



COLEÇÃO
CADECON em Debate
Vol. 1



ADMINISTRAÇÃO

Daiane Tretto da Rocha
Luis Cláudio de Jesus-Silva
ORGANIZADORES



Coleção
CADECON em Debate

Vol. 1

Daiane Tretto da Rocha
Luis Cláudio de Jesus-Silva
Organizadores



EDUFRR
Boa Vista - RR
2020

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA – UFRR

REITOR

José Geraldo Ticianeli

VICE-REITOR

Silvestre Lopes da Nóbrega

EDITORA DA UFRR

Diretor da EDUFRR

Fábio Almeida de Carvalho

CONSELHO EDITORIAL

Alcir Gursen de Miranda

Anderson dos Santos Paiva

Bianca Jorge Sequeira Costa

Fabio Luiz de Arruda Herrig

Georgia Patrícia Ferko da Silva

Guido Nunes Lopes

José Ivanildo de Lima

José Manuel Flores Lopes

Luiza Câmara Beserra Neta

Núbia Abrantes Gomes

Rafael Assumpção Rocha

Rickson Rios Figueira

Rileuda de Sena Rebouças



Editora da Universidade Federal de Roraima
Campus do Paricarana – Av. Cap. Ene Garcez, 2413,
Aeroporto – CEP: 69.310-000. Boa Vista – RR – Brasil
e-mail: editora@ufr.br / editoraufrr@gmail.com

Fone: + 55 95 3621 3111

A Editora da UFRR é filiada à:



Associação Brasileira
das Editoras Universitárias



ASOCIACION DE EDITORIALES
UNIVERSITARIAS DE AMERICA
LATINA Y EL CARIBE

Copyright © 2020
Editora da Universidade Federal de Roraima

Todos os direitos reservados ao autor, na forma da Lei.
A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei n. 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

Projeto Gráfico e Capa

George Brendom Pereira dos Santos

Imagem da Capa

RCCALEFFI

Diagramação

George Brendom Pereira dos Santos

Revisão Técnica

Daiane Tretto da Rocha

Georgia Patrícia da Silva Ferko

Luis Cláudio de Jesus-Silva

Meire Joyce Almeida

Dados Internacionais de catalogação na publicação (CIP)

Biblioteca Central da Universidade Federal de Roraima

C691 Coleção CADECON em debate, v. 1 / Daiane Tretto da Rocha,
Luis Cláudio de Jesus-Silva, organizadores. – Boa Vista :
Editora da UFRR, 2020.
146 p. : il.

ISBN: 978-65-86062-62-5

Livro eletrônico. <http://ufrr.br/editora/index.php>

I – Administração. II – Rocha, Daiane Tretto da. III – Jesus-Silva, Luis Cláudio de. IV – Universidade Federal de Roraima.

CDU – 378(811.4)

Ficha Catalográfica elaborada pela Bibliotecária/Documentalista:
Maria de Fátima Andrade Costa - CRB-11/453-AM

A exatidão das informações, conceitos e opiniões é
de exclusiva responsabilidade dos autores.

SUMÁRIO

PREFÁCIO	6
José Geraldo Ticianeli	
ARTIGOS	
<i>BALANCED SCORECARD</i> COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA APLICADA EM UMA PEQUENA EMPRESA	7
Denise Figueiró Mendes; André Lucas Oliveira Silvestre; Rita de Cássia Silva Costa; Luis Cláudio de Jesus-Silva; Daiane Tretto da Rocha	
O PAPEL DO GESTOR PARA O PROCESSO DA SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL NA RORAIMA ENERGIA S.A.	25
Meire Joisy Almeida Pereira; Jéssia Rodrigues Lima; Alan Roberto Pinto Silva; Daiane Tretto da Rocha; Rita de Cássia Silva Costa	
A PERSPECTIVA COEVOLUTIVA COMO MODELAGEM DE PESQUISA NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS	42
Carlos Augusto Matos de Carvalho; Jaqueline Silva da Rosa	
A FRAUDE LEGALIZADA NA TRANSFERÊNCIA DE DESPESAS NO ORÇAMENTO PÚBLICO BRASILEIRO	57
Luis Cláudio de Jesus-Silva; Antônio José Leite de Albuquerque; Saturnino Moraes Ferreira; Marta Margareth Braid de Melo; Ricardo Jorge da Cunha Costa Nogueira	
AUTOCONTROLE: UM PROCESSO PSICOLÓGICO À LUZ DA <i>CONSTRUAL LEVEL THEORY</i>	75
Jaqueline Silva da Rosa; Geórgia Patrícia da Silva Ferko; Carlos Augusto Matos de Carvalho; Saturnino Moraes Ferreira	
HETEROGESTÃO VERSUS AUTOGESTÃO: COMO OS DIRIGENTES DAS ASSOCIAÇÕES E/OU COOPERATIVAS DO PROJETO DE ASSENTAMENTO NOVA AMAZÔNIA TOMAM SUAS DECISÕES?	93
Meire Joisy Almeida Pereira; Daiane Tretto da Rocha; Rita de Cassia Silva Costa; Geórgia Patrícia Silva Ferko; Emerson Clayton Arantes	

MATRIZ AVALIAÇÃO DO NEGÓCIO DE IMPACTO SOCIAL: O CASO DA FAZENDA DA ESPERANÇA DE RORAIMA	111
Daiane Tretto da Rocha; Bianca Barbosa Garcia; Emerson Clayton Arantes; Meire Joisy Almeida Pereira; Geórgia Patrícia de silva Ferko	
PERFIL DO CONSUMIDOR DO E-COMMERCE DE BOA VISTA - RORAIMA	130
Carlos Renato Vieira de Carvalho; Emerson Clayton Arantes; Daiane Tretto da Rocha; Denise Figueró Mendes; Jaqueline Silva da Rosa	

PREFÁCIO

O “CADECON em Debate”, trata-se de uma obra acadêmico-científica, pensada e construída pelos cursos do Centro de Ciências Administrativas e Econômica (CADECON) da Universidade Federal de Roraima (UFRR) em comemoração aos 30 anos desta instituição de ensino. Estruturalmente está dividida em 4 (quatro) volumes, cada um deles contemplando a produção de um dos cursos que compõem o CADECON, sendo eles: Curso de Administração, Curso de Contabilidade, Curso de Economia e Curso de Secretariado Executivo.

É importante ressaltar, caro leitor, que cada volume foi constituído por artigos científicos de docentes e discentes dos referidos cursos, abordando temáticas atuais e relevantes, relativas aos conhecimentos produzidos a partir das disciplinas trabalhadas em sala de aula.

Ao produzir esta obra, o CADECON contribui ativamente para a popularização das informações acadêmico-científicas, fazendo com que a UFRR cumpra uma de suas principais metas que é a difusão da ciência e de seus produtos para a sociedade, tornando-se assim um agente transformador.

Abordando temas como empreendedorismo, gestão, reforma trabalhista, direito de propriedade e assédio moral, ressaltando sempre a regionalização como um fator influenciador, os autores contribuem para o desenvolvimento não somente da comunidade acadêmica, mas de toda a população do estado de Roraima, fornecendo subsídios para alicerçar decisões políticas e sociais que possam melhorar ou ressignificar a vida das pessoas.

Vale ressaltar que a ciência está cada vez mais presente em nossas vidas, influenciando a cada dia a construção de um novo modelo de sociedade. Pensando nisto, os autores dos artigos que constituem os volumes do “CADECON em Debate” se propuseram a criar coletivamente uma obra inovadora, acessível e didática que valoriza o trabalho desenvolvido pelo corpo docente e discente dos cursos.

É com grande satisfação que apresento aos leitores o resultado deste trabalho, esperando que ele contribua para o crescimento científico e intelectual de cada um, fortalecendo assim os laços científicos que aproximam a comunidade acadêmica da sociedade em geral.

Por fim, desejo à todos uma excelente leitura!

Prof. Dr. José Geraldo Ticianeli
REITOR DA UFRR

***BALANCED SCORECARD* COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA APLICADA EM UMA PEQUENA EMPRESA**

*Denise Figueiró Mendes
André Lucas Oliveira Silvestre
Rita de Cássia Silva Costa
Luis Cláudio de Jesus-Silva
Daiane Tretto da Rocha*

1. INTRODUÇÃO

A administração estratégica é usada nas mais diversas organizações e, se bem elaborada, traz benefícios significativos para as organizações. Assim, Certo e Peter (2005) a conceituam como um processo constante e participativo que tem como objetivo manter a organização funcionando de forma integrada e conjunta ao seu ambiente.

Os autores ainda reforçam que, quando aplicada de forma apropriada, pode apresentar inúmeros benefícios, sendo, talvez, o mais importante deles, o aumento dos lucros. Esses benefícios não ocorrem automaticamente, sendo seus resultados relacionados, também, ao gestor e quais meios e ferramentas ele vai utilizar para alcance de tal objetivo.

Uma estratégia, portanto, é um conjunto de ações e compromissos estabelecidos que estejam coordenados e integrados com as competências a serem exploradas e que alcancem uma vantagem competitiva. Quando se define a estratégia que a empresa vai seguir é o momento em que se estabelecem as alternativas de competitividade e o que a empresa pretende ou não fazer para alcançar os resultados (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011).

Desta forma, as empresas, sejam de grande, médio ou pequeno porte, fazem uso de muitos instrumentos e meios para obter informações e tomar suas decisões. Quando o gestor ou a organização não utilizam nenhum meio ou instrumento para obter essas informações os dados obtidos podem chegar de maneira informal e sem embasamento, o que gera insegurança para os administradores e, em consequência disso, inconformidades para a tomada de decisão.

Diante desse contexto, o *Balanced Scorecard* (BSC) pode oferecer aos gestores instrumentos para a tomada de decisão e alcance de seus objetivos e, por conseguinte, o alcance do sucesso futuro.

Assim, segundo Kaplan e Norton (1997), perante a um ambiente complexo e competitivo no qual as empresas estão inseridas, o BSC é um instrumento de administração estratégica que pode ser utilizada pelos gestores com foco no longo prazo, alinhando a estratégia e a visão da empresa, inter-relacionando com os objetivos e medidas necessárias, sendo mais que um sistema de análise tática e operacional.

Para aqueles autores, é necessário que os gestores busquem mecanismos que os auxilie na obtenção de informações significativas e úteis para a tomada de decisão, definam processos a serem executados e desenvolvam o trabalho de forma satisfatória.

Certo e Peter (2005) corroboram afirmando que os administradores devem entender que o desenvolvimento de uma administração estratégica, de forma efetiva e eficiente, pode ser uma tarefa difícil e demorada, que irá exigir apoio, concentração de esforços e muita paciência.

Com isso, a implantação e acompanhamento de estratégias pode ser uma tarefa complexa e difícil, principalmente em empresas de pequeno porte, visto a falta de conhecimentos e despreparo dos gestores que nelas atuam, ou mesmo na dificuldade de entendimento sobre alguns processos organizacionais.

Para Ribeiro et al. (2007) as dificuldades, seja em definir e ou implementar a estratégia, podem criar uma barreira à implementação com sucesso do BSC. Essa dificuldade pode ser explicada pelo fato de existir uma confusão e falta de consenso sobre o que é estratégia; pois, não percebendo a estratégia, dificilmente se conseguirá executá-la de forma eficiente, seja no setor privado, seja no setor público.

Diante do exposto e considerando que o *Balanced Scorecard* tem o intuito de fornecer informações seguras aos gestores e demonstrar proveito nos processos de produção e serviço (KAPLAN; NORTON; 1997), esse estudo teve como objetivo verificar de que forma os indicadores de desempenho da ferramenta estratégica BSC podem auxiliar uma pequena empresa do setor de assistência técnica em equipamentos eletrônicos de uso pessoal e doméstico, que atua na Capital de Roraima, a se consolidar no mercado.

Para isso, buscou-se contextualizar o BSC sob a perspectiva da administração estratégica, verificando se a empresa aplica essa ferramenta efetivamente e se consegue contemplar todas as suas perspectivas: financeira, de cliente, de processos internos, e de aprendizado e crescimento.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

O conceito de administração estratégica mudou e continuará mudando ao longo do tempo, não existindo um consenso sobre o real significado do termo. Ainda que exista um empasse, a administração estratégica é utilizada em várias empresas e muitos são os benefícios obtidos por quem a utiliza (CERTO; PETER, 2005).

Complementando ao que diz aqueles autores, Mintzberg e Quinn (2001) afirmam que não existe uma definição universal sobre estratégia e que autores e gerentes utilizam o termo de maneiras diferentes. Um exemplo é que enquanto alguns utilizam as metas e objetivos dentro do conceito de estratégia, outros fazem a distinção entre eles.

Apesar de não existir unanimidade no conceito, alguns autores apresentam suas definições. Assim, para Certo e Peter (2005, p. 03), “a administração estratégica é definida como um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente”, entendendo, desta forma, que a administração estratégica está sempre acontecendo dentro de uma organização e que todos os setores fazem parte e integram o sistema.

Mintzberg e Quinn (2001, p. 20) conceituam estratégia como sendo “o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequencias de ações de uma organização em um todo coerente”. Com uma estratégia bem formulada os recursos são ordenados e alocados nos lugares corretos podendo realizar os processos de forma mais produtiva e até antecipar possíveis contratempos.

Já para Hitt; Ireland e Hoskisson (2011, p. 04), é “um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definido para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva”.

A vantagem competitiva é um diferencial e é alcançada pela empresa quando os concorrentes não conseguem copiar ou acham os custos elevados para imitar. Mas é preciso estar atento, pois nenhuma vantagem competitiva é permanente e essa vantagem vai durar até seus concorrentes conseguirem adquirir habilidades para duplicar os benefícios de suas estratégias (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011).

Certo e Peter (2005) afirmam que o objetivo da administração estratégica é garantir que a organização se integre em todas as partes ao ambiente operacional. Os ambientes mudam constantemente e as empresas também devem estar em constantes mudanças para as metas serem alcançadas. Desta forma, os benefícios não ocorrem

de imediato ou de forma automática, sendo necessário que a organização a use de forma eficiente e efetiva.

