>. Acesso em: 15 ago. 2023.
- FERENC, A.V.F.; MIZUKAMI, M.G.N. Formação de professores, docência universitária e o aprender a ensinar. Formação docente para o ensino superior. In VIII Congresso Estadual Paulista sobre Formação de Educadores. **Modos de ser educador: artes e técnicas – ciências e políticas**. São Paulo: Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, 2005.
- FREITAS, A. L. P.; SOUZA, R. G. B. de. Um modelo para avaliação da qualidade de vida no trabalho em universidades públicas. *Revista Sistemas & Gestão*. v.4, n.2, agosto. 2009. Disponível: <https://www.revistasg.uff.br/sg/article/view/V4N2A4>. Acesso em: 10 ago. 2023.
- HARRISON, B. J. Are you destined to burn out? **Fund Rising Management**, v. 30, n. 3, p. 25-28, may 1999.
- LIMA, P. C.; VEIGA, R. D. **Análise exploratória de dados**. Lavras (MG): UFLA/FAEP, 2000.
- LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.
- MASLACH, C. GOLDBERG, J. Prevenção do burnout: Novas perspectivas. **Applied and Preventive Psychology**. v.7, n.1, p. 63-74. 1998.
- MASLACH, C.; JACKSON, S. Burnout em ambientes organizacionais. **Applied Social Psychology Annual**. v. 5, p. 133–153. 1984
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- ONU – Organização das Nações Unidas. **Declaração Universal dos Direitos Humanos**. Adotada e proclamada pela Resolução 217 A (III) da Assembleia Geral das Nações Unidas em 10 de dezembro de 1948. Disponível em: [http://www.mj.gov.br/sedh/ct/legis\\_intern/ddh\\_bib\\_inter\\_universal.htm](http://www.mj.gov.br/sedh/ct/legis_intern/ddh_bib_inter_universal.htm). Acesso em: 15 ago. 2023.

PEREIRA, O. A. V. **Qualidade de vida no trabalho de docentes universitários de uma instituição pública e outra privada do Leste de Minas Gerais**. Dissertação (Mestrado em Meio Ambiente e Sustentabilidade). Centro Universitário de Caratinga, Minas Gerais. Disponível em: [http://bibliotecadigital.unec.edu.br/bdtunec/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=28](http://bibliotecadigital.unec.edu.br/bdtunec/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=28). Acesso em: 10 ago. 2023.

SAMPAIO, J. dos R. et al. **Qualidade de Vida no Trabalho e Psicologia Social**. 2 ed. São Paulo: Editora Casa do Psicólogo, 2004.

SILVA, N.; DALVA VAN BERGHEM MOTTA, C. A criatividade como fator de resiliência na ação docente do professor de ensino superior. **Revista UFG**, Goiânia, v. 7, n. 2, 2017. Disponível em: <https://revistas.ufg.br/revistaufg/article/view/48869>. Acesso em: 21 ago. 2023.

## RELEVÂNCIA DA INFORMAÇÃO CONTÁBIL: UMA ANÁLISE DE RELATÓRIOS FINANCEIROS TRIMESTRAIS E ANUAIS

### RELEVANCE OF ACCOUNTING INFORMATION: AN ANALYSIS OF QUARTERLY AND ANNUAL FINANCIAL REPORTS

FERRARI, Angélica<sup>1</sup>

KLANN, Roberto C.<sup>2</sup>

SANTOS, Alexandre C. dos<sup>3</sup>

**RESUMO:** A padronização pelos países quanto à periodicidade da divulgação de relatórios financeiros pode interferir na reação do mercado e na relevância atribuída pelos usuários dessas informações. Nessa direção, este estudo objetiva analisar a relevância das informações contábeis dos relatórios financeiros anuais e trimestrais das empresas brasileiras, a partir do modelo de *value relevance* de Cormier e Magnan (2016). Em termos metodológicos, aplicou-se a técnica de regressão linear múltipla em uma amostra final de 141 empresas não financeiras listadas na Bolsa e Balcão (B3) no período de 2010 a 2018, totalizando 3.807 observações trimestrais e 1.269 observações anuais. Os resultados apontam um nível maior de relevância das informações contábeis divulgadas em relatórios financeiros trimestrais em relação às informações de relatórios anuais. Ainda, constatou-se que nos relatórios financeiros trimestrais há um crescimento da capacidade explicativa sob o modelo de *value relevance* ao longo dos trimestres. O estudo contribui para o debate científico sobre a relevância e o impacto da divulgação de relatórios financeiros trimestrais e sua utilização por investidores e reguladores.

**Palavras-chave:** *value relevance*; relatórios financeiros trimestrais; relatórios financeiros anuais; qualidade da informação contábil.

**ABSTRACT:** *Standardization by countries regarding the periodicity of disclosure of financial reports may interfere with the market's reaction and the relevance attributed by users of this information. In this direction, this study aims to analyze the relevance of accounting information in Brazilian companies' annual and quarterly financial reports based on the value relevance model of Cormier and Magnan (2016). In methodological terms, the multiple linear regression technique was applied to a final sample of 141 non-financial companies listed on Brasil, Bolsa e Balcão (B3) from 2010 to 2018, totaling 3,807 quarterly observations and 1,269 annual observations. The results indicate a higher level of relevance of accounting information disclosed in quarterly financial reports than in yearly reports. Furthermore, it was found that in the quarterly financial statements, there is an increase in the explanatory capacity under the value relevance model over the quarters. The study contributes to the scientific debate on the relevance and impact of quarterly financial reporting and its use by investors and regulators.*

**Keywords:** *value relevance; quarterly financial reports; annual financial reports; quality of accounting information.*

<sup>1</sup> Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade Regional de Blumenau - FURB

<sup>2</sup> Doutor em Ciências Contábeis e Administração pela Universidade Regional de Blumenau – FURB; Professor do PPGCC da FURB; Professor do Curso de Ciências Contábeis da UNIFEFE.

<sup>3</sup> Doutor em Ciências Contábeis e Administração pela Universidade Regional de Blumenau – FURB.

## 1 INTRODUÇÃO

As informações divulgadas pelas empresas em seus relatórios financeiros são importantes para a tomada de decisão por seus usuários. Essa divulgação, seja ela obrigatória ou voluntária, para períodos intermediários ou anuais, contribui para a expansão do campo de pesquisas relacionado à qualidade das informações contábeis reportadas pelas empresas.