Muitas são as ferramentas existentes que podem auxiliar os gestores na busca por uma administração estratégica eficiente, destacando a preferência por ferramentas mais simples para evitar problemas quanto às abordagens e compreensão nos diversos níveis da organização (NOBRE, 2016). Assim, para esse autor, as principais utilizadas pelas empresas são: análise SWOT, análise da cadeia de valor, análise de cenários, análise PEST, análise do ciclo de vida, análise portfólio, *Balanced Scorecard*, modelo das cinco forças - de Porter, análise de risco, *Brainstorming*, análise de recursos e capacidade e *Benchmarking*.

2.2 BALANCED SCORECARD

Através de estudos, em diversas empresas americanas, Robert S. Kaplan e David P. Norton desenvolveram a ferramenta *Balanced Scorecard*, na década de 90, com o objetivo de mostrar novas formas de informação para gestão, descrever as estratégias da organização, criando valor para o futuro através de perspectivas e indicadores (SOARES, 2011).

O *Balanced Scorecard* (BSC) proporciona aos gestores os instrumentos necessários para o alcance do sucesso futuro; sendo que as organizações competem em mercados complexos e competitivos, fazendo com que seja necessário conhecer suas metas e os meios para alcançá-las (KAPLAN; NORTON, 1997).

Segundo esses autores, “o *Balanced Scorecard* traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 02). Assim, estando diretamente ligada a estratégia e missão da empresa, a execução das atividades e metas estabelecidas não fica apenas restrita a parte financeira, mas abrange todos os setores da organização.

Soares (2011) complementa que essa ferramenta permite a interpretação da estratégia e da visão da empresa de acordo com um conjunto de medidas de desempenho, proporcionando, assim, esclarecer a estratégia, transmitir e estabelecer o caminho que se pretende seguir, fazendo com que o que foi planejado funcione da melhor forma.

Corroborando, Faria (2007) enuncia que o BSC é uma tradução estratégica de longo prazo, que tem como base um sistema para gerir, comunicar e medir o desempenho da organização, cuja implementação permite que os objetivos da

empresa sejam vistos de uma forma mais ampla, atingindo, portanto, todos os níveis da organização.

O BSC, por conseguinte, é um método simples para elaborar a estratégia e acompanhar o progresso das metas estabelecidas pela empresa, proporcionando traduzir a estratégia de longo prazo da empresa de forma específica, que seria com as metas em diferentes áreas da empresa: financeira, clientes, processos internos e aprendizado (GENDRON, 1997).

Assim, Kaplan e Norton (1997) afirmam que é através dessas quatro perspectivas equilibradas que o BSC mede o desempenho de uma organização, contemplando e analisando toda as áreas, com efetivo monitoramento e permitindo o progresso, o aumento de ativos e o crescimento futuro.

Figura 1 - O *Balanced Scorecard* como Estrutura para Ação Estratégica.



Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 12).

Os autores, portanto, proferem que “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). Alinhando a estratégia e a missão da empresa, os objetivos podem ser alcançados de uma forma mais direta com as medidas estabelecidas para esse alcance.

Corroborando com os autores, Oliveira, José Jr. e Silva (2002) complementam expondo que a missão e a estratégia das empresas são traduzidas pelo BSC, transformando-as em um grupo amplo de medidas de desempenho que serve

como base para a gestão estratégica e um sistema de medição. Assim o conjunto de indicadores do BSC deve ser constituído por um sistema equilibrado de medição da estratégia.

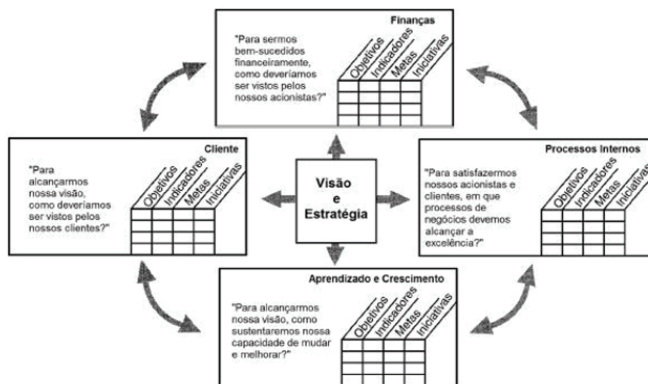
2.3 BSC – PERSPECTIVAS E INDICADORES

Para Soares (2011) o sucesso do BSC está relacionado, em parte, pela forma como as organizações irão estabelecer os objetivos a serem alcançados para as quatro perspectivas – financeira, clientes, processos e aprendizado, e como esses objetivos irão ser transformados em medidas específicas e gerar resultados.

Para tanto, o BSC não deve ser usado como um sistema de controle, mas sim como um sistema de comunicação, informação e aprendizado. Suas quatro perspectivas visam estabelecer alguns equilíbrios dentro da organização, dentre eles os objetivos de curto e longo prazo e os resultados desejados e os vetores do desempenho desses resultados e entre medidas objetivas e subjetivas imprecisas (KAPLAN; NORTON, 1997).

Assim, para Oliveira, José Jr. e Silva (2002) o princípio do BSC é verificar indicadores relacionados a finanças, satisfação dos clientes, aos processos internos e ao aprendizado, ligando todos esses indicadores aos objetivos estratégicos da empresa.

Figura 2 - As quatro perspectivas do BSC.



Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 10).

As quatro perspectivas respondem a quatro questões, partindo da visão e da estratégia que se encontram no centro do processo, criando uma base e uma linguagem para transmitir a missão e a estratégia da empresa, e utilizando de indicadores para transmitir aos funcionários sobre os meios do sucesso atual e para o futuro. Através dos resultados e análises obtida pelos gestores dos resultados desejados é esperado concentrar as energias, habilidades e conhecimentos específicos das pessoas de todos os setores da empresa para que seja possível o alcance das metas de longo prazo (KAPLAN; NORTON, 1997).

2.3.1 Perspectiva Financeira

A perspectiva financeira mostra se está sendo implementada e executada a estratégia da organização, se estão contribuindo de forma satisfatória com os resultados financeiros e se atende às expectativas dos acionistas. As medidas financeiras são de suma importância para sintetizar as consequências das ações econômicas (SOARES, 2011).

Para Kaplan e Norton (1997, p. 26) “o BSC conserva a perspectiva financeira, visto que as medidas financeiras são valiosas para sintetizar as consequências econômicas imediatas de ações consumadas”.

Essa perspectiva está no topo das quatro e todos os indicadores constantes no BSC devem estar relacionados a seus objetivos, sendo que a satisfação dos acionistas está como o objetivo principal (SOARES, 2011); e suas informações mostram como a estratégia estabelecida e as atividades executadas estão de certa forma contribuindo para a saúde financeira da empresa (LUNKES, 2007).

As medidas adotadas na perspectiva financeira indicam se a estratégia da empresa, implementação e execução estão contribuindo para melhorar os resultados financeiros (KAPLAN; NORTON, 1997). Se os resultados forem satisfatórios significa que os processos estão sendo executados de acordo com o planejado, e quando se trata de financeiro, muitas vezes esse resultado está ligado à lucratividade.

2.3.2 Perspectiva do Cliente

A perspectiva do cliente representa a fonte externa de receitas, apontando as medidas positivas da empresa e os possíveis mercados; desta forma, é importante

identificar os fatores que são importantes para os clientes, sendo estes alistados em quatro categorias: tempo, qualidade, desempenho e serviços (BALZANI, 2006).

Kaplan e Norton (1997) afirmam que nessa perspectiva os gestores conseguem identificar os mercados nos quais a unidade pretende competir, qual segmento de clientes e as medidas de desempenho da organização nos segmentos escolhidos. Para tanto, ela descreve como o valor deve ser criado para o cliente, como satisfazer a demanda para o valor gerado e por qual razão o cliente vai querer pagar por ele (OLVE; ROY; WETTER, 2001).

Complementando, Hernandez, Cruz e Falcão (2000) asseguram que a finalidade da perspectiva do cliente no BSC é encontrar os segmentos ideais de clientes nos quais competir, pois o relacionamento com o mesmo é muito difícil, já que o mercado é amplo e muito variado, e cada segmento possui suas características e singularidades, gerando lucro de formas distintas.

Assim, as medidas de resultado adotadas estão ligadas a satisfação do cliente, a sua retenção e a aquisição de novos clientes, a lucratividade com os clientes e a participação no segmento principal. Desta forma, essa perspectiva permite que os gestores da organização elaborem estratégias de mercado e clientes, proporcionando, no futuro, maiores lucros (KAPLAN; NORTON, 1997).

Soares (2011), também assegura ser importante que as organizações tratem seus clientes da forma correta, para que os mesmos forneçam as informações do que precisam e do que desejam, proporcionando que a empresa articule esforços para atender e responder as expectativas dos mesmos.

Nesse sentido, alcançar as expectativas dos clientes está diretamente ligado ao alcance das perspectivas financeiras, sendo uma pré-condição para tal, pois são os clientes que geram a receita para a empresa; logo, pode se considerar que atingir os objetivos da perspectiva dos clientes é de suma importância para atingir as medidas financeiras (LUNKES, 2007).

2.3.3 Perspectivas dos Processos Internos

Essa perspectiva é elaborada do ponto de vista das pessoas que executam as atividades na organização após as perspectivas financeira e dos clientes. Os processos internos são as atividades desempenhadas dentro da empresa que proporcionam a identificação de necessidades até a satisfação dos clientes (BALZANI, 2006).

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 27), nessa perspectiva, “os executivos identificam os processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a

excelência”; fazendo, assim, com que através desses processos a organização consiga agregar valor, atrair e reter clientes de acordo com o segmento alvo e satisfazer a expectativa dos acionistas por retorno financeiro.

Desta forma, essa perspectiva tem como propósito identificar quais os processos mais difíceis dentro da empresa para a realização dos objetivos dos acionistas e clientes, para que assim possa se tratar esses processos adequadamente (HERNANDES; CRUZ; FALCÃO, 2000).

Nesse contexto, Soares (2011) contribui afirmando que a diferença do BSC é que a melhoria que ele proporciona aos processos internos está relacionada aos objetivos e estratégias financeiras e dos clientes; ou seja, é necessário procurar as melhorias para os processos que são considerados críticos para o sucesso estratégico da organização.

Desta forma, para se estabelecer os objetivos e indicadores dessa perspectiva, são necessárias estratégias claras e que satisfaçam tanto expectativas dos acionistas quanto as expectativas dos clientes; mas, estabelecer esses objetivos só será possível tendo um processo vertical dentro da empresa que traduza a estratégia e os objetivos operacionais (RIBEIRO, 2005).

2.3.4 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

A quarta perspectiva do BSC reconhece a infraestrutura que a organização deve construir para crescer e melhorar, no longo prazo.

O aprendizado e o crescimento das organizações, segundo Kaplan e Norton (1997) decorrem de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. Os objetivos estabelecidos nas perspectivas financeiras, dos clientes e dos processos internos, normalmente mostram que existe um espaço entre o que se tem de capacidade em relação às pessoas, sistemas e processos, e o que será necessário para alcance do desempenho inovador desejado; assim as empresas precisam investir nas três fontes para alcance dos objetivos de forma satisfatória.

Faria e Costa (2005) afirmam que a perspectiva do aprendizado e crescimento está ligada a capacidade que a empresa tem para proporcionar processos internos, capazes de gerar valor para os acionistas e clientes, tendo como exemplo de indicadores os relacionados à inovação, ativos intelectuais, melhorias, dentre outros.

O BSC destaca que o investimento em equipamentos e materiais novos ou pesquisa e desenvolvimento de novos produtos é importante; mas vale destacar que não são o suficiente. A empresa deve investir na sua infraestrutura, como no

seu pessoal, procedimentos e sistemas, isso se quiser de fato alcançar objetivos ambiciosos de crescimento financeiro (KAPLAN; NORTON, 1997).

A estrutura, pessoas, sistemas e procedimentos são as principais fontes de aprendizado e crescimento de uma empresa, e com a utilização do BSC a empresa pode identificar possíveis pontos fracos, melhorar as ações realizadas e, dessa forma, alcançar os objetivos da empresa (COSTA, 2006).

Essa perspectiva mostra aos gestores que apenas manter o saber fazer não é suficiente para entender e satisfazer os clientes; é necessário criar valor para os clientes, sustentando a eficiência e a produtividade dos processos que estão envolvidos para essa criação de valor, além de conseguir manter de forma satisfatória a capacidade de se renovar ao longo do tempo (OLVE; ROY; WETTER, 2001).

Em resumo, “O *Balanced Scorecard* traduz visão e estratégia em objetivos e medidas através de um conjunto equilibrado de perspectivas. O *Scorecard* inclui medidas dos resultados desejados e dos processos capazes de assegurar a obtenção desses resultados desejados no futuro” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 29).

3. METODOLOGIA

A pesquisa caracterizou-se como sendo um estudo de caso, de natureza descritiva e abordagem qualitativa, tendo como foco uma empresa de pequeno porte, localizada no município de Boa Vista/RR, com 6 meses de operação (iniciou suas atividades no 2º semestre/2018). Quando do momento do estudo, contava com 8 funcionários registrados formalmente e sua estrutura organizacional foi dividida em dois departamentos: administrativo e técnico. Seu segmento, caracterizado como atividade principal, está a reparação e manutenção de equipamentos e eletroeletrônicos de uso pessoal e doméstico.

Como instrumento de coleta, foi desenvolvido um questionário estruturado com perguntas fechadas, a partir das informações constantes no referencial teórico, sobre administração estratégica e as perspectivas e indicadores da ferramenta *Balance Scorecard*, adaptado de Kallás (2003) e Soares (2011).

O questionário foi dividido em três partes: a primeira para obter informações sobre a implantação do BSC na empresa; a segunda para saber se o gestor/proprietário tem conhecimento sobre a estratégia da organização; e a terceira e última parte foram pontuadas questões relacionadas aos indicadores do BSC, onde o gestor, ainda, deveria marcar o que já foi alcançado de retorno com a implementação da ferramenta.