Em relação à publicação de relatórios intermediários, não há um consenso entre os países sobre a sua frequência adequada (KING, 2018). Por isso, o contexto nacional merece ser investigado quanto ao aspecto legal e à qualidade das informações (FU; KRAFT; ZHANG, 2012; ERNSTBERGER *et al.*, 2017). No contexto brasileiro, a divulgação de relatórios financeiros trimestrais para empresas públicas é regida pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM) desde a aprovação da Instrução CVM nº 202/93, que define a obrigação de publicação por empresas listadas.

A esse respeito, há estudos que sinalizam que a divulgação trimestral com atualizações de previsões de riscos (FILZEN, 2015; ELZAHAR; HUSSAINEY, 2012) serve para divulgar oportunamente possíveis eventos econômicos futuros ruins e diminuir o risco dos investidores. De acordo com Butler, Kraft e Weiss (2007), os relatórios trimestrais divulgam informações relacionadas aos lucros com maior frequência, o que pode sinalizar os lucros anuais mais cedo e refletir mais rapidamente o preço das ações. Assim, a divulgação de informações contábeis intermediárias pode impactar a qualidade da informação contábil, mais precisamente, a relevância de tais informações aos seus usuários.

Alguns estudos têm associado a relevância das informações contábeis, principalmente, em relação a dados anuais. No cenário internacional, algumas associações ocorreram com o custo de capital (FRANCIS *et al.*, 2004), com a informação contábil (OHLSON, 1995; FRANCIS; SCHIPPER, 1999) e as normas internacionais de contabilidade (BARTH; LANDSMAN; LANG, 2008; CORMIER; MAGNAN, 2016). No contexto brasileiro, autores utilizaram informações contábeis anuais para relacionar o *value relevance* ao processo de convergência às normas contábeis internacionais (MACEDO; ARAÚJO; BRAGA, 2012; SANTOS; STAROSKY FILHO; KLANN, 2014), à divulgação de resultados abrangentes (MADEIRA; COSTA JUNIOR, 2015), ao processo de combinação de negócios (SOUZA; BORBA, 2017), à responsabilidade social corporativa (DEGENHART; MAZZUCO; KLANN, 2017), entre outras análises.

Posicionamentos bastante discutidos na literatura suportam que os relatórios anuais nem sempre são um meio de comunicação oportuno e que os relatórios intermediários podem antecipar algumas das informações anuais (SHORES 1990; RIPPINGTON; TAFFLER 1995). De modo geral, as informações contábeis intermediárias têm sido relacionadas a fatores específicos, como ao comportamento comercial dos investidores (VIERU; PERTUNEN; SCHADEWITZ, 2006), à volatilidade do preço das ações (ALEGRIA; MCKENZIE; WOLFE, 2009) e a um aprofundamento sobre as vantagens e desvantagens dos relatórios trimestrais em um ambiente de divulgação voluntária (RAHMAN *et al.*, 2007). Com o objetivo de testar a relevância das informações contábeis intermediárias, Zulu, Klerk e Oberholster (2017) investigaram empresas não financeiras listadas na bolsa de valores de Joanesburgo e identificaram indícios de que as demonstrações publicadas semestralmente apresentam maior relevância em comparação às anuais.

Embora estudos brasileiros já tenham associado a relevância da informação contábil com informações trimestrais, essas associações se deram a fatores específicos de análise, por exemplo, ao reconhecimento de ativos intangíveis (HERCULANO; PICCOLI, 2016) e à adoção antecipada da norma contábil de reconhecimento

das receitas (DANI *et al.*, 2017). Por sua vez, Machado e Silva (2017) identificaram que o mercado brasileiro reage positivamente aos lucros inesperados divulgados em relatórios trimestrais, entretanto, a reação é negativa ao sentimento textual dos relatórios trimestrais que indicam desempenho abaixo das expectativas dos analistas. Mesmo com essas evidências, no contexto da relevância das informações contábeis, ainda são incipientes as análises acerca do papel concorrente entre as demonstrações contábeis publicadas em períodos intermediários àquelas divulgadas anualmente. Dessa forma, este estudo objetiva analisar a relevância das informações contábeis dos relatórios financeiros anuais e trimestrais das empresas brasileiras, a partir do modelo de *value relevance* de Cormier e Magnan (2016).

A definição teórica acerca do *value relevance* aponta que as informações contábeis são relevantes se apresentarem uma associação prevista com o valor de mercado do patrimônio líquido (FRANCIS; SCHIPPER, 1999; BARTH; BEAVER; LANDSMAN, 2001). Em paralelo a um recuo da relevância dos lucros anuais (FRANCIS; SCHIPPER, 1999; LEV; ZAROWIN, 1999), as informações reportadas trimestralmente mostram um aumento em sua relevância ao longo do tempo (LANDSMAN; MAYDEW, 2002). Esses fatos consolidaram uma nova linha de pesquisa acerca da relevância das informações contábeis divulgadas de modo intermediário em comparação às anuais (ZULU; KLERK; OBERHOLSTER, 2017). Nessa direção, o debate científico contemporâneo sobre a relevância da divulgação de relatórios financeiros trimestrais e o seu impacto no âmbito das empresas, do mercado e dos usuários da informação contábil, é primordial para a expansão do conhecimento acerca da qualidade da informação contábil e do *value relevance*.

As contribuições deste estudo apontam para duas direções. A primeira é relacionada à utilização das informações contábeis intermediárias no processo decisório dos seus usuários e o acompanhamento e a discussão sobre a obrigatoriedade de publicação de relatórios intermediários. A literatura sobre *value relevance* está centrada em informar o papel da contabilidade em fornecer dados para a avaliação das ações disponíveis no mercado (HOLTHAUSEN; WATTS, 2001), porém, os investidores não são receptores passivos, eles avaliam e questionam as informações contábeis. Dessa forma, quanto maior a utilidade das informações publicadas nos relatórios financeiros, maior a sua capacidade de intermediar as decisões dos investidores.

Ainda, a investigação empírica de fatores regulatórios e de divulgação no âmbito dos relatórios financeiros é uma questão política recorrente, que merece atenção significativa da pesquisa acadêmica (LEUZ; WYSOCKI, 2016), pois ainda não está consolidada e envolve poucos pesquisadores na área contábil (KING, 2018). Portanto, novas evidências apresentadas nesse cenário tendem a contribuir para a discussão da importância regulatória nos relatórios trimestrais e a relação custo-benefício de tais demonstrações.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

As informações divulgadas pelas empresas são interpretadas como relevantes ao afetar o preço das ações e quando são úteis para a tomada de decisão dos investidores e partes interessadas. Ao considerar a eficiência do mercado de capitais, as mudanças nos preços das ações tendem a incorporar um amplo conjunto de informações contábeis (BALL; BROWN, 1968). Assim, Francis e Schipper (1999) definem o *value relevance* como a capacidade informativa das demonstrações financeiras. Outrossim, quanto maior a relevância das informações contábeis, mais os relatórios financeiros são usados para o processo de tomada de decisão e maior será a associação entre os itens contábeis e os preços ou retornos das ações (FRANCIS; SCHIPPER, 1999).

Além de os dados contábeis, Ball e Brown (1968) sinalizam que os investidores também avaliam os dados provenientes do conteúdo informativo intrínseco aos relatórios e contas anuais das empresas, os quais refletem nos preços das ações antes mesmo do seu anúncio público. Contudo, um dos pontos que ainda carece de maior esclarecimento na literatura é conhecer as distinções entre os conteúdos informativos intrínsecos presentes nas demonstrações financeiras intermediárias em relação às demonstrações anuais.

As informações contábeis anuais reportadas pelas empresas brasileiras já foram relatadas como relevantes para diferentes contextos de análises empíricas. Ao tratar sobre o processo de convergência às normas internacionais de contabilidade, Macedo, Araújo e Braga (2012) suportam a presença de um ganho informacional nas informações contábeis anuais a partir da introdução das alterações da primeira fase do processo de convergência. Nessa mesma linha, Santos, Starosky Filho e Klann (2014) encontraram indícios de que o *value relevance* das demonstrações financeiras anuais das empresas brasileiras aumentou após a convergência aos padrões contábeis.

Em um contexto delimitado de análise, Madeira e Costa Junior (2015) investigaram o conteúdo informacional das novas práticas de outros resultados abrangentes, propostas pelas *International Financial Reporting Standards* (IFRS), e não encontraram suporte empírico nos resultados, mas evidenciaram que o reconhecimento de outros resultados abrangentes não tende a ser um fator que afeta o valor de mercado das empresas (MADEIRA; COSTA JUNIOR, 2015). Por sua vez, Souza e Borba (2017) relacionaram o *value relevance* ao nível de *disclosure* das combinações de negócios e do *goodwill*, aspectos intrínsecos a adoção das IFRS, e encontraram resultados que mostraram uma relação positiva e significativa entre o preço das ações das empresas brasileiras e o nível de *disclosure* das combinações de negócios.

Em outra perspectiva de análise, Degenhart, Mazzuco e Klann (2017) analisaram a relação entre as práticas de responsabilidade corporativa e a relevância das informações contábeis anuais e concluíram que as informações de cunho socioambiental tendem a ser percebidas pelos investidores como relevantes para a tomada de decisão. Silva *et al.* (2018) analisaram a relação entre duas métricas da qualidade da informação contábil, o conservadorismo contábil e o *value relevance*, e identificaram que o reconhecimento das informações anuais de forma conservadora tende a diminuir a valorização no mercado, o que confirmou a falta de relevância do conservadorismo contábil na percepção de investidores.

Um conjunto de estudos de abrangência internacional apontou que a relevância das demonstrações financeiras anuais tem diminuído. Nessa direção, Banghoj e Plenborg (2008) concluem que o nível de divulgação voluntária anual não afeta a relação entre retornos atuais e lucros futuros. Por sua vez, Lev (2018) concluiu que há uma deterioração da utilidade das informações dos relatórios financeiros anuais. Para Dontoh, Radhakrishan e Ronen (2004), a diminuição da relevância das demonstrações financeiras anuais ocorre, principalmente, em decorrência de uma economia que tende a evoluir de uma base tradicional para uma economia altamente tecnológica.

Portanto, a divulgação de relatórios intermediários tem sido investigada como um dos meios para se analisar possível melhora na relevância da informação contábil. Estudos iniciais, a partir da década de 60, construíram uma base sólida sobre a utilidade dos relatórios intermediários nas decisões dos investidores. Por exemplo, Taylor (1965) pesquisou a utilidade dos relatórios intermediários e a sua capacidade de fornecer informações que afetam o preço das ações a partir da percepção de analistas financeiros atuantes nos Estados Unidos. Entre as principais evidências, Taylor (1965) constatou que mais de 84% dos analistas se posicionaram positivamente quanto à utilidade de relatórios intermediários.

Segundo Brow e Niederhoffer (1968), os lucros trimestrais podem ser interpretados como preditores dos lucros anuais; e o conteúdo informativo das informações contábeis intermediárias gerava uma reação no preço das ações (OPONG, 1995), o que dá indícios de que a negociação dos investidores pode aumentar antes do anúncio dos resultados intermediários (VIERU; PERTUNEN; SCHADEWITZ, 2006).

Em outro estudo num ambiente de divulgação voluntária, Rahman *et al.* (2007) examinaram os benefícios, desvantagens e determinantes acerca dos relatórios trimestrais, e encontraram que os relatórios trimestrais estavam associados a um maior número de analistas, entretanto, também impactavam a volatilidade do preço das ações.

Contrariamente, Alvarenga *et al.* (2019) não encontraram indícios de suporte para uma relação de longo prazo ou de causalidade entre os lucros trimestrais e o retorno das ações de empresas brasileiras integrantes do índice Ibovespa. No entanto, Machado e Silva (2017) investigaram a dinâmica do mercado em relação ao desempenho empresarial e o sentimento textual dos relatórios trimestrais das empresas brasileiras e os resultados empíricos sugerem que o mercado brasileiro reage positivamente aos lucros inesperados publicados em relatórios trimestrais, mas negativamente quanto ao sentimento textual dos relatórios trimestrais, principalmente quando as empresas apresentam desempenho abaixo das expectativas dos analistas (MACHADO; SILVA, 2017). Embora os indícios de Machado e Silva (2017) não estejam relacionados ao contexto do *value relevance*, é possível inferir que o impacto das informações trimestrais no Brasil ocorre, principalmente, pelo conteúdo divulgado e em momentos que sinalizam maior incerteza econômica.