O questionário foi destinado ao gestor principal da empresa, aplicado presencialmente no dia 24 de setembro de 2018.

4. ANÁLISE E RESULTADOS

Segundo o gestor da empresa, o BSC foi implantando desde a criação da empresa.

Sobre a relevância atribuída aos motivos que levaram a empresa a implementar a ferramenta, os destacados como sendo principais foram: “conquistar vantagem competitiva” e “melhorar o processo de tomada de decisão”, assim como a “redução de custo” (que foi acrescentada pelo gestor); já sobre “possuir um sistema de apoio à decisão” foi assinalado como sendo relevante.

O gestor informou que a empresa não contratou consultoria para implementar o BSC e assinalou alta dificuldade para identificar indicadores, interpretar os dados gerados pela ferramenta e fazer experiência comparada, sendo esse último item mencionado por ele. Os itens: construir o mapa estratégico, definir metas, mobilizar todos a trabalhar com o modelo e conciliar as análises estratégicas às operacionais, foram considerados com dificuldade média. Vincular o BSC com o orçamento foi o item com menor dificuldade.

Sobre se a implementação gerou mais trabalho para a equipe, o gestor respondeu negativamente, assinalando que em vários processos houveram melhorias:

Tabela 1 - Impactos ocasionados pelo BSC, na empresa.

Processos	Piorou Muito	Piorou Pouco	Melhorou Pouco	Melhorou Muito
Tomada de decisões				X
Orçamento			X	
Análise de desempenho				X
Aprendizado estratégico (decidir e controlar)			X	
Alinhamento das ideias dos membros da equipe			X	
Objetividade da comunicação interna			X	
Disciplina			X	
Desempenho da empresa				X
Outros: Especificar				
Qualidade na prestação do serviço				X

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Como observa-se, houve melhoria em vários processos da empresa, destacando a qualidade na prestação do serviço – citado pelo gestor, desempenho da empresa, análise de desempenho e tomada de decisão como sendo os processos que mais melhoraram com a implementação da ferramenta.

A segunda parte do questionário foi relacionada ao conhecimento da estratégia empresarial e, para isso, foi perguntado se a missão e a visão da empresa estavam definidas e se o gestor conhecia a vantagem competitiva da mesma. O mesmo afirmou que a empresa possui missão e visão definidas e conhece a sua vantagem competitiva perante o mercado, assinalando como principais vantagens: a capacidade financeira, equipe treinada e motivada, custo baixo, qualidade do serviço e conhecimento do mercado.

Sobre a missão e visão empresarial, foram apresentados alguns itens para que o gestor assinalasse o grau de importância de cada um, sendo assim definidos:

Tabela 2 - Importância dos itens referente a **missão** da empresa.

Itens	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	Totalmente importante
Ser uma empresa de prestação de serviço rentável e de referência.					X
Fornecer soluções na prestação de serviço de manutenção, com qualidade, segurança e pontualidade, gerando economia para parceiros e clientes.					X
Ser uma empresa referência na manutenção de equipamentos e eletroeletrônicos de uso pessoal e doméstico.					X
Garantir a eficiência e eficácia na prestação do serviço				X	

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Tabela 3 - Importância dos itens referente a **visão** da empresa.

Itens	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	Totalmente importante
Ser uma empresa em excelência na prestação de serviço					X
Ser uma empresa que gera economia para parceiros e clientes.				X	
Ser uma empresa de manutenção de equipamentos e eletroeletrônicos de uso pessoal e doméstico, rentável e de referência em serviço.					X
Ser a maior empresa de manutenção de equipamentos e eletroeletrônicos de uso pessoal e doméstico do Estado.					X
Ser uma empresa referência				X	

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

A missão é o propósito ou a razão de ser da organização, enquanto que a visão é o estado futuro que se pretende obter; assim, por possuir missão e visão definidas, todos os itens foram assinalados como muito ou totalmente importantes.

Em referência ao grau de importância dos indicadores: financeiro, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento – relacionados a terceira parte do questionário, além de relacioná-los conforme escala utilizada, o gestor deveria assinalar, na última coluna, os indicadores já efetivamente implantados e alcançados na empresa:

1	2	3	4	5
Nada Importante	Pouco Importante	Importante	Muito Importante	Totalmente Importante

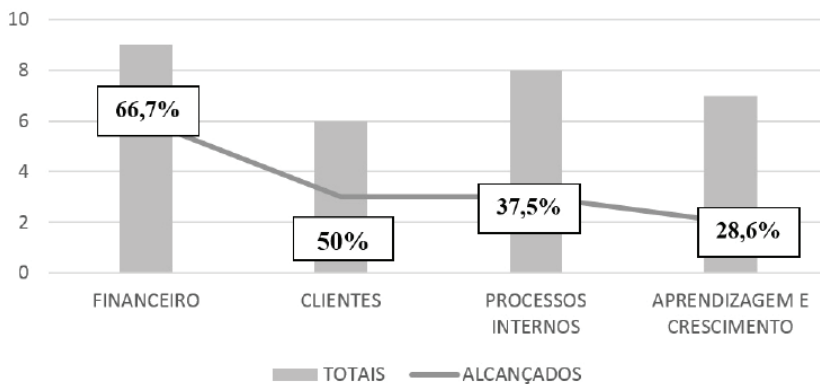
Indicadores FINANCEIROS	1	2	3	4	5	
Retorno sobre o investimento					X	👍
Margem de lucro obtida			X			
Faturamento empresarial			X			
Custo total (% do faturamento)				X		👍
Margem de contribuição					X	👍
Custo do produto vendido					X	👍
Marketing Share por produto			X			
Resultado financeiro					X	👍
Satisfação do(s) acionista(s)					X	👍
Indicadores CLIENTES	1	2	3	4	5	
Satisfação dos clientes					X	
Reclamações (canal de acesso para o cliente)				X		
Retenção dos clientes					X	👍
Aumento do número de novos clientes					X	👍
Fidelização dos clientes					X	👍
Conhecimento das necessidades dos clientes				X		
Indicadores PROCESSOS INTERNOS	1	2	3	4	5	
Produção por funcionário				X		
Prazo médio de pagamento				X		👍
Tempo médio de entrega do serviço					X	👍
Tempo médio de atendimento					X	👍
Número de acidentes nos processos				X		
Conhecimento dos processos críticos					X	
Processos eficientes e ágeis					X	
Objetivos de cada setor claramente definidos				X		👍
Indicadores APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO	1	2	3	4	5	
Funcionários bem treinados					X	👍
Retenção de funcionários				X		
Controle do absenteísmo e da rotatividade				X		
Desenvolvimento de novas competências				X		
Estrutura adequada e suficiente					X	
Capacidade de mudança e flexibilidade					X	👍
Inovação dos serviços oferecidos					X	

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Pode-se observar que todos os indicadores – financeiros, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento, foram considerados como muito ou totalmente importantes pelo gestor e, alguns, dentro dessas perspectivas, já foram implantadas e alcançadas no decorrer dos seis meses de atividade da empresa.

Cabe ressaltar que na perspectiva financeira, além de ter sido sugerido a avaliação de um número maior de indicadores, foi a que a empresa mais prosperou. Desta forma, a fim de melhor visualizar a relação entre número de indicadores avaliados em cada perspectiva e o implantado e alcançado pela empresa, o gráfico 1 consente essa comparação.

Gráfico 1 - Comparativo dos indicadores.



Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Como pronunciado, na comparação entre as perspectivas (número total de indicadores *versus* alcançados), podemos observar que o indicador financeiro foi, até o presente momento, o que a empresa mais alcançou com a implantação do BSC (66,7%), seguido dos indicadores clientes (50%), processos (37,5%) e, por último o de aprendizagem e crescimento (28,6%).

Uma última informação adicionada pelo gestor foi que “a aplicação da ferramenta BSC trouxe para empresa um ambiente estruturado e a possibilidade de medir a performance de cada serviço prestado, possibilitando entrar no mercado com prestação de qualidade para competir com outras empresas do mesmo segmento, buscando fidelizar cada cliente atendido. Para o mesmo, o BSC traz para o empresário informações necessárias para a tomada de decisão, possibilitando medir cada movimento e reação da decisão tomada”¹.

¹ Pronunciamento do gestor quando da aplicação do questionário.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As mudanças que ocorrem quase que instantaneamente devem ser acompanhadas de forma com que a empresa não fique para trás em relação as tendências de mercado e não prejudique seus negócios, tendo os gestores um papel principal e relevante nesse processo.

Para isso, existe a administração estratégica e ferramentas que auxiliam nesse processo de qualificar e buscar um diferencial no mercado.

Nesse estudo foi abordada a ferramenta *Balanced Scorecard* que, conforme pontuado por Kaplan e Norton (1997), é um sistema de comunicação, informação e aprendizado, estabelecendo equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazos e os resultados desejados.

Assim, ao adotá-la, é primordial que a empresa veja a ferramenta como um projeto de mudanças e não apenas como um projeto de indicadores.

De forma geral, sobre os resultados, o gestor tem consciência da importância de sustentar uma identidade forte (missão), que preze pela qualidade e que agregue valor aos parceiros e clientes, além da continuidade (visão) desses aspectos, como forma de se garantir e se manter no mercado de serviço de manutenção de equipamentos e eletroeletrônicos de uso pessoal e doméstico, a curto e longo prazos.

Pôde-se observar que todos os indicadores das perspectivas financeira, clientes, processos internos e de aprendizagem e conhecimento apresentaram graus de importância, na percepção do gestor; porém, nem todos foram alcançados com a implementação da ferramenta.

Além disso, todos os itens apresentaram algum tipo de dificuldade, mesmo que baixa, para a sua operacionalização; isso pode ter decorrido por inúmeros fatores, desde implementar a ferramenta sem buscar um auxílio de assessoria, até não ter a possibilidade de fazer experiência comparada, o que tornou a implantação da ferramenta mais difícil.

Em relação ao alcance dos indicadores, o que maior abarcou foi o indicador financeiro e o que menor resultado a empresa conseguiu até o momento foi o indicador aprendizado e crescimento, o que aponta que o gestor deve buscar quais são as principais dificuldades e alcançar um equilíbrio positivo em todos eles.

A análise da aplicação da ferramenta em relação aos resultados obtidos mostrou-se positiva, já que foi proporcionado ao gestor uma melhor tomada de decisão e seus resultados têm sido satisfatórios até o momento.

Sobre as limitações desse estudo podemos destacar o fato de ter sido realizado um estudo de caso único, utilizando apenas uma ferramenta estratégica, ficando como sugestão para pesquisas futuras a continuidade do estudo em empresas do mesmo ou de outros segmentos, integrando outras ferramentas e análises comparativas.

REFERÊNCIAS

- BALZANI, H. Balanced Scorecard (BSC): uma ferramenta de gestão. **Administradores**, online, 19 nov.2006. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/balanced-scorecard-bsc-uma-ferramenta-de-gestao/12951/>>. Acesso em 16/06/2018.
- BARROS, Ageu. **Gestão Estratégica nas Pequenas e Médias Empresas**. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna Ltda., 2005. 168 p.
- CERTO, S. C.; PETER, J.P. **Administração Estratégica**. 2ª ed. São Paulo: Pearson, 2005. 210 p.
- COSTA, Ana P. P. da. **Balanced Scorecard: conceitos e guia de implementação**. São Paulo: Atlas, 2006. 90 p.
- FARIA, R. T. de. **A Gestão Estratégica com o uso do Balanced Scorecard como Diferencial Competitivo no Setor Supermercadista**. 2007. 54 f. Monografia (Especialização) - Curso de Engenharia, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, MG, 2007. 54 p.
- FARIA, Ana C. de; COSTA, M.de F. G. da. **Gestão de custos logísticos**. São Paulo: Atlas, 2005. 431 p.
- GENDRON, M. Using the balanced scorecard. **Harvard Management Update: Newsletter from Harvard Business School** 2, n .10, p. 7-10, oct. 1997.
- HERNANDES, C. A. M; CRUZ, C. S. da; FALCÃO, S. D. Combinando o Balanced Scorecard com a gestão do conhecimento. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.01, n. 12, 2º trim. 2000.
- HITT, M.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. **Administração Estratégica: competitividade e globalização**. 2ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011. 408 p.
- KALLÁS, D. **Balanced Scorecard: aplicação e impactos**. Um estudo com jogos de empresa. Dissertação. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, 2003. 217 p.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D.P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 30ª ed. Rio de Janeiro; Elsevier, 1997. 360 p.

LUNKES, R. J. **Contabilidade Gerencial: um enfoque na tomada de decisão**. 1ª ed. Florianópolis: Visualbooks, 2007. 234 p.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 404 p.

NOBRE, D. P. **Ferramentas Estratégicas em uso: uma investigação prática às empresas em Portugal**. Dissertação de Mestrado. Instituto Universitário de Lisboa, 2016. 86 p. Disponível em: <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/12461/1/FERRAMENTAS%20ESTRATEGIA%20EM%20USO.pdf> Acesso em: 18/06/2018

OLIVEIRA, L. M.; JOSÉ JUNIOR, H. P.; SILVA, C. A. S. **Controladoria Estratégica**, São Paulo: Atlas, 2002. 216 p.

OLVE, Nils-Göran; ROY, J.; WETTER, M. **Condutores de Performance: Um guia prático para o uso do Balanced Scorecard**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. 384 p.

RIBEIRO, Nuno A.; NOGUEIRA, Sónia P.; CARVALHO, João Baptista da Costa; GOMES, Agostinha P. **O Balanced Scorecard Aplicado à Administração Pública**. Lisboa: Publisher Team, 2007. 210 p.

RIBEIRO, N. A. B. **O Balanced Scorecard e a sua aplicação às instituições de ensino superior público**. Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Auditoria) - Universidade do Minho - Escola de Economia e Gestão em Contabilidade e Auditoria: Braga; 2005.