Com o objetivo de explorar se a relevância das informações contábeis intermediárias é superior às demonstrações financeiras anuais, Zulu, Klerk e Oberholster (2017) encontraram indícios de que o valor contábil do patrimônio líquido divulgado em relatórios intermediários é relevante, enquanto os lucros intermediários não. De modo geral, os autores defendem que as demonstrações financeiras trimestrais parecem ter maior relevância do que as demonstrações anuais.

No Brasil, Santos e Cavalcanti (2014) analisaram relatórios trimestrais em um período de 15 anos para avaliar o efeito da adoção das IFRS na relevância informacional do lucro contábil. Apesar de a longitude da análise, as evidências empíricas da pesquisa não permitiram concluir sobre uma relação significativa entre os padrões contábeis e a relevância da informação contábil dos relatórios trimestrais (SANTOS; CAVALCANTI, 2014). Já Herculano e Piccoli (2016) delimitaram a abrangência das IFRS e analisaram a influência dos ativos intangíveis no *value relevance* de empresas brasileiras e confirmaram uma relação positiva entre o reconhecimento de ativos intangíveis nos relatórios trimestrais e o valor de mercado. Por sua vez, Dani *et al.* (2017) analisaram a relevância das informações contábeis trimestrais a partir da adoção voluntária da norma relacionada às receitas com contratos (IFRS 15) e constataram que a adoção antecipada de informações sobre receitas de contratos, especificamente no setor da construção, é relevante para o mercado e impactam o preço das ações a partir da divulgação dos relatórios trimestrais.

Contudo, a literatura aponta também aspectos negativos relacionados à divulgação de relatórios financeiros trimestrais ou intermediários. Por exemplo, Rahman *et al.* (2007) listaram em seu estudo que a divulgação trimestral de relatórios financeiros, principalmente em contextos de divulgação voluntária, pode impactar desfavoravelmente a volatilidade das ações. Portanto, as empresas com alta perspectiva de crescimento, grande porte e certo nível de orientação tecnológica tendem a perceber como mais favorável a divulgação de informações trimestralmente (RAHMAN *et al.*, 2007).

Ernstberger *et al.* (2017) encontraram indícios de que a obrigatoriedade sob a divulgação de relatórios trimestrais, em um cenário anterior de divulgação semestral (União Europeia), aumenta o envolvimento das empresas em práticas de gerenciamento de resultados de atividades reais. Nessa direção, Kraft, Vashishtha e Venkatachalam (2018) acompanharam os períodos de transição das empresas americanas de relatórios anuais para relatórios semestrais e, em seguida, para relatórios trimestrais e concluíram que o aumento na frequência dos relatórios reduz os investimentos e é responsável pela adoção de um comportamento míope da gestão.

Por fim, Kajüter, Klassmann e Nienhaus (2019) investigaram o efeito da obrigatoriedade de divulgação de relatórios trimestrais em empresas de Cingapura e encontraram indícios de uma redução de 5% no valor da empresa. De modo geral, Kajüter, Klassmann e Nienhaus (2019) alinham os resultados do estudo com a interpretação de que divulgações trimestrais podem ser um peso para as empresas.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A população do estudo é composta por empresas não financeiras listadas na [B]<sup>3</sup> – Brasil, Bolsa e Balcão. Para delimitação da amostra foram excluídas as empresas que não continham os dados econômico-financeiros necessários para o cálculo das variáveis e as empresas com patrimônio líquido negativo, o que resultou em uma amostra final de 141 empresas e 5.076 observações. Os dados correspondem a informações trimestrais do período de 2010 a 2018, coletados na base de dados *Refinitiv Eikon*. Para uma análise específica do período posterior à adoção das normas internacionais de contabilidade, considerou-se os relatórios financeiros trimestrais publicados a partir de 2010.

A Tabela 1 apresenta a amostra total da pesquisa de acordo com os setores econômicos de atuação, com base na classificação *Global Industry Classification Standard* (GICS).

Tabela 1 - Amostra por setores econômicos da classificação GICS

	<b>Empresas</b>	<b>%</b>	<b>Observações</b>
Consumo Básico	15	10,6	540
Consumo Discricionário	34	24,1	1.224
Cuidados de Saúde	5	3,5	180
Energia	4	2,8	144
Imóveis e Locação	6	4,3	216
Industrial	24	17,0	864
Materiais	21	14,9	756
Serviços de Comunicação	4	2,8	144
Serviços de Utilidade Pública	26	18,4	936
Tecnologia da Informação	2	1,4	72
<b>Total</b>	<b>141</b>	<b>100</b>	<b>5.076</b>

Fonte: Elaborado pelos autores.

A maior representatividade na amostra é dos setores de consumo discricionário (24,1%), serviços de utilidade pública (18,4%), industrial (17,0%) e de materiais (14,9%).

A mensuração da relevância da informação contábil acompanhou a operacionalização do modelo de *value relevance* desenvolvido por Cormier e Magnan (2016). De acordo com os autores, o *Market to Book* é uma variável mais robusta e amplamente aceita, considerada como referência para avaliação do mercado, em comparação à utilização do preço/retorno da ação como variável dependente (FRANCIS; SCHIPPER, 1999). A Tabela 2 apresenta o constructo da relevância da informação contábil.

Tabela 2 - Constructo de relevância da informação contábil

Natureza	Variável	Descrição	Fórmula	Referência
Dependente	MTB <sub>it</sub>	Market to Book	Valor de mercado do patrimônio dividido pelo valor contábil do patrimônio.	Cormier e Magnan (2016)
Independentes	PA <sub>it</sub>	Patrimônio por Ação	1 dividido pelo patrimônio líquido por ação.	
	ROE <sub>it</sub>	Retorno sobre o Patrimônio Líquido	Lucro líquido dividido pelo patrimônio líquido total.	

Fonte: Elaborado pelos autores.