SOARES, C. R. D. **Desenvolvimento de uma Sistemática de Elaboração do Balanced Scorecard para Pequenas Empresa**. Dissertação (Curso de Engenharia, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção) - UFRGS. Porto Alegre: 2001. 132 p. Disponível em: <http://www.producao.ufrgs.br/arquivos/publicacoes/cristina%20rd%20soares.pdf> Acesso em: 18/06/2018.

SOARES, G. G. **A Implantação do Balanced Scorecard na Gestão de Recursos Humanos: o Caso Prático de uma Empresa Brasileira**. Dissertação (Curso de Economia, Faculdade de Economia) - Universidade do Porto, Porto, 2011. 148 p. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/56847/2/A%20IMPLANTA%20O%20DO%20BALANCED%20SCORECARD%20NA%20GEST%20O.pdf> Acesso em 18/06/2018

O PAPEL DO GESTOR PARA O PROCESSO DA SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL NA RORAIMA ENERGIA S.A.

*Meire Joisy Almeida Pereira
Jéssia Rodrigues Lima
Alan Roberto Pinto Silva
Daiane Tretto da Rocha
Rita de Cássia Silva Costa*

1. INTRODUÇÃO

O papel dos gestores nas organizações públicas e/ou privadas são fundamentais, sobretudo no que diz respeito ao desempenho eficiente. Aliar produção em massa utilizando-se de energias não renováveis com a sustentabilidade ambiental constitui-se portanto em desafio contemporaneamente. É nesse contexto que entra em cena o papel do gestor como figura estratégica para manter as organizações no caminho da sustentabilidade ambiental.

Assim, como conciliar ações gerenciais de sustentabilidade ambiental no contexto da produção e distribuição de energia não renovável na Roraima Energia S.A? a partir desse problema, o presente artigo determinou como objetivo geral: identificar as atitudes dos gestores da Roraima Energia S.A nos quesitos relacionados à sustentabilidade ambiental no período de 2010 - 2019.

Um dos elementos da justificativa do trabalho consistiu no fomento ao debate sobre a sustentabilidade ambiental numa organização que produz e distribui energia na Amazônia setentrional por meio da produção de energia em termoeletricas, ou seja, um dos agentes mais poluentes do planeta, argumento que fortalece a relevância do estudo. Por outro lado, cabe destacar que o escopo do presente estudo ocorreu exclusivamente no setor administrativo, mais precisamente nas ações – atitudes e comportamentos – impressas pelos gestores da administração superior da Roraima Energia S.A.

Do ponto de vista metodológico, a percepção ambiental foi uma das estratégias escolhidas para a coleta dos dados no campo por ensejar a captação dos aspectos do comportamento humano. Outro passo foi levantar e realizar uma revisão das referências pertinentes ao tema; utilizou-se da observação, de entrevistas e se fez a captura de imagens. A análise dos dados foi a qualitativa. O estudo de caso foi o

tipo de pesquisa escolhido. Segundo YIN (2015) o estudo de caso consiste em uma investigação mais aprofundada de um fenômeno contemporâneo no mundo real.

Convidamos o leitor a conhecer o papel dos gestores da Administração Superior da Roraima Energia S.A. frente ao desafio da sustentabilidade Ambiental. A pesquisa foi estruturada a partir da presente introdução, em seguida há o Referencial Teórico, a Metodologia, as Análises e os Resultados e por fim as Considerações Finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Os conceitos fundamentais do estudo que auxiliaram na discussão e nos resultados da pesquisa foram as categorias de análises: sustentabilidade ambiental, gestor-gerente e distribuição de energia elétrica.

Começando por Sustentabilidade, Sartori (2014) assevera que a sustentabilidade consiste em uma condição em que um sistema dispõe para se adaptar ou resistir às mudanças internas ou externas por tempo indeterminado, sendo esse sistema natural ou misto. Etimologicamente sustentabilidade vem do latim “sustentare” que significa sustentar, conservar em perfeito estado, suportar, resistir e manter. A sustentabilidade ambiental no presente trabalho consiste, portanto, em afirmar que é tudo aquilo que é capaz de resistir e se manter ao longo do tempo-espaço, num determinado sistema (PAZ et al. 2016). O conceito tornou-se mundial e assumiu posição de relevância para as organizações (públicas/privadas) e para os seres humanos. A sustentabilidade teve sua gênese oriunda do conceito de TBL (Triple Bottom Line), ou tripé da sustentabilidade, que compreende os aspectos ambientais, sociais e econômicos. Ao fim e ao cabo, a sustentabilidade visa encontrar equilíbrio-harmonia entre os aspectos econômicos, sociais e ambientais, no longo prazo, ensejando benefícios para as partes integrantes de um sistema ambiental e consequentemente para as gerações futuras (PAZ et al. 2016).

Quanto a categoria gestor, ou gerente, não há precisão sobre a sua gênese. No presente estudo, foi-se buscar na antiguidade da humanidade e se descobriu uma dependência das sociedades dos artesões, fazendeiros, comerciantes para obter um bem ou serviço. Na contemporaneidade, o papel de fornecedor, ou do ser capaz de atender as necessidades humanas passou para a figura dos gerentes (KOTTER, 1982). Por outro lado, Drucker (1998) afirma que ninguém sabe explicar este acontecimento. Mas relata que pode ter se dado após as rebeliões de estudantes nos Estados Unidos e outros países contra as empresas. O real motivo desta

reversão ainda é misterioso, pois o movimento não estava atrelado ao desempenho das empresas e ao empresário, pelo contrário, os estudantes estavam alheios a esse desempenho. Todavia, por mais efêmero e ilógico, o fato é que as empresas e os empresários são vistos até hoje em países desenvolvidos como grupos de lideranças. Outro fato importante segundo Drucker (1998) nesse contexto é que os gestores-gerentes são vistos, julgados e percebidos como líderes em suas organizações. Para o autor o gestor-gerente é o responsável pelo desempenho de sua equipe e, também, do seu próprio desempenho. Nessa trilha é relevante evidenciar que o crescimento da importância das empresas elevou a fama dos gestores-gerentes, uma vez que eles são responsáveis pela tomada de decisão, elaboração de estratégias e por conduzir os caminhos da organização (KLADIS et al, 1996).

Por fim o conceito de distribuição de energia elétrica utilizado na pesquisa teve como referência a publicação da Agência nacional de Energia Elétrica - ANEEL (2018). No documento a distribuição de energia elétrica está inserida no setor elétrico, cuja função precípua consiste em rebaixar a tensão proveniente do sistema de produção, realizar a conexão entre as centrais geradoras e promover o fornecimento de energia elétrica ao consumidor. Dessa dinâmica infere-se que a energia elétrica consta como um recurso essencial para o desenvolvimento econômico de qualquer civilização (MOSCHINI et al, 2012). A energia elétrica surge espontaneamente de alguns fenômenos do ambiente. Para usar este recurso, os seres humanos criaram procedimentos para produzir energia elétrica sem depender diretamente desses fenômenos naturais esporádicos. (ALVES, 1999). O sistema elétrico surge para suprir as necessidades básicas dos seres humanos e sua evolução é constante, em virtude da busca por melhores condições de vida. (HENKES & NETTO, 2015).

Do ponto de vista da História, o sistema elétrico brasileiro vivenciou mudanças profundas desde a década de 1990 quando foi privatizado e desverticalizado das companhias elétricas. A intenção da desverticalização foi gerar concorrência nos segmentos mais competitivos – geração e comercialização – enquanto o que era considerado monopólio, a distribuição e transmissão deveria ser regulado pelo Estado. Surge então em 1996 a Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL), órgão ligado diretamente ao Ministério de Minas Energia – MME. A função da ANEEL consiste em fiscalizar e regular a indústria elétrica brasileira (ATLAS ANEEL, 2008). Em 2001 o setor elétrico brasileiro originou novos modelos, ficando mais robusto e ensejando a expansão da oferta energética (ATLAS ANEEL, 2008).

Segundo Alves (1999), o processo de produção de energia elétrica, assim como toda e qualquer produção industrial, dar-se longe das zonas urbanas, devido

às restrições urbanísticas, ambientais, e da própria localização dos recursos, como água, sol, minério etc. É, portanto, necessário transportar a energia do local onde é produzida para pontos mais próximos dos consumidores, surgindo então as famosas distribuidoras de energia elétrica.

A energia elétrica gerada nas usinas termoeletrica, hidroeletricas ou nucleares, passam por um processo de transformação que modificam os níveis de tensão até chegar no consumidor final, com o objetivo de diminuir as perdas inerentes ao processo de transmissão e a adequação aos limites requeridos pelos órgãos reguladores (MOSCHINI et al, 2012).

A Roraima Energia S.A. é uma organização oriunda do sistema elétrico brasileiro recentemente privatizada. Portanto, compreender como a organização pratica a sustentabilidade ambiental por meio do comportamento e atitudes de seus gestores e, a partir dessa dinâmica, evidenciar como são disseminadas tais práticas no âmbito organizacional foi o propósito da presente pesquisa.

3. METODOLOGIA

A modalidade da pesquisa, em conformidade com Robert Yin (2015), foi o estudo de caso. Para o autor, o estudo de caso consiste em

Uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo (o “caso”) em profundidade e em seu contexto de mundo real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto puderem não ser claramente evidentes (YIN, p. 17, 2015)

A partir do estudo de caso pode-se compreender determinados fatos, após análise de casos isolados ou de pequenos grupos (ARAGÃO et al, 2017).

Quanto a coleta de dados, realizou-se a pesquisa documental, entrevistas, observação, observação-participante, observação espontânea, etc. (GIL, 2002), utilizando-se para tanto da percepção ambiental. Sobre a percepção ambiental é relevante destacar que nos seres humanos há em nosso corpo inúmeros sensores prontos para captar informações por meio da visão, olfato, paladar e sons. São bilhões de neurônios trabalhando para processar tais informações no nosso cérebro. Entretanto a percepção é, para além de detectar as informações do mundo real, a etapa considerada mais importante pois consiste no estágio da interpretação dessa informação (ANDERSON, 2004).

Ao se tratar do termo percepção logo se associa ao modo de compreender o que está ao nosso redor. Hochberg (1973) reafirma isso quando compreende que o estudo da percepção consiste na busca por explicações das observações que temos sobre o mundo que nos circunda. A neurociência contribui nessa perspectiva quando afirma que o conceito da percepção é mais amplo, pois reporta-se à habilidade de associar as informações sensoriais à memória e à cognição, capazes de criar conceitos que conseqüentemente irão orientar o comportamento humano no mundo (LENT, 2010). Portanto a percepção ambiental faz parte de um processo mental de interação do homo sapiens com o ecossistema ao qual está inserido, por meio de sensores perceptivos e principalmente cognitivos. (DEL RIO, 1999).

Logo, duas pessoas não veem o mesmo fato de igual forma. Dois grupos não partilham da mesma avaliação sobre o ambiente ao seu redor. A própria ciência tem uma visão plural relacionada à cultura e a outras categorias de análises, pois entre as muitas perspectivas busca a possível, capaz de ser explicada cientificamente, utilizando-se do rigor do método científico. Nós, seres humanos, partilhamos de percepções sobre um mundo comum por possuímos órgãos iguais, mas não temos interpretações iguais do fato observado (TUAN, 2015).

Nessa linha, a percepção ambiental é entendida como a ação de perceber o meio ao qual se está inserido, ou seja, o ser humano toma consciência do ambiente e aprende a proteger e cuidar do mesmo (FREITRAS et al., 2009). A percepção orienta o comportamento dos seres humanos fazendo com que eles criem valores e mudanças de atitudes em relação ao sistema em que vivem.

Quanto à amostra da pesquisa, ela representa o menor de um todo. A medida possibilita analisar uma parcela de um dado universo (PADUA, 2012). Assim, como amostra, foram escolhidos três gerentes da Roraima Energia S.A. Eles são responsáveis pelos seguintes departamentos: Responsabilidade Social e Meio Ambiente, Logística, Suprimentos e Serviços e Tecnologia da Informação e Comunicações. O grupo representa o todo, haja vista que os 03 têm representatividade dentro da organização por liderar equipes de trabalho e, por isso, atendem aos requisitos da pesquisa.

A organização Roraima Energia S.A, por ser a única do estado de Roraima que atua no ramo da produção e distribuição de energia elétrica foi a organização escolhida para o estudo. Além da sua importância no desenvolvimento econômico local, cabe destacar que uma das autoras do presente estudo integra o quadro de colaboradores da organização, aspecto determinante na escolha do prédio da sede administrativa como *locus* privilegiado de pesquisa.

A RRE é uma organização que atua em todo o território roraimense com suas quatro gerências regionais sediadas em São João da Baliza, Rorainópolis, Mucajaí

e Amajari. A organização garante a manutenção e ampliação do sistema e do fornecimento de energia elétrica para os 15 municípios de Roraima. Na capital, Boa Vista, a sede administrativa está localizada na Av. Terêncio Lima, 2152 - Centro, Boa Vista - RR, 69301-100. A organização constitui-se numa das cinco unidades no âmbito nacional.

A técnica de análise dos dados coletados no campo seguiu o protocolo do rigor do método científico – ordenar, classificar, analisar e interpretar - uma vez que tais dados são passíveis de verificação. A etapa é vista como complexa, pois exige acima de tudo a criatividade na hora da análise, caso contrário o estudo não passará de uma simples coletânea de dados ou opiniões acerca do tema. (PÁDUA, 2012).

4. ANÁLISE E RESULTADOS

Os resultados apreendidos no campo dizem respeito à caracterização da organização e das políticas de sustentabilidade ambiental estabelecidas e praticadas pelos gestores na Administração Superior da Roraima Energia S.A. Nessa trilha, a pesquisa buscou identificar, via percepção ambiental, captada nas atitudes – comportamentos e valores - dos gestores entrevistados, se havia uma relação entre o que está estabelecido institucionalmente e as práticas visando à sustentabilidade ambiental da organização e, por conseguinte, para o sistema ambiental como um todo.

No campo a pesquisa, identificou-se inicialmente o histórico da organização. A RRE S.A vivenciou recentemente uma profunda reestruturação, uma vez que foi transformada de sociedade de economia mista, com maior participação de cotas do Governo Central, para uma organização privada. O processo evidenciou a transformação da lógica objetiva organizacional, dado que uma sociedade de economia mista federal está inscrita como pessoa jurídica, cuja criação se dá por autorização de lei, e constitui-se como um mecanismo da ação do governo, dotada de direito privado, que deve seguir as regras especiais, devido à sua natureza de auxiliar a atuação governamental. No caso da RRE, ela foi criada sob forma de sociedade anônima, cujas ações de direito de voto pertencem ao Governo ou a administração indireta (MIGUEL, 2010). Características completamente distintas de uma organização privada, entendida como um sistema aberto, complexo, que visa lucro (SGORLA, 2009).

Do ponto de vista das políticas de sustentabilidade ambiental mapeadas vigentes na RRE, foco do estudo, foram detectadas quatro: duas com características marcantes:

a primeira com foco na sustentabilidade ambiental e a segunda na responsabilidade social e ambiental. As políticas de caráter ambiental sofreram atualizações. Por outro lado, as políticas de responsabilidade social, embora mapeadas, não foram objeto da pesquisa. Outro destaque do presente estudo consiste em desvelar que as políticas mapeadas durante o campo não haviam sido atualizadas, segundo informações do gestor do departamento de Responsabilidade Social e Meio Ambiente da Roraima Energia, uma vez que elas haviam sido concebidas no bojo da gestão do grupo Eletrobrás, antiga proprietária do sistema. Outra evidência coletada foi de que, cada política possui características particulares, todas inscritas no famoso “Triple Bottom Line”, ou tripé da sustentabilidade. Vale lembrar que no TBL há a condição precípua de equilíbrio entre os três pilares, o social, econômico e o ambiental (SARTORI et al. 2014). Dito isso, a seguir são apresentadas as evidências do campo.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS POLÍTICAS VIGENTES

A primeira política mapeada foi implantada em setembro de 2010, cujo objetivo visava estabelecer diretrizes para nortear as ações da organização na promoção do desenvolvimento sustentável, buscando equilibrar oportunidades de negócio com responsabilidade social, econômico – financeiro e ambiental. Na época, a gestão da organização visava o propósito de promover o Desenvolvimento Sustentável no âmbito organizacional (ELETROBRAS, 2010).

A partir da criação da política de sustentabilidade (versão 1.0) as demais políticas que se estabeleceram trouxeram nuances distintas em essência, sobretudo no aspecto do tripé da sustentabilidade (Fig. 1).

1.POLÍTICA DE SUSTENTABILIDADE DAS EMPRESAS ELETROBRAS	2.POLÍTICA AMBIENTAL DAS EMPRESAS ELETROBRAS	3.POLÍTICA DE RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS ELETROBRAS	
ANO			
2010	2013(versão 2.0) 2016 (versão3.0)	2014	
ÊNFASE			
Ambiental	Ambiental (versão 2.0)	Econômico (versão 3.0)	Social

OBJETIVO		
<p>Estabelecer diretrizes que norteiem as ações das empresas Eletrobras quanto à promoção do desenvolvimento sustentável, buscando equilibrar oportunidade de negócio com responsabilidade social, econômico-financeiro e ambiental.</p>	<p>Orientar o tratamento das questões ambientais nas empresas Eletrobras em consonância com os princípios da sustentabilidade.</p>	<p>Nortear as práticas das empresas Eletrobras pelos preceitos da responsabilidade social, tornando-se parte de seu modelo de gestão, em consonância com as Políticas de Sustentabilidade das empresas Eletrobras.</p>
PRINCIPAIS PRINCÍPIOS		
	<ul style="list-style-type: none"> • Estar em conformidade com as políticas públicas, com os marcos legais e regulatórios pertinentes, bem como com os acordos internacionais dos quais o Brasil é signatário; • Atender aos princípios da sustentabilidade corporativa; 	
DIRETRIZES		
<ul style="list-style-type: none"> • Promoção do desenvolvimento sustentável; • Energia limpa e renovável; • Uso racional dos recursos; • Eficiência energética; • P&D+I sustentável; • Compromisso com a ética e a transparência; • Respeito aos direitos humanos; • Valor para as partes interessadas; • Diálogo e engajamento; • Colaborador(a) cidadão(ã); • Condições de trabalho e de bem-estar dos (as) colaboradores(as) • Qualidade de vida dos (as) colaboradores (as); • Compras e parcerias responsáveis; • Gestão de sustentabilidade; • Gestão de riscos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Articulação Interna e Externa; • Relacionamento com a sociedade; • Uso sustentável dos recursos energéticos; • Desenvolvimento científico e tecnológico; • Gestão ambiental; • Diretrizes Temáticas • Biodiversidade; • Educação ambiental; • Comunicação ambiental; • Mudanças climáticas; • Gestão sociopatrimonial e ambiental dos reservatórios; • Remanejamento de populações atingidas por empreendimentos de energia elétrica; (Único ponto que foi atualizado na versão 3.0) 	<ul style="list-style-type: none"> • As empresas Eletrobras devem incorporar os preceitos da responsabilidade social às práticas de gestão; • As empresas Eletrobras devem atuar de forma alinhada às políticas públicas – tais como vinculadas a universalização do acesso à energia elétrica, à inclusão social e às outras de aspectos da responsabilidade social – compromisso internacionais e nacionais dos quais empresas são signatárias e as boas práticas de governança corporativa; • Os negócios devem ser conduzidos com ética e transparência, de maneira comprometida com o desenvolvimento sustentável; Diretrizes específicas • Reconhecendo questões relevantes para a responsabilidade social, as empresas Eletrobras traçam diretrizes específicas que incluem temas relativos a direitos humanos, práticas de trabalho, meio ambiente, práticas legais de operação, relação com o consumidor, envolvimento e desenvolvimento das comunidades e comportamento ético e transparente, sempre admitindo uma visão integral e interdependentes entre eles.

Fonte: autoras (2019)

Considerando na figura acima, as políticas de Sustentabilidade (1) e Ambiental (2), ficou evidente entre ambas o pilar da sustentabilidade. Para Sartori (2014)

sustentabilidade ambiental visa a desmaterialização da atividade econômica, visto que a diminuição do processamento de materiais tende a reduzir consideravelmente a pressão sobre o ecossistema explorado. Desse modo foi possível observar que as políticas 1 e 2 estão em acordo com o conceito da sustentabilidade ambiental, na medida em que seus objetivos visam alcançar o Desenvolvimento Sustentável em todos os processos da organização. Embora não seja a ênfase do presente estudo, é preciso destacar o DS tornou-se o propósito das múltiplas organizações (públicas/privadas do planeta). Do ponto vista conceitual, o DS visa atender a satisfação das necessidades das gerações presentes sem comprometer a capacidade das futuras gerações de suprir suas próprias necessidades (ALMEIDA, 2002). Dessa forma, tanto a política 1, quanto a política 2 complementam-se.

Outra constatação da pesquisa foi que as duas políticas (1 e 2) tornaram-se inspiração para as outras duas concebidas em 2014 e 2016. Ficando evidente que as demais políticas representaram processos de atualização da versão 1.0, concebida a princípio para nortear as empresas que faziam parte do grupo Eletrobras. O propósito da política fora estabelecer um norte para autonomia das demais unidades do grupo, considerando sobretudo, as possibilidades de cada unidade adaptar-se a referida política às condições locais.

A terceira política, denominada Política de Responsabilidade Social das empresas Eletrobras (3), dispõe dos mesmos princípios e diretrizes das políticas de sustentabilidade. Ou seja, visa imprimir práticas de responsabilidade social em acordo aos princípios da sustentabilidade. Nesse caminho, ficou evidente no estudo que a referida política trata da sustentabilidade social em suas diretrizes, mas, ao mesmo tempo, aponta como foco que as atividades da organização devem estar comprometidas com o desenvolvimento sustentável, participando e promovendo diálogos entre as partes interessadas, respeitando o contexto social, econômico, cultural e ambiental. Sartori (2014) assevera que sustentabilidade social visa o equilíbrio das condições sociais, culturais e econômicas, objetivando à melhoria da qualidade de vida dos seres humanos.

Por fim, a implantação da política ambiental (versão 3.0), de 2016, diferente da política de sustentabilidade (versão 1.0) e da política ambiental (versão 2.0), buscou orientar o tratamento das questões ambientais nas organizações do grupo Eletrobras em consonância com os princípios da sustentabilidade. (ELETROBRAS, 2016). O destaque da política consta na ênfase da sustentabilidade econômica, um dos pilares do tripé da sustentabilidade. Para Sartori (2014) sustentabilidade econômica nada mais é do que a manutenção do capital natural, para que não haja um declínio

econômico. Em outras palavras, a economia autossustentável é o equilíbrio entre os recursos naturais, capital humano, trabalhos ambientais e harmonia social, necessários para a produção de bens e serviços. As diretrizes dessa última política estão divididas em: articulação interna; articulação externa; relacionamento com a sociedade; uso sustentável dos recursos energéticos; desenvolvimento científico e tecnológico; gestão ambiental e diretrizes temáticas: biodiversidade, educação ambiental, comunicação ambiental, mudanças climáticas, gestão sócio patrimonial e remanejamento de populações atingidas por empreendimentos de energia elétrica (ELETROBRAS, 2016). Na versão 3.0 apenas um ponto foi atualizado em relação a primeira e a segunda política de sustentabilidade da organização estudada. O que diz respeito ao Remanejamento de populações atingidas por empreendimentos de energia elétrica.

Assim, considerando as dimensões da sustentabilidade ambiental que cada uma das políticas mapeadas apresenta, fez-se necessário mapear, via percepção ambiental dos gestores da administração superior, as atitudes - os comportamentos e os valores - impressas em ações na RRE para garantir a sustentabilidade ambiental, no período de 2010-2019. Desse momento em diante a pesquisa buscou evidências da existência da sustentabilidade ambiental corporativa.

Para atender a esse propósito, a pesquisa aprofundou-se num aspecto específico, inscrito na diretriz de gestão ambiental, que determina que a atual RRE **deve incentivar o atendimento dos requisitos ambientais por colaboradores, parceiros e fornecedores, bem como as ações de conservação de energia, de eficiência energética e de combate ao desperdício na empresa.**

4.2 AÇÕES PRATICADAS PELOS GESTORES DA RORAIMA ENERGIA COM FOCO NA SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL CORPORATIVA

Tratando do conceito de gestor ou gerente, Drucker (1998) assevera: ele é o responsável pelo desempenho de sua equipe a qual é dependente do seu próprio desempenho. O autor completa: tais gestores-gerentes são vistos como exemplo a ser seguidos no interior de uma organização. Dito isso, o objetivo da presente sessão consiste em evidenciar as ações empreendidas pelos gestores-gerentes praticadas no interior da RRE visando alcançar a sustentabilidade ambiental corporativa à luz das políticas existentes na cooperação.

A sustentabilidade ambiental corporativa pode ser entendida como o equilíbrio dos aspectos econômicos, sociais e ambientais no âmbito organizacional visando

tornar a organização mais eficiente e lucrativa no longo prazo (SARTORI, 2014). Com o uso da percepção ambiental dos gestores-gerentes entrevistados, a pesquisa destacou uma única evidência material para constatar a existência da sustentabilidade ambiental corporativa. A evidência encontrada foi a elaboração e implantação do **Projeto Economia: eu faço**.

A primeira entrevista realizada foi junto ao gestor do Departamento de Responsabilidade Social e Meio Ambiente. Para preservar sua identidade e manter a ética da pesquisa, o participante recebeu a denominação de gerente do departamento “A”. Durante a entrevista foi possível apreender com maior riqueza de detalhes os aspectos das políticas ambientais, de sustentabilidade e responsabilidade social, visto que ele relatou o contexto histórico da concepção da ação. A elaboração e a implementação do projeto “**Economia: eu faço**”, embora esteja sob os auspícios da nova gestão, guarda em essência a preocupação e o cuidado com as questões socioeconômicas e ambientais impressas na gestão do então grupo Eletrobras. O projeto visa reduzir os Custos Operacionais por meio da implementação de atividades como educação ambiental baseada na prática dos 5 R’s (**repensar, reduzir, recusar, reutilizar e reciclar**) para fomentar uma mudança de hábitos nos colaboradores e consequente na economia de bens e itens de consumo. Os objetivos específicos do projeto são: Divulgar o projeto “**Economia: Eu faço**”; reduzir o consumo de bens e itens de consumo (energia, água, papel, plástico); incentivar a coleta de resíduos para reciclagem; adotar hábitos saudáveis de consumo consciente.

O “gerente A” confirmou que as ações internas da organização são para atender os objetivos propostos no projeto “Economia: eu faço”. O que compete a ele e ao coordenador dos serviços gerais são: o controle de consumo de energia, água, uso de plástico, descarte correto desse material, consumo de combustível e troca de pneus dos veículos da frota. Para a redução de consumo de energia foram trocadas lâmpadas, centrais ar, melhorias nas instalações elétricas, etc. Sobre o consumo de água foi implantado um sistema de monitoramento e troca de equipamentos obsoletos ou danificados na sede. Em relação ao plástico e o descarte correto de materiais, há um convênio com uma empresa especializada para entrega do material coletado seletivamente. O gerente “A” descreveu ainda como as políticas de Sustentabilidade, Responsabilidade social e Ambiental foram criadas.

Segundo ele, foi em 2009 quando a Eletrobras Rio de Janeiro assumiu o controle das organizações que estavam descentralizadas. A política imprimiu uma nova roupagem à organização, criou uma nova identidade visual e um modelo de gestão, em especial no segmento das distribuidoras de energia elétrica. Cada unidade possuía nome, logomarca, etc. Na medida que o controle centralizado foi implantado para

todas as organizações da Eletrobras, a matriz passou a determinar as diretrizes gerais para as todas as unidades do grupo. Na esteira dessas mudanças, surgiu a criação de processos, dentre eles, o de sustentabilidade ambiental. A estrutura destinada para execução desse propósito foi a criação de uma coordenação para tratar da sustentabilidade, e por meio dela foram elaboradas as políticas aqui registradas na seção 4.1. A coordenação era composta por um integrante de cada localidade em que a Eletrobras atuava.