As variáveis do estudo foram winsorizadas ao nível de 1%, de forma a ajustar os *outliers* sem considerar a exclusão de nenhuma observação. A operacionalização do modelo de *value relevance* corresponde à Equação 1.

$$MTB_{it} = \beta_0 + \beta_1 PA_{it} + \beta_2 ROE_{it} + \sum \text{efeitos\_fixos\_ano}_i + \sum \text{efeitos\_fixos\_setor}_i + \varepsilon_{it} \quad (1)$$

A complementação da análise proposta na Equação 1 se dá pela utilização da variável dependente (MTB) em t+1. Dessa forma, o modelo é apresentado na Equação 2.

$$MTB_{it+1} = \beta_0 + \beta_1 PA_{it} + \beta_2 ROE_{it} + \sum \text{efeitos\_fixos\_ano}_i + \sum \text{efeitos\_fixos\_setor}_i + \varepsilon_{it} \quad (2)$$

Para realizar a análise completa, operacionalizou-se regressões *Ordinary Least Squares* (OLS) com erros padrão robustos e controle de efeitos fixos de ano e setor. A utilização de regressão robusta é justificada em decorrência do teste *White* ter indicado a presença de heterocedasticidade nos dados.

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A estatística descritiva apresentada na Tabela 3 foi dividida em três painéis que descrevem as variáveis do modelo *value relevance* e consideram o conjunto de dados dos relatórios trimestrais (Painel A), dos relatórios anuais (Painel B) e o conjunto de dados agrupados (Painel C).

O *market to book* (MTB<sub>it</sub>) das empresas analisadas não apresentou diferenças significativas na análise das informações trimestrais em relação às informações dos relatórios anuais. Dessa forma, a média da variável MTB<sub>it</sub> (1,695), apresentada pelo conjunto de dados agrupado, indica que a maioria das empresas possui um valor de mercado superior ao patrimônio líquido contábil.

Tabela 3 - Estatística descritiva das variáveis do modelo de relevância da informação contábil

	N	Média	DP	Percentil 25	Mediana	Percentil 75
<b>Painel A: Relatórios Trimestrais</b>						
MTB <sub>it</sub>	3.807	1,698	1,953	0,607	1,088	2,012
PA <sub>it</sub>	3.807	0,164	0,202	0,048	0,096	0,187
ROE <sub>it</sub>	3.807	0,019	0,046	0,002	0,020	0,041
<b>Painel B: Relatório Anual</b>						
MTB <sub>it</sub>	1.269	1,696	1,879	0,603	1,086	2,006
PA <sub>it</sub>	1.269	0,156	0,182	0,048	0,095	0,182
ROE <sub>it</sub>	1.269	0,017	0,096	0,000	0,023	0,053
<b>Painel C: Dados Agrupados (relatórios trimestrais e anuais)</b>						
MTB <sub>it</sub>	5.076	1,695	1,921	0,605	1,087	2,009
PA <sub>it</sub>	5.076	0,162	0,198	0,048	0,096	0,185
ROE <sub>it</sub>	5.076	0,019	0,056	0,002	0,021	0,043

Legenda: MTB<sub>it</sub>: *market to book*; PA<sub>it</sub>: patrimônio por ação; ROE<sub>it</sub>: retorno sobre o patrimônio líquido; N: número de observações; DP: desvio padrão.

Fonte: Elaborado pelos autores.

O retorno sobre o patrimônio líquido (ROE<sub>it</sub>) apresenta o maior desvio padrão no tocante às informações de relatórios anuais (0,096). Assim, enquanto as informações trimestrais suportam que, em média, as empresas geram 1,9% de lucro em relação ao valor investido, nas informações anuais esse percentual cai para 1,7%. Já a variável de patrimônio por ação (PA<sub>it</sub>) apresenta um maior desvio padrão nas informações reportadas trimestralmente, em comparação com os dados anuais.

Na sequência, a Tabela 4 tem por objetivo apresentar os resultados da operacionalização do modelo de *value relevance* para os dados trimestrais.

 Tabela 4 - Resultados do *value relevance* trimestral

	Trimestre 1		Trimestre 2		Trimestre 3	
	Variável Dependente: MTB <sub>it</sub>		Variável Dependente: MTB <sub>it</sub>		Variável Dependente: MTB <sub>it</sub>	
	Coefficiente	Estatística t	Coefficiente	Estatística t	Coefficiente	Estatística t
Constante	1,321***	5,68	1,251***	5,48	1,213***	5,28
PA <sub>it</sub>	4,113***	9,35	4,830***	10,73	5,385***	10,35
ROE <sub>it</sub>	10,215***	6,15	8,274***	5,94	10,477***	6,78
EF Ano/Setor	Sim		Sim		Sim	
Sig. modelo	0,000***		0,000***		0,000***	
R <sup>2</sup>	34,89		38,66		41,33	
VIF máximo	1,10		1,07		1,07	
DurbinWatson	1,96		1,87		1,91	
N	1.269		1.269		1.269	

Legenda: \*\*\*1%; \*\*5%; \*10%. MTB<sub>it</sub>: *Market-to-book*. PA<sub>it</sub>: patrimônio por ação. ROE<sub>it</sub>: retorno sobre o patrimônio líquido. EF: efeito fixo. VIF: *Variance Inflation Factor*. N: número de observações.

Fonte: Elaborado pelos autores.

De acordo com a Tabela 4, os modelos demonstraram significância estatística ao nível de 1% e poder explicativo crescente conforme a sucessão dos trimestres, em que se observa 34,89%, 38,66% e 41,33%, respectivamente para o primeiro, segundo e terceiro trimestre. Nos três modelos evidenciou-se que as variáveis explicativas PA<sub>it</sub> e ROE<sub>it</sub> demonstraram significância estatística e relação positiva ao nível de 1% com o *market to book* (MTB<sub>it</sub>) das empresas analisadas. Portanto, pode-se inferir que quanto maior for as variáveis PA<sub>it</sub> e ROE<sub>it</sub> trimestrais, maior tende a ser o valor de mercado da empresa naquele trimestre, tornando as informações trimestrais relevantes para o mercado de modo independente ao trimestre de divulgação.

De modo geral, os achados desse estudo estão alinhados às evidências de Cormier e Magnan (2016) para o contexto canadense, no qual os autores encontraram relação significativa entre ambas as variáveis explicativas e o valor do mercado. Entretanto, os achados diferem de indícios brasileiros anteriores que não observaram relação significativa entre o  $ROE_{it}$  e o valor de mercado (Silva *et al.*, 2018), ou ainda uma relação negativa entre tais variáveis (GIORDANI; KLANN, 2022), ao utilizar o modelo de Cormier e Magnan (2016) para analisar o *value relevance* em contextos específicos relativos a dados anuais.

Em seguida, na Tabela 5 são apresentados os resultados para o modelo de *value relevance* do conjunto de dados trimestrais e dos dados relativos ao relatório anual.

Tabela 5 - Resultados do *value relevance* trimestral e anual

	Relatórios trimestrais		Relatório anual	
	Variável Dependente: $MTB_{it}$		Variável Dependente: $MTB_{it}$	
	Coefficiente	Estatística t	Coefficiente	Estatística t
Constante	1,259***	9,58	1,500***	6,85
$PA_{it}$	4,695***	17,93	5,316***	12,39
$ROE_{it}$	9,783***	11,40	2,679***	3,28
EF Ano/Setor	Sim		Sim	
Sig. Modelo	0,000***		0,000***	
R <sup>2</sup>	37,68		35,95	
VIF máximo	1,08		1,06	
Durbin Watson	1,93		1,97	
N	3.807		1.269	

Legenda: \*\*\*1%; \*\*5%; \*10%.; *Market-to-book*.  $PA_{it}$ : patrimônio por ação.  $ROE_{it}$ : retorno sobre o patrimônio líquido. EF: efeito fixo. VIF: *Variance Inflation Factor*. N: número de observações.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Conforme a Tabela 5, ambos os modelos demonstraram significância estatística ao nível de 1%. Ademais, os dados trimestrais apresentaram um poder explicativo de 37,68% do valor de mercado, enquanto os relatórios anuais apresentaram poder explicativo de 35,95%. A análise econômica dessas evidências, indicam que, ao considerar os dados trimestrais, o aumento de um desvio padrão no valor de mercado das empresas analisadas ( $MTB_{it}$ ) é associado com o aumento de, aproximadamente 55,8%  $((0,202 * 4,695) / 1,698)$  do patrimônio por ação ( $PA_{it}$ ) e de 26,5%  $((0,046 * 9,783) / 1,698)$  do retorno sobre o patrimônio líquido ( $ROE_{it}$ ), em relação à média. Já ao considerar os dados anuais, o aumento de um desvio padrão em  $MTB_{it}$  corresponde a um aumento de 57,1%  $((0,182 * 5,316) / 1,696)$  do  $PA_{it}$  e de 15,2%  $((0,096 * 2,679) / 1,696)$  do  $ROE_{it}$ , em relação à média.

Com isso, os resultados suportam que as informações acerca da relação entre o patrimônio e o valor da ação tende a ter maior relevância econômica no contexto dos relatórios anuais. Por sua vez, o retorno sobre o patrimônio líquido se torna mais relevante, economicamente, no valor de mercado das empresas ao envolver informações trimestrais.

Os achados presentes nas Tabelas 4 e 5 confirmam que as informações trimestrais, assim como as anuais, são responsáveis por aumentar a relevância dos respectivos relatórios divulgados pelas empresas.

Com o objetivo de complementar a análise anterior, analisou-se a relevância das informações trimestrais e anuais a partir da utilização do valor de mercado das empresas (MTB) em t+1. Os resultados para os modelos trimestrais são apresentados no Painel A da Tabela 6, enquanto no Painel B são apresentados os resultados para o conjunto de dados trimestrais e para os dados anuais.

Com base nos resultados apresentados na Tabela 6, comparados com as análises da Tabela 4, percebe-se que o *market to book* ( $MTB_{it+1}$ ) apresenta maior poder explicativo nos modelos de *value relevance* no que tange aos dados reportados no primeiro e segundo semestres do ano. Entretanto, em relação às informações divulgadas no terceiro trimestre evidenciou-se uma queda no poder explicativo do modelo (-1,48%). Entretanto, ao se comparar os achados do Painel B da Tabela 6 com os resultados da Tabela 5 percebe-se um aumento no poder explicativo para ambos os modelos operacionalizados.

A análise do período t+1 permite inferir sob a perspectiva econômica, que ao considerar as informações trimestrais, o aumento de um desvio padrão no valor de mercado em t+1 das empresas analisadas ( $MTB_{it+1}$ ) está associado a um aumento de 55,0%  $((0,202 \cdot 4,589) / 1,685)$  em relação ao  $PA_{it}$  e de 26,3%  $((0,046 \cdot 9,650) / 1,685)$  em relação ao  $ROE_{it}$ , a partir da média do valor de mercado. Mas, ao considerar os relatórios anuais, os aumentos encontrados na mesma linha de análise econômica suportam um aumento de 51,2%  $((0,181 \cdot 4,711) / 1,666)$  em relação ao  $PA_{it}$  e de 23,9%  $((0,082 \cdot 4,846) / 1,666)$  sobre o  $ROE_{it}$ , considerando a análise em relação à média do valor de mercado.

 Tabela 6 - Resultados do *value relevance* com *Market to Book* em t+1

Painel A: Análise por trimestre						
	Trimestre 1		Trimestre 2		Trimestre 3	
	Variável Dependente: $MTB_{it+1}$		Variável Dependente: $MTB_{it+1}$		Variável Dependente: $MTB_{it+1}$	
	Coefficiente	Estatística t	Coefficiente	Estatística t	Coefficiente	Estatística t
Constante	1,237***	5,23	1,309***	5,47	1,266***	6,14
$PA_{it}$	4,450***	9,36	5,085***	9,89	4,685***	11,16
$ROE_{it}$	9,454***	5,35	9,197***	5,49	9,832***	6,82
EF Ano/Setor	Sim		Sim		Sim	
Sig. modelo	0,000***		0,000***		0,000***	
R <sup>2</sup>	35,69		38,80		39,85	
VIF máximo	1,10		1,07		1,07	
Durbin Watson	1,93		1,89		1,92	
N	1.269		1.269		1.269	
Painel B: Análise trimestral e anual						
	Relatórios trimestrais			Relatório anual		
	Variável Dependente: $MTB_{it+1}$			Variável Dependente: $MTB_{it+1}$		
	Coefficiente	Estatística t		Coefficiente	Estatística t	
Constante	1,269***	9,90		1,474***	6,30	
$PA_{it}$	4,589***	18,16		4,711***	11,55	
$ROE_{it}$	9,650***	10,90		4,846***	5,66	
EF Ano/Setor	Sim			Sim		
Sig. modelo	0,000***			0,000***		
R <sup>2</sup>	38,46			37,74		
VIF máximo	1,06			1,08		
Durbin Watson	1,92			1,97		
N	3.807			1.128		