As políticas elaboradas dispunham de um caráter genérico visando possibilitar a aplicabilidade em todas as unidades pertencente ao grupo. A RRE realizou um evento para disseminar os propósitos da política para todos os colaboradores. Os passos seguintes, após o lançamento da política, foi a implantação de programas, tarefas e ações, como por exemplo campanhas internas (consumo consciente, equidade de gênero e raça, geração de emprego e renda). As campanhas outubro rosa, novembro azul evidenciaram as práticas empreendidas pela política. Em relação aos bens de uso e consumo, um exemplo foi o monitoramento do uso de energia e água. Assim, ficou evidente para a pesquisa que o Projeto Economia: Eu Faço consta como uma fonte material no atendimento aos requisitos ambientais praticados pelos colaboradores, parceiros e fornecedores, bem como a execução de ações de conservação de energia, de eficiência energética e de combate ao desperdício na empresa.

A próxima entrevista foi realizada junto ao gerente responsável pelo Departamento de Logística, Suprimentos e Serviços, denominado de gerente “B”. As perguntas constantes no instrumento de coleta de dados foram iguais para todos os participantes da pesquisa. O gerente “B” em linhas gerais mostrou conhecimento sobre as políticas, mas diferentemente do “gerente A” seu entendimento não é aprofundado. Apesar disso, como gestor, participa efetivamente das ações, campanhas e programas que estão relacionadas à sustentabilidade ambiental corporativa. Inclusive, em seu relato, o “gerente B” destacou a diretriz atendimento das questões ambientais por fornecedores e parceiros. Ele afirmou que existem cláusulas contratuais que tratam desses aspectos para que a organização-fornecedora cumpra com as diretrizes da política. Ademais o “gerente B”, é o gestor mais novo que integrou as ações do projeto “Economia: eu faço”, do qual fazem parte outros colaboradores. A função precípua do “gerente B” consiste em monitorar e controlar o conjunto das ações pactuadas. Em seu departamento há uma ação denominada de economia contratual, que busca a redução dos gastos com as contratações de terceiros, reduzindo em média 20% do valor negociado.

O terceiro gestor participante da pesquisa, denominado gerente “C”, é o gerente do Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicações. Ele é o responsável pelo controle de impressões de documentos e pelo uso das estações de trabalho (computadores), que atualmente foram substituídas em face a sua obsolescência. Essas ações também integram o projeto “Economia: eu faço”. Outra descoberta da pesquisa foi a implantação de um sistema capaz de monitorar todas as ações desenvolvidas pelos gestores, sob a responsabilidade do Departamento de Gestão Estratégica da RRE.

Nessa trilha, a pesquisa constatou que os resultados alcançados pelo projeto Economia: Eu faço são significativos para organização, do ponto de vista numérico, uma vez que foram reduzidos: energia elétrica, 18% se compararmos o resultado médio anual e o consumo médio mensal em reais é equivalente a R\$ 15. 323,89 (quinze mil, trezentos e vinte e três reais e oitenta e nove centavos) de custo reduzido desde que o projeto foi iniciado. Outro exemplo, foi o controle de impressão de papel, houve a redução de 15% que corresponde a R\$ 3.500,00 (três mil e quinhentos reais). Ao fim e ao cabo, o projeto revelou a nova face da organização RRE, cujo mote consta da preocupação e o cuidado com a sustentabilidade ambiental, sem perder o foco na maximização dos lucros.

Os números expressos na consecução do Projeto Economia: Eu faço, conduzidos pelos gestores da RRE expressam comportamentos, condutas e valores voltados para sustentabilidade ambiental cooperativa. Portanto, constitui-se numa evidência real da existência de indicadores da sustentabilidade ambiental corporativa. Sem perder de vista a lógica da maximização dos lucros de uma organização privada.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral da presente pesquisa consistiu em descrever, por meio da percepção ambiental, se as ações dos gestores-gerentes da administração superior da RRE têm foco na sustentabilidade ambiental corporativa.

Na consecução da pesquisa foi apreendido que a RRE passou por uma profunda transição em sua estrutura organizacional, passando da esfera pública para privada. Por este fato observou-se que as políticas ambientais analisadas encontram-se desatualizadas, haja vista que não sofreram nenhuma modificação de 2016 para 2019. Entretanto apesar da falta de atualização a organização mantém o foco nas questões ambientais, sociais e econômicas.

Quando analisada individualmente cada política, apreendeu-se que elas possuem características particulares do tripé da sustentabilidade e que a organização soube fazer bom uso dessas particularidades, por meio das ações praticadas ao longo dos anos. E esta essência se manteve mesmo a organização estando sob nova gestão.

Durante a consecução da pesquisa, uma das pesquisadoras experienciou a execução de uma das ações denominada de Roraima Energia Cidadã. A atividade dispõe de um caráter social e foi realizada em dois municípios: São Luiz do Anauá e Bonfim, no estado de Roraima. As atividades desenvolvidas no âmbito da ação constam no rol das diretrizes caracterizadas desse estudo.

Outra constatação da pesquisa foi mapear as ações praticadas por três gestores da RRE S.A. a partir da diretriz contida na política ambiental (versão 3.0). Os propósitos da diretriz refere-se ao incentivo ao atendimento dos requisitos ambientais por colaboradores, parceiros e fornecedores, bem como as ações de conservação de energia, de eficiência energética e de combate ao desperdício na empresa.

Após análise dos dados coletados, foi possível apreender que, de fato, a organização presa pela sustentabilidade ambiental corporativa, sem deixar de levar em conta o principal aspecto de uma organização privada, a maximização dos lucros. E, embora estando sob nova gestão, só recentemente a administração superior vem empreendendo ações para alcançar resultados mais robustos relacionados à eficiência das dimensões econômica, social e ambiental, sobretudo por meio das ações impressas por seus gestores.

Por certo que se alcançou-se o objetivo proposto na pesquisa, uma vez que foi possível identificar as ações praticadas pelos gestores e que essas estão em acordo com cargo exercido por eles. Boas práticas de gerentes conseguem influenciar a todos na organização, ou seja, os demais colaboradores estão seguindo seus líderes e, por conseguinte, conseguem lograr o êxito em suas ações.

Entretanto, embora os resultados quali-quantitativos sejam positivos, sugere-se para pesquisas futuras o uso de indicadores de sustentabilidade em termos quantitativos.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA. **Regulação dos Serviços de Distribuição**. Brasília. 2018. Disponível em: <<http://www.aneel.gov.br/regulacao-dos-servicos-de-distribuicao>>. Acesso em: 02 de junho de 2019.

ARAGÃO, J.W. M; NETA, M.A.H.M. **Metodologia Científica**. Salvador: UFBA, Faculdade de Educação, Superintendência de Educação a Distância, 2017. p. 27-37. Disponível em: <https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/174996/2/eBook_Metodologia_CientificaEspecializacao_em_Producao_de_Midias_para_Educacao_Online_UFBA.pdf>. Acesso em: 25 de maio de 2019.

ALVES, M.F **ABC dos Sistemas Elétricos de Energia**. São Paulo. 1999. Disponível em: <http://ave.dee.isep.ipp.pt/~mjf/PubDid/ABC_SEE.PDF> Acesso em: 10 de maio de 2019.

ANDERSON, J. R. **Psicologia Cognitiva e suas implicações Experimentais**. 5. ed. Rio de Janeiro: Livros Téc. e Cient. Editora., 2004. 307 p.

BRASIL. Agência Nacional de Energia Elétrica. **Atlas de energia elétrica do Brasil**. Brasília. Ed. 3. 2008. p. 21-23.

DEL RIO, V; OLIVEIRA, L. **Percepção ambiental: a experiência brasileira**. 2. ed. São Paulo: Studio Nobel, 1999.

DRUCKER. P. F. **Administrando para o Futuro: Os anos 90 e a virada do século**. 6. Ed. São Paulo: Pioneira, 1998. p. 71-73.

ELETROBRAS. **Política de sustentabilidade das empresas Eletrobras**. Rio de Janeiro. 2010. Disponível em: < <http://www.roraimaenergia.com.br/index.php/sustentabilidade/politicas-de-sustentabilidade/>> Acesso em: 30 de julho de 2019.

ELETROBRAS. **Política Ambiental das empresas Eletrobras**. Rio de Janeiro. 2013. Disponível em: < <http://www.roraimaenergia.com.br/index.php/sustentabilidade/politicas-de-sustentabilidade/>> Acesso em: 30 de julho de 2019.

ELETROBRAS. **Política Ambiental das empresas Eletrobras**. Rio de Janeiro. 2016. Disponível em: < <http://www.roraimaenergia.com.br/index.php/sustentabilidade/politicas-de-sustentabilidade/>> Acesso em: 30 de julho de 2019.

ELETROBRAS. **Política de Responsabilidade Social das empresas Eletrobras**. Rio de Janeiro. 2014. Disponível em: < <http://www.roraimaenergia.com.br/index.php/sustentabilidade/politicas-de-sustentabilidade/>> Acesso em: 30 de julho de 2019.

FREITAS, J.R.S.R et al. Um estudo de Percepção Ambiental entre alunos do ensino de jovens e adultos do 1o ano do ensino médio da Fundação de Ensino de Contagem (FUNEC) – MG. Minas Gerais. **Revista Sinapse Ambiental**. p.52-77, dez/2009.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 220 p.

_____. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 176 p.

HENKES, J. A et al. Sistema de Geração e Distribuição de Energia Por Parte do Operador Nacional do Sistema Brasileiro – Onus o Pêndulo do Desenvolvimento. Florianópolis, **Revista de Gestão, Sustentabilidade e Ambiente**, v. 3, n. 2, p.339 - 362, out. 2014/mar.2015.

HOCHBERG, J. E. **Percepção**. Trad. de Álvaro Cabral. Rio de Janeiro: Zahar, 1973. 178 p.

KAGAN, N.; OLIVEIRA, C.; ROBBA, E.; **Introdução aos sistemas de distribuição de energia elétrica**. 1 ed. São Paulo: Edgard Blücher, 2005. 6 p.

KOTLE, P. **Administração de Marketing**. São Paulo. Atlas,1982.

LENT, R. **Cem bilhões de neurônios?: conceitos fundamentais de neurociência**. 2. ed. São Paulo: Atheneu, 2010. 740 p.

MEDEIROS, M. S. B et al. Gestão Ambiental e Sustentabilidade: Um Estudo de Caso na Agência do Banco do Brasil de Alagoa Nova/PB. **Revista Eletrônica em Gestão, Educação e Tecnologia Ambiental**. Paraíba, v. 19, n. 3, p. 256-273, set/dez. 2015.

MIGUEL, J. A. Empresas públicas atuantes na atividade econômica: Regime jurídico para as relações de emprego frente aos princípios do concurso público e da motivação. **Diálogo e Interação**. v. 3. 2016.

NAHUZ, M. A. R. O sistema ISO 14000 e a certificação ambiental. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 6, p. 55-66, nov/dez. 1995.

OLIVEIRA, L. R. et al. Sustentabilidade: da evolução dos conceitos à implementação como estratégia nas organizações. **Produção**. Niterói, v. 22, n. 1, p. 70-87. 2012. jan/fev. 2012.

OLIVEIRA, M. M. et al. Desenvolvimento Sustentável nas Organizações Como Oportunidade de Novos Negócios. **Revista Valore**. Volta Redonda, v. 1, n. 1. p. 42-66. dez. 2016.

PAZ, F.J. et al. Sustentabilidade nas organizações: vantagens e desafio. **Revista GE-PROS**. Gestão da Produção, Operação e Sistema. Bauru, ano 11, n. 2. P. 85-102. abr/jun. 2016.

PÁDUA, E. M. M. **Metodologia da pesquisa**: Abordagem teórico-prática. 17. ed. Campinas: Papyrus. 2012. p. 31-99.

RORAIMA ENERGIA. **Nossa História**. Roraima. 2019. Disponível em:< <http://www.roraimaenergia.com.br/index.php/a-empresa/historico/>>. Acesso em: 26 de maio de 2019.

SARTORI, S. et al. Sustentabilidade e Desenvolvimento Sustentável: Uma taxonomia no campo da literatura. **Ambiente & Sociedade**. São Paulo, v.17, n.1, p.1-22. Jan – mar. 2014.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: Planejamento e métodos. Tradução de Cristhian Matheus Herrera. 5. ed. Porto Alegre: Bookman.2015. p. 3-27.

A PERSPECTIVA COEVOLUTIVA COMO MODELAGEM DE PESQUISA NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

*Carlos Augusto Matos de Carvalho
Jaqueline Silva da Rosa*

1. INTRODUÇÃO

O presente ensaio teórico apresenta a perspectiva da coevolução como modelagem de pesquisa, atendendo o seu propósito de contribuir com a literatura das teorias organizacionais. O diferencial da abordagem coevolutiva é que se propõe a uma perspectiva analítica das relações organizacionais mais dinâmica e eclética de dois ou mais fenômenos organizacionais coevolutivos, tomando o lugar das análises estáticas.

As teorias organizacionais recebem influência do pensamento clássico da mecânica newtoniana (organizações como máquinas) e do pensamento sistêmico da teoria geral dos sistemas e da cibernética (organização como um organismo) (MORGAN, 2002). Por outra perspectiva, Bruton e Aldrich (1999) afirmam que pesquisadores evolucionistas já descreviam fenômenos nos quais as organizações e as populações, além de responderem à influência do meio em que estavam inseridas, também o influenciavam.

Diferentes perspectivas teóricas vêm reorganizando o pensamento acadêmico atual, trazendo maior dinamismo e incremento ao campo dos estudos sobre as organizações, já que as abordagens tradicionais não conseguem entender, satisfatoriamente, a gama de interações organizacionais, o que exige uma abordagem analítica também eclética – aqui caracterizado o problema discutido neste ensaio. Os fenômenos organizacionais são dinâmicos e complexos e, em virtude desse ecletismo organizacional, o pensamento da complexidade (STACEY; GRIFFIN; SHAW, 2000; STACEY, 2001) vem ganhando espaço nas pesquisas científicas, sobretudo quanto à perspectiva coevolucionista.