Legenda: \*\*\*1%; \*\*5%; \*10%.  $MTB_{it+1}$ : *Market-to-book* em t+1.  $PA_{it}$ : patrimônio por ação.  $ROE_{it}$ : retorno sobre o patrimônio líquido. EF: efeito fixo. VIF: *Variance Inflation Factor*. N: número de observações.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A análise sob uma ótica comparativa possibilita observar, no contexto agrupado dos relatórios trimestrais, que não há uma interferência significativa no efeito econômico do valor de mercado no período futuro ( $MTB_{it+1}$ ), entretanto, no que tange às informações anuais observa-se algumas alterações. Mais precisamente, a comparação das análises econômicas sugere que, tratando-se do valor de mercado futuro, há um crescimento no poder econômico do retorno sobre o patrimônio líquido ( $ROE_{it}$ ) – de 15,2% para 23,9%, e uma redução em relação ao patrimônio por ação ( $PA_{it}$ ) – 57,1% para 51,2%.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do estudo foi analisar a relevância das informações contábeis dos relatórios financeiros anuais e trimestrais das empresas brasileiras, a partir do modelo de *value relevance* de Cormier e Magnan (2016). Com base nos dados trimestrais de 141 empresas brasileiras, analisados no período de 2010 a 2018, conclui-se que as informações contábeis trimestrais e anuais possuem a capacidade de influenciar positivamente a relevância atribuída pelos usuários às demonstrações contábeis, no entanto, as informações trimestrais apresentaram maior capacidade explicativa. Além disso, constatou-se também que, além do período base das demonstrações, as informações contábeis divulgadas impactam positivamente a relevância atribuída a elas pelo mercado também no período subsequente.

Os achados contribuem para justificar a divulgação de relatórios trimestrais, que embora aumentem os custos das empresas com auditoria, recursos humanos e materiais, permite que o mercado possa avaliar e acompanhar o desempenho periódico das companhias.

Algumas limitações são inerentes à pesquisa. Este estudo não objetivou realizar a análise do efeito de informações trimestrais e anuais em um mesmo modelo estatístico, fator que impossibilitou explorar o comportamento da relevância da informação contábil entre as duas formas de divulgação.

Uma perspectiva apontada neste estudo que pode ser explorada em trabalhos futuros é a relação positiva e significativa entre as variáveis contábeis  $PA_{it}$  (patrimônio líquido por ação) e  $ROE_{it}$  (retorno sobre o patrimônio líquido) e o valor de mercado das empresas, que pode ser um indicativo de melhoria na capacidade preditiva e da qualidade da informação contábil no Brasil, também no que tange a informações trimestrais. Além disso, para futuras pesquisas, sugere-se a inclusão de outras variáveis que podem interferir na relevância das informações contábeis no contexto dos relatórios financeiros trimestrais.

## REFERÊNCIAS

ALEGRIA, Carlos; MCKENZIE, George; WOLFE, Simon. Earnings announcements by UK companies: Evidence of extreme events?. **The European Journal of Finance**, v. 15, n. 2, p. 137-156, 2009.

ALVARENGA, Franciane de Oliveira; MELLO, Leila Batista; VELOSO, Manoel Victor de Souza; MACEDO, Marcelo Alvaro da Silva. Relacionamento temporal entre lucros trimestrais e retorno das ações no Brasil. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 18, p. 1-16, 2019.

BALL, Ray; BROWN, Philip. An empirical evaluation of accounting income numbers. **Journal of Accounting Research**, p. 159-178, 1968.

BANGHOJ, Jesper; PLENBORG, Thomas. Value relevance of voluntary disclosure in the annual report. **Accounting & Finance**, v. 48, n. 2, p. 159-180, 2008.

BARTH, Mary E.; BEAVER, William H.; LANDSMAN, Wayne R. The relevance of the value relevance literature for financial accounting standard setting: another view. **Journal of Accounting and Economics**, v. 31, n. 1-3, p. 77-104, 2001.

BARTH, Mary E.; LANDSMAN, Wayne R.; LANG, Mark H. International accounting standards and accounting quality. **Journal of Accounting Research**, v. 46, n. 3, p. 467-498, 2008.

BROWN, Philip; NIEDERHOFFER, Victor. The predictive content of quarterly earnings. **The Journal of Business**, v. 41, n. 4, p. 488-497, 1968.

BUTLER, Marty; KRAFT, Arthur; WEISS, Ira S. The effect of reporting frequency on the timeliness of earnings: The cases of voluntary and mandatory interim reports. **Journal of Accounting and Economics**, v. 43, n. 2-3, p. 181-217, 2007.

CORMIER, Denis; MAGNAN, Michel L. The advent of IFRS in Canada: Incidence on value relevance. **Journal of International Accounting Research**, v. 15, n. 3, p. 113-130, 2016.

DANI, Andréia Carpes; SANTOS, Cleston Alexandre dos; PANUCCI FILHO, Laurindo; KLANN, Roberto Carlos. Efeito da adoção antecipada da IFRS 15 na Qualidade da Informação Contábil. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 36, n. 2, p. 131-146, 2017.

DEGENHART, Larissa; MAZZUCO, Miriam Silveira Aparecida; KLANN, Roberto Carlos. Relevância das informações contábeis e a responsabilidade social corporativa de empresas brasileiras. **Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS**, v. 14, n. 3, p. 157-168, 2017.

DONTOH, Alex; RADHAKRISHNAN, Suresh; RONEN, Joshua. The declining value-relevance of accounting information and non-information-based trading: an empirical analysis. **Contemporary Accounting Research**, v. 21, n. 4, p. 795-812, 2004.

ELZAHAR, Hany; HUSSAINEY, Khaled. Determinants of narrative risk disclosures in UK interim reports. **The Journal of Risk Finance**, v. 13, n. 2, p. 133-147, 2012.

ERNSTBERGER, Jürgen; LINK, Benedikt; STICH, Michael; VOGLER, Oliver. The real effects of mandatory quarterly reporting. **The Accounting Review**, v. 92, n. 5, p. 33-60, 2017.