O termo coevolução foi cunhado pela primeira vez por Ehrlich e Raven (1964) na descrição sobre influências que plantas e insetos herbívoros têm sobre a evolução um do outro. No sentido organizacional, o conceito de coevolução pode ser considerado como a evolução simultânea de adaptações entre duas ou mais organizações e o ambiente, por interações de forças seletivas uma sobre a outra. Segundo Mckelvey (1997), Lewin e Volberda (1999) e Rodrigues e Child (2008), a

perspectiva coevolucionária se apresenta de grande importância para a compreensão da evolução organizacional.

Nestes termos, o objetivo principal deste trabalho é o de mostrar que a perspectiva coevolutiva pode ser utilizada na elaboração de pesquisas vinculadas às teorias organizacionais, sobretudo pela complexidade e dinâmica dos fenômenos organizacionais. Por essas razões, é justificada a necessidade de estudos mais abrangentes sobre a evolução das organizações através da convergência entre algumas teorias, aqui tendo como enfoque o ecletismo da perspectiva da coevolução.

Além desta seção introdutória, o presente estudo está organizado em mais cinco seções da seguinte forma: a segunda seção trata do referencial teórico, com três subseções: a primeira se refere à perspectiva da coevolução e sua relevância para os estudos organizacionais; a segunda subseção trata das diferentes possibilidades de interações coevolutivas e drivers que as influenciam; e, a terceira subseção versa sobre os desafios metodológicos dos estudos longitudinais para a coevolução. A terceira seção se refere ao caminho metodológico adotado para a elaboração deste ensaio. Na quarta seção são apresentados os resultados analisados na pesquisa, enquanto que na quinta seção estão as considerações finais, seguidas das referências ao final do ensaio.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A COEVOLUÇÃO E SUA RELEVÂNCIA PARA OS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

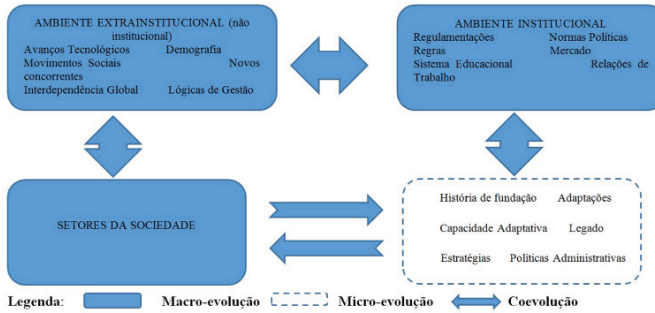
Para Lewin, Long e Carrol (1999), a coevolução pode ser entendida como uma perspectiva teórica que tem movimento e forças ativos, a considerar as organizações, as indústrias (população) e o ambiente (institucional e extrainstitucional) como interagentes, coevoluindo, cujos passos e padrões de mudança são distintos e independentes, sendo que a direção das mudanças é multidirecional. A literatura reserva algumas definições para o termo coevolução, conforme explicitado no Quadro 1.

Quadro 1 – Teorias de coevolução.

Autor(es)	Definição de Coevolução
Safarzyński e Van Den Bergh (2010)	Refere-se a dois ou mais sistemas evolutivos que são ligados de tal forma que eles determinam as trajetórias evolutivas de uns aos outros por meio de pressões recíprocas e resultantes de processos de adaptação mútuos.
Burgelman (2003, p. 40)	Refere-se ao processo pelo qual unidades de análises se envolvem em um relacionamento de influência recíproca, afetando uns aos outros sob um aspecto evolucionista.
Baum e Singh <i>apud</i> Flier (2003, p. 15)	Procura compreender a evolução simultânea das organizações e seu ambiente.
Lewin e Volberda (1999, p.526)	É um resultado conjunto de intenção gerencial, efeitos ambientais e institucionais. Assume que a mudança pode ocorrer em toda população de organizações que interagem entre si, permitindo que a mesma seja dirigida tanto pela interação direta das firmas como pelo <i>feedback</i> do resto do sistema.
Lewin, Long e Carrol (1999, p. 535)	Considera organizações, sua população e seu ambiente como resultados interdependentes de ações gerenciais, influências institucionais e mudanças extrainstitucionais.
McKelvey (1997, p. 359)	É uma interdependência fundamental entre as firmas, competidores e seu nicho, na qual a mudança é um resultado de outras mudanças.

Fonte: Burin, Gohr e Santos (2012).

Observa-se que as palavras-chave utilizadas nas definições da coevolução se referem ao caráter evolutivo das organizações, em que uma organização tem coparticipação na evolução da outra, ou das outras, e vice-versa, cujas características do processo de mudança são de reciprocidade, mutualidade, simultaneidade, interação e interdependência. De acordo com Lin *et al.* (2010), os fenômenos organizacionais têm se modificado muito, fazendo com que as perspectivas analíticas dinâmicas tomem lugar das análises estáticas. Esses fenômenos são complexos, dinâmicos e mutáveis, o que exige uma abordagem de investigação também eclética, como propõe a teoria coevolutiva, assim ilustrada na Figura 1.

Figura 1 – O processo de coevolução das organizações, as esferas da sociedade e seus ambientes.

Fonte: Rodrigues e Child (2008).

Para Lewin e Volberda (1999), é preciso observar que o progresso no campo de pesquisa exige a combinação e a recombinação de múltiplas lentes ao invés da fragmentação crescente – e este é o cerne da teoria coevolucionária. O propósito da coevolução reside em focar em como firmas coevoluem umas com as outras e com um ambiente organizacional mutável. A pretensão é a de “possibilitar a realização de estudos cujo foco esteja no exame das questões sobre como as organizações, de um lado, influenciam sistematicamente seus ambientes e como os ambientes organizacionais, do outro lado, exercem influência sobre elas” (SCHERER; MADRUGA, 2012, p. 102).

Em um cenário em que se configura o ambiente macro, é difícil estudar um fenômeno desarticulado de suas influências sociais, políticas, econômicas ou outras, tendo em vista a contínua interdependência com o ambiente (SILVA; AÑES, 2010). Sobre essa questão, Lewin, Long e Carrol (1999) comentam que as ações gerenciais, as influências institucionais e as mudanças extra-institucionais (tecnológicas, sociopolíticas e outros fenômenos ambientais) formatam as organizações, suas populações e seus ambientes. Para melhor entender essas interações, a teoria coevolutiva considera três perspectivas: a) *o aspecto dialógico do estudo*; b) *o aspecto recursivo do estudo*; e, c) *a visão hologramática* (MORIN, 2008).

O aspecto dialógico permite manter a dualidade no seio da unidade, ou seja, para se compreender a realidade, é necessário entender que, diante de fatos novos, a realidade se desestrutura e se reestrutura continuamente, caracterizando as continuidades e discontinuidades que, apesar de se apresentarem antagônicas, se complementam. No aspecto recursivo, a realidade mantém uma relação de interdependência e interação com o ambiente que a determina, expressando que “os produtos e os efeitos são, ao mesmo tempo, causas e produtos daquilo que

os produziu” (MORIN, 2008, p. 108). Enquanto que a visão holográfica permite compreender não apenas que a parte está no todo, mas que o todo está nas partes, sendo impossível compreender o objeto de estudo deslocado do contexto do qual faz parte. Nesse sentido, a perspectiva da coevolução, de acordo com Gells (2005), traz uma nova dinâmica para os estudos organizacionais, pois abordam aspectos de integração coevolutivos: entre tecnologia e usuários; entre tecnologia, estrutura da indústria e instituições políticas; entre a ciência, a tecnologia e o mercado; entre a ciência e a tecnologia; entre a tecnologia e a cultura; entre a tecnologia e a inovação; entre transições e inovações de sistemas; e, entre tecnologia e sociedade.

A maior parte das pesquisas sobre coevolução de empresas e instituições examina, tipicamente, economias bem desenvolvidas ou fortemente reguladas (AHLSTROM; BRUTON, 2010). São poucas as pesquisas coevolucionárias sobre o empreendedorismo em economias em transição e emergentes, em parte porque essas economias tendem a ter instituições reguladoras fracas, aliadas a instituições normativas e cognitivas que não são, necessariamente, estimuladoras do empreendedorismo. Ainda assim, no Brasil, Duarte e Rodrigues (2017, p. 8) levantaram dados da evolução da indústria automotiva brasileira, do período de 1964 a 2014, com o interesse de entender a coevolução entre estratégias da indústria e políticas do governo, sob diferentes regimes de governo e diversas oscilações econômicas; os autores concluíram que as regras do jogo surgem de interdependências entre os governos e os diversos setores da economia (DUARTE; RODRIGUES, 2017).

Para Dieleman e Sachs (2008), Murmann (2013), Rodrigues e Child (2003), os estudos coevolucionários têm um viés temporal (histórico e longitudinal) propício para compreender como recessões e novos regimes governamentais, por exemplo, estimulam a criação de novas regras do jogo em relação à dinâmica da indústria. O esforço da pesquisa coevolucionária enriquece a ciência e, particularmente, os estudos organizacionais. Um exemplo é o de conseguir expressar o valor político do desenvolvimento industrial para o crescimento econômico e do porquê analisar uma indústria, em vez de empresas individuais dentro dela. A coevolução também exprime melhor como as políticas são introduzidas e modificadas ao longo do tempo. Diante dessa assertiva, parafraseando Child, Tse e Rodrigues (2013), Dieleman e Sachs (2008), Rodrigues e Child (2003), a análise dinâmica que conduz e molda a interação entre governo e indústria tem o objetivo de avançar na perspectiva política da coevolução.

Outra contribuição teórica se refere ao papel da endogeneidade institucional para compreender a dinâmica da coevolução em economias emergentes, uma

vez que reconhece que as organizações podem modificar seu ambiente através de suas conexões políticas. A riqueza, a sua distribuição e as instituições são interdependentes, mas evoluem concomitantemente. Assim, de acordo com Przeworski (2005), a endogeneidade, entendida como o processo de interação de cada sociedade, será o mecanismo primordial para o desenvolvimento econômico. Logo, nos países em que haja baixos retornos à atividade produtiva, existirá sempre um desencorajamento de atores que irão preferir se engajar na busca de *rent seeking* (obtenção especulativa de renda econômica sem a agregação de valor ao produto), ante atividades que contribuam para o desenvolvimento. Algumas características deverão ser observadas nos estudos organizacionais para que se diferenciem sob a perspectiva coevolucionária. Lewin e Volberda (1999) sugerem que as propriedades intrínsecas essenciais da coevolução são as seguintes, descritas no Quadro 2.

Quadro 2 – Propriedades essenciais da coevolução.

PROPRIEDADES	CARACTERÍSTICAS
Multimeios	Tomando-se como referência o enfoque da pesquisa coevolucionária, os efeitos ambientais sobre as organizações são compreendidos em múltiplos níveis, tanto na dimensão intrafirma (micro coevolução) como na dimensão entre firmas (macro coevolução).
Causalidades multidirecionais	Refere-se à necessidade de reconhecer que as organizações e suas partes não evoluem meramente ou aleatoriamente, mas sim coevoluem umas com as outras e também com o mutável ambiente organizacional.
Não-linearidade	O enfoque coevolucionário requer uma perspectiva de estudo não linear, que analise as mudanças ocorridas nas organizações não somente a partir das interações diretas entre seus pares, mas também pelo <i>feedback</i> indireto do resto do sistema. O que provocou a mudança? Foi uma legislação? Foi um novo concorrente? Foi um evento disruptivo?
<i>Feedback</i> positivo	Para os estudos coevolucionários, as interações recursivas resultam em interdependências e na causalidade circular. Deste modo, cada organização influencia outra e, por sua vez, é influenciada pelo comportamento desta, confirmando a ideia de causalidade circular.
Dependência histórica ou dependência da trajetória	Na perspectiva da coevolução, a adaptação da organização, em um processo coevolucionário, depende da sua trajetória ou da sua história. Para desenvolver tais estudos, é necessário estudar a história da organização desde a sua criação até o momento atual.

Fonte: Elaborado a partir de Lewin e Volberda (1999).

Essas propriedades da coevolução definidas por Lewin e Volberda (1999), embora sejam fundamentais para os estudos de organizações em processos de mudança, não definem quais são os dados necessários para mostrar a coevolução empiricamente, e que possam servir como modelo para estudos em outros contextos. Silva e Añez (2010, p. 218) ressaltam que:

a teoria da coevolução também considera a influência do papel das ideologias econômicas e políticas nos processos de mudanças institucionais; as relações de interdependência entre os ambientes macro e micro nos respectivos processos de mudança, o que direciona e justifica as ações dos gestores; e, também, a força do comportamento dos gestores como elemento essencial, no sentido de aderir e/ou resistir às mudanças. Somente estudando diferentes contextos será possível avaliar a generalização dos mecanismos causais encontrados neste contexto.

Por outro lado, os processos fundamentais em um contexto de mudança – variação, seleção e retenção (VSR) –, que sustentam a evolução das organizações, identificam alavancas gerais de intervenção para atores, permitem aos pesquisadores projetar, também, estudos mais específicos no futuro, que possam determinar a contribuição relativa de ações intencionais *versus* processos de seleção *ex post* como explicações de adaptação organizacional. Segundo Murmann (2013), muitas entidades diferentes (Variação) são criadas, admitindo-se que essas entidades são simples ações de indivíduos ou organizações inteiras, e que pressões seletivas consistentes as eliminam (Seleção). Nesse sentido, é de se supor que, enquanto as entidades tiverem estabilidade/tempo (Retenção), as entidades sobreviventes serão bem adaptadas aos seus ambientes (MURMANN, 2013), já que alguns indutores propiciam movimentações coevolutivas entre as entidades sobreviventes.