FILZEN, Joshua J. The information content of risk factor disclosures in quarterly reports. **Accounting Horizons**, v. 29, n. 4, p. 887-916, 2015.

FRANCIS, Jennifer; LAFOND, Ryan; OLSSON, Per M.; SCHIPPER, Katherine. Costs of equity and earnings attributes. **The Accounting Review**, v. 79, n. 4, p. 967-1010, 2004.

FRANCIS, Jennifer; SCHIPPER, Katherine. Have financial statements lost their relevance?. **Journal of Accounting Research**, v. 37, n. 2, p. 319-352, 1999.

FU, Renhui; KRAFT, Arthur; ZHANG, Huai. Financial reporting frequency, information asymmetry, and the cost of equity. **Journal of Accounting and Economics**, v. 54, n. 2-3, p. 132-149, 2012.

GIORDANI, Mikaéli; KLANN, Roberto Carlos. Corporate Use of Social Media and the Value Relevance. **Advances in Scientific & Applied Accounting**, v. 15, n. 1, 2022.

HERCULANO, Harlan Azevedo; PICCOLI, Marcio Roberto. Reconhecimento de ativos intangíveis: uma análise sobre o value relevance no Brasil. **Revista Mineira de Contabilidade**, v. 17, n. 1, p. 62-72, 2016.

- HOLTHAUSEN, Robert W.; WATTS, Ross L. The relevance of the value-relevance literature for financial accounting standard setting. **Journal of Accounting and Economics**, v. 31, n. 1-3, p. 3-75, 2001.
- KAJÜTER, Peter; KLASSMANN, Florian; NIENHAUS, Martin. The effect of mandatory quarterly reporting on firm value. **The Accounting Review**, v. 94, n. 3, p. 251-277, 2019.
- KING, Thomas A. How frequently should listed companies report results? **Research in Accounting Regulation**, v. 30, n. 2, p. 176-179, 2018.
- KRAFT, Arthur G.; VASHISHTHA, Rahul; VENKATACHALAM, Mohan. Frequent financial reporting and managerial myopia. **The Accounting Review**, v. 93, n. 2, p. 249-275, 2018.
- LANDSMAN, Wayne R.; MAYDEW, Edward L. Has the information content of quarterly earnings announcements declined in the past three decades? **Journal of Accounting Research**, v. 40, n. 3, p. 797-808, 2002.
- LEUZ, Christian; WYSOCKI, Peter D. The economics of disclosure and financial reporting regulation: Evidence and suggestions for future research. **Journal of Accounting Research**, v. 54, n. 2, p. 525-622, 2016.
- LEV, Baruch. The deteriorating usefulness of financial report information and how to reverse it. **Accounting and Business Research**, v. 48, n. 5, p. 465-493, 2018.
- LEV, Baruch; ZAROWIN, Paul. The boundaries of financial reporting and how to extend them. **Journal of Accounting Research**, v. 37, n. 2, p. 353-385, 1999.
- MACEDO, Marcelo Alvaro da Silva; ARAÚJO, Marcelo Bicalho Víturino de; BRAGA, Josué Pires. Impacto do processo de convergência às normas internacionais de contabilidade na relevância das informações contábeis. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**, v. 6, n. 4, 2012.
- MACHADO, Márcio André Veras; SILVA, Maria Daniella de Oliveira Pereira da. Análise do sentimento textual dos relatórios de desempenho trimestral das indústrias Brasileiras. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 12, n. 1, 2017.
- MADEIRA, Fabio Lopes; COSTA JUNIOR, Jorge Viera da. Value relevance dos outros resultados abrangentes nas companhias abertas brasileiras. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, p. 204-217, 2015.
- OHLSON, James A. Earnings, book values, and dividends in equity valuation. **Contemporary Accounting Research**, v. 11, n. 2, p. 661-687, 1995.
- OPONG, Kwaku K. The information content of interim financial reports: UK evidence. **Journal of Business Finance & Accounting**, v. 22, n. 2, p. 269-279, 1995.
- RAHMAN, Asheq Razaur; TAY, Teck Meng; ONG, Beng Teck; CAI, Shiyun. Quarterly reporting in a voluntary disclosure environment: Its benefits, drawbacks and determinants. **The International Journal of Accounting**, v. 42, n. 4, p. 416-442, 2007.

RIPPINGTON, Frederick A.; TAFFLER, Richard J. The information content of firm financial disclosures. **Journal of Business Finance & Accounting**, v. 22, n. 3, p. 345-362, 1995.

SANTOS, Mateus Alexandre Costa dos; CAVALCANTE, Paulo Roberto Nóbrega. O efeito da adoção dos IFRS sobre a relevância informacional do lucro contábil no Brasil. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 25, p. 228-241, 2014.

SANTOS, Alexandre Corrêa dos; STAROSKY FILHO, Loriberto; KLANN, Roberto Carlos. Efeitos do processo de convergência às normas internacionais de contabilidade no value relevance das demonstrações contábeis de organizações brasileiras. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 11, n. 22, p. 95-118, 2014.

SHORES, David. The association between interim information and security returns surrounding earnings announcements. **Journal of Accounting Research**, v. 28, n. 1, p. 164-181, 1990.

SILVA, Alini da; HEINZEN, Cátia; KLANN, Roberto Carlos; LEMES, Sirlei. Relação entre o conservadorismo contábil e a relevância das informações. **Advances in Scientific & Applied Accounting**, v. 11, n. 3, 2018.

SOUZA, Maíra Melo de; BORBA, José Alonso. Value relevance do nível de divulgação das combinações de negócios e do goodwill reconhecido nas companhias de capital aberto brasileiras. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 28, p. 77-92, 2016.

TAYLOR, Robert G. A look at published interim reports. **The Accounting Review**, v. 40, n. 1, p. 89, 1965.

VIERU, Markku; PERTTUNEN, Jukka; SCHADEWITZ, Hannu. How investors trade around interim earnings announcements. **Journal of Business Finance & Accounting**, v. 33, n. 1-2, p. 145-178, 2006.

ZULU, Mbalenhle; KLERK, Marna de; OBERHOLSTER, Johan G.I.. A comparison of the value relevance of interim and annual financial statements. **South African Journal of Economic and Management Sciences**, v. 20, n. 1, p. 1-11, 2017.