2.2 AS DIFERENTES INTERAÇÕES E OS INDUTORES DA COEVOLUÇÃO

Os indutores ou *drivers* são os elementos, forças ou mecanismos que influenciam ou proporcionam que as ações coevolutivas ocorram ou se desenvolvam. O interesse científico pela evolução de novas organizações, sobretudo, centrou-se no papel dessas forças no processo de transformação. Um dos enfoques coevolucionários que pode explicar como se manifestam esses *drivers*, se refere aos eventos disruptivos que mudam as regras do jogo. Os estudos de coevolução dão pouca importância a esses eventos, embora Hoffmann (1999) tenha analisado que esses eventos levaram a uma

reconfiguração das instituições que norteiam as ações das organizações. A inovação disruptiva pode ocorrer quando uma empresa que domina seus mercados avalia o seu mercado e, a partir disso, promove melhorias em seus produtos, buscando aumentar o seu crescimento e a sua lucratividade (CHRISTENSEN, 1997).

A organização, notadamente, precisa adotar tecnologias indutoras de ruptura no setor, senão perderá posição no mercado que, segundo seu impacto econômico, podem ser mudanças, consoante Freeman e Perez (1988): 1) incrementais (melhoramentos e modificações cotidianas); 2) radicais (saltos descontínuos na tecnologia de produtos e processos); 3) de novo sistema tecnológico (mudanças abrangentes afetando mais de um setor e dando origem a novas atividades econômicas); e, 4) de novo paradigma técnico-econômico (mudanças que afetam toda a economia envolvendo mudanças técnicas e organizacionais, alterando produtos e processos e criando novas indústrias, bem como estabelecendo trajetórias de inovações por várias décadas). Os eventos radicais, de novo sistema tecnológico e de novo paradigma técnico-econômico, são disruptivos; e essa identificação de rupturas macro é a chave para se entender as mudanças ocorridas em um nível de análise diferente (LEWIN; VOLBERDA, 1999).

Ainda acerca dos *drivers*, Huygens *et al.* (2001) argumentam que capacidades compartilhadas podem ser originárias, inicialmente, de empresas do mesmo setor industrial que enfrentam desafios semelhantes, mas que grande parte do desenvolvimento está enraizada na evolução da indústria como um grupo de empresas que interagem. O principal motor das capacidades da indústria é um ciclo de inovação e imitação. A inovação tecnológica, a interdependência global e as novas mentalidades gerenciais estão se combinando para organizações que são mais eficientes, mais flexíveis e mais rápidas para se adaptarem à mudança (SNOW *et al.*, 1992; VOLBERDA, 1996).

Atualmente, as novas organizações, para se adaptarem às mudanças dinâmicas, são planas e menos hierarquizadas, são intensivas em conhecimento em vez de capital intensivo, e dependem fortemente de redes para mobilizar recursos (ROBINS, 1993; CAVES, 2000). A primeira rede, de “capacidades mobilizadoras”, constitui-se em rotinas para comprometer a maior parte dos recursos, sobretudo sob várias formas de talento criativo. Outra rede, que é de “capacidades de transformação”, inclui as rotinas que dirigem e regulam o processo de utilização deste conjunto de recursos para obter um produto acabado de qualidade. Em suma, o abandono de organizações hierárquicas integradas a favor de novas organizações ecléticas significa maior flexibilidade e menores despesas gerais (DE VANY; WALLS, 1999), e que precisam receber maior atenção de análise temporal (longitudinal) de mudança.

2.3 DESAFIOS METODOLÓGICOS DOS ESTUDOS LONGITUDINAIS

As mudanças na natureza das interdependências e trocas entre aqueles que fazem e legitimam as regras e aqueles que as moldam são a raiz da dinâmica da coevolução; se os interesses das entidades forem convergentes, as regras do jogo podem refletir intercâmbios entre os atores no tempo. Uma característica essencial dos estudos coevolucionários é o seu histórico e aspecto longitudinal (DIELEMAN; SACHS, 2008; MURMANN, 2013; RODRIGUES; CHILD, 2003). A pesquisa longitudinal é fundamental para compreender como os eventos perturbadores, tais como recessões e novos regimes governamentais, dão origem a novas regras que governam a indústria, por exemplo. Como a coevolução ocorre através do uso de poder e influência (CHILD; TSE; RODRIGUES, 2013), o fator histórico é tópico primordial de análise.

Os esforços para a criação de bases de dados na perspectiva da coevolução ainda são incipientes, e as dificuldades metodológicas fazem com que estudos que integram diversas perspectivas em uma base de séries temporais sejam rara exceção, pois a sequência requerida de dados não está prontamente disponível (LEWIN; VOLBERDA, 1999). As dificuldades apresentadas por Lewin e Volberda (1999), como o acesso a dados em séries temporais (longitudinais) e a escolha de técnicas de análise, exemplificando, podem limitar enormemente o desenvolvimento de estudos na área. E é por esta razão que as tentativas bem-sucedidas de pesquisas organizacionais coevolucionárias devem ser atentamente analisadas pela academia, de modo a permitir o estudo, a consolidação e a validação de apropriadas estratégias metodológicas. Sem esse avanço metodológico, as pesquisas empíricas continuarão escassas e a teoria da coevolução não realizará seu potencial no campo de estudos organizacionais.

Pettigrew (1990) destaca que a pesquisa longitudinal revela múltiplas fontes e laços de causalidade e conectividades ambientais; as relações desse ambiente mudam, importando compreender essas mudanças e as próprias relações. Destarte, as formas mais comuns de apresentação de um trabalho longitudinal pode ser a combinação de um cronograma, uma tabela ou um *framework* para apresentar a evolução da construção coevolutiva, que, dessa forma, também contribui para resolver problemas de organização textual.

3. METODOLOGIA

Gil (1991) e Vergara (1997) classificam a metodologia de pesquisa em duas categorias: quanto à finalidade e quanto aos meios. Em referência aos fins, este ensaio adotou a pesquisa descritiva, pois discute as percepções de diversos autores acerca das concepções teóricas da perspectiva da coevolução. Quanto aos meios, foi adotada a pesquisa bibliográfica, com a busca de informações teóricas e dados referenciados em livros e artigos publicados em periódicos nacionais e internacionais, impressos e disponibilizados na *internet*, ainda que a temática da perspectiva coevolutiva seja incipiente, portanto escassa na literatura.

A pesquisa bibliográfica refere-se à revisão da literatura sobre as principais teorias que sustentam o trabalho científico, em um processo em que se registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos, sem manipulá-los (CERVO; BERVIAN, DA SILVA, 2007), além de análises conceituais baseadas na Perspectiva da Coevolução, sobretudo quanto aos desafios metodológicos dos estudos longitudinais.

O estudo também é explicativo, pois a coevolução é uma perspectiva teórica que tem movimento e forças ativas como as organizações, as indústrias e o ambiente como interagentes, coevoluindo, em que a mudança é multidirecional, aqui consideradas as diferentes interações e os indutores da coevolução. As informações e dados referenciados foram extraídos de teorias em livros e artigos publicados em periódicos, embora seja temática incipiente na literatura.

4. ANÁLISE E RESULTADOS

Por mais rica que seja a pesquisa sob a ótica da coevolução, dificilmente ou jamais essa abordagem analítica conseguirá explicar, totalmente, os fenômenos organizacionais, considerada a complexidade estudada, suscitando aprofundamento contínuo. Ainda assim, de acordo com Lewin e Volberda (1999), os estudos sobre a coevolução, diferentemente das demais teorias, apresentam uma abordagem que integra várias perspectivas teóricas sobre mudança. Assim, a adoção dessa teoria para analisar os processos de mudança significa considerar várias lentes de análise e um espectro eclético e não estático.

As iniciativas organizacionais propiciam ações e reações que formam o ambiente, provocando *feedbacks* sucessivos e interdependentes (KELLY; ALLISON, 1999; MARION, 1999). Portanto, pode-se inferir que a organização e o ambiente

coevoluem, sendo que a organização (todo) emerge da interação de indivíduos (partes) que formam e se transformam simultaneamente; O indivíduo atua como criador e transformador. No entanto, Marion (1999) limita a discussão da coevolução entre a organização e o ambiente externo, do ponto de vista macro, sem considerar as interações que formam a organização (STACEY; GRIFFIN; SHAW, 2000). Stacey, Griffin e Shaw (2000) consideram, ainda, essas interações locais dos indivíduos na formação da organização, mas, contrariamente, não discutem a interação da organização com seu ambiente externo. A pesquisa de Kelly e Allison (1999), por seu turno, incorpora tanto os aspectos internos quanto externos à organização, aproximando-se mais da essência da perspectiva da coevolução.

De acordo com Lewin e Volberda (1999), a perspectiva coevolutiva recebe influência de diversas teorias: a Ecologia das Populações, a Teoria Institucional, a Organização Industrial, a Teoria do Custo de Transação, a Teoria Comportamental da Firma, a Teoria Evolutiva, a Teoria *Resource Based View* (visão baseada em recursos), a Teoria Contingencial, a Aprendizagem Organizacional e Equilíbrio pontual/ciclo de vida. Assim, as principais características dessas teorias são: 1) a influência do ambiente ou dos atributos organizacionais no comportamento e desempenho da organização; 2) a possibilidade de ação dos atores organizacionais na adoção de novas práticas e tendências decorrentes das mudanças e demandas ambientais dentro da organização; e, 3) o peso das forças ideológicas e materiais como elementos impulsionadores da evolução organizacional. O estudo de Rodrigues e Child (2003), no entanto, avança na teoria da coevolução, principalmente, ao incorporar a dimensão política no modo como as organizações se transformam e assumem novos formatos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

É importante destacar que o campo dos estudos organizacionais precisa avançar em direção a uma visão mais integradora, que considere as dinâmicas macrosociais e econômicas e seus impactos decisivos ocorridos no nível da firma (efeitos em termos de formato, de identidade, de cultura e de processos de aprendizagem). Da mesma forma, a análise das influências inversas – da firma para o macro contexto – também deve ser considerada quando o estudo é feito sob um enfoque coevolucionário (SCHERER; DIDONET; LARA, 2004). Em um contexto de organizações mais complexas, característico de economias globalizadas em ambientes de rápidas mudanças, a perspectiva da coevolução traz contribuições para os estudos organizacionais atuais, de viés multidirecional, em contraponto à

ótica linear, unidirecional e determinística que não conseguem analisar, a contento, os fenômenos organizacionais.

Este ensaio conseguiu mostrar como a coevolução pode ser utilizada na elaboração de pesquisas vinculadas às teorias organizacionais, sobretudo pela complexidade e dinâmica dos fenômenos organizacionais de desenvolvimento mútuos. A transversalidade de conhecimento do estudo da coevolução permite, inclusive, que pesquisas futuras se ampliem para analisar um processo em que uma organização evoluiu menos do que a outra interdependente. Ou até mesmo, se no processo coevolutivo uma das organizações interagentes, do ponto de vista longitudinal, sofreu algum processo entrópico colateral, o que inauguraria outra perspectiva de análise da coevolução diametralmente inversa – a “co-involução”.

Entretanto, esta pesquisa conclui que a coevolução dificilmente ou nunca conseguirá explicar totalmente os fenômenos organizacionais (considerada a sua complexidade), suscitando estudos continuados e sistematizados, uma vez que, diferentemente das demais teorias, a abordagem coevolutiva integra várias perspectivas teóricas sobre os processos de mudança, o que significa considerar várias lentes de análise.

REFERÊNCIAS

AHLSTROM, D.; BRUTON, G. D. Rapid institutional shifts and the co-evolution of entrepreneurial firms in transition economies. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 34, n. 3, p. 531-554, may 2010.

BURGELMAN, R. A. Strategy making and evolutionary organization theory: insights from longitudinal process research. **Research Paper Series**, Stanford, n. 1844, p. 1-51, 2003.

BURIN, C. B.; GOHR, C. F.; SANTOS, L. C. A coevolução dos contextos macro-ambiental e setorial das organizações sucroalcooleiras no período 2000 a 2010. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E RESPONSABILIDADE SOCIAL: AS CONTRIBUIÇÕES DA ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, XXXII, Bento Gonçalves, 15-18, out., 2012. **Anais...** Bento Gonçalves, 2012. p. 1-18.

BRUTON, G. D.; ALDRICH, H. **Organizations evolving**. London: Sage Publications, 1999.

CAVES, R. E. **Creative industries**: contracts between art and commerce. Cambridge: Harvard University Press, 2000.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; DA SILVA, R. **Metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHILD, J.; TSE, K. K. T; RODRIGUES, S. B. **The dynamics of corporate co-evolution**: a case study of port development in China. Cheltenham/Northampton: Edward Elgar Publishing, 2013.

CHRISTENSEN, C. M. **The innovator's dilemma**: when new technologies cause great firms to fail. Boston: HBS Press, 1997.

DE VANY, A.; WALLS, W. Uncertainty in the movies: can star power reduce the terror of box office? **Journal of Cultural Economics**, v. 23, n. 4, p. 285-318, 1999.

DIELEMAN, M.; SACHS, W. M. Coevolution of institutions and corporations in emerging economies: how the Salim Group morphed into an Institution of Suharto's crony regime. **Journal of Management Studies**, v. 45, n. 7, p. 1274-1300, 2008.

DUARTE, R. G.; RODRIGUES, S. B. Co-evolution of industry strategies and government policies: the case of the brazilian automotive industry. **BAR**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 2, e160100, 2017.

EHRlich, P. R.; RAVEN, P. H. Butterflies and plants: a study in coevolution. **Evolution**, v. 18, p. 586-608, 1964. Disponível em: <http://www.bio.miami.edu/horvitz/Plant-animal%20interactions%202013/coevolution/required%20readings/for%20the%20discussion/Ehrlich%20and%20Raven%201964.pdf>. Acesso em: 15 dez. 2019.

FLIER, B. **Strategic renewal of European financial incumbents**: coevolution of environmental selection, institutional effects, and managerial intentionality. 2003. 167f. Thesis (Ph.D. in Management) – Erasmus Research Institute of Management (ERIM), Erasmus University Rotterdam, Rotterdam.

FREEMAN, C.; PEREZ, C. Structural crisis of adjustment: business cycles and investment behavior. In: DOSI, G. et al. (Eds.). **Technical change and economic theory**. London: Pinter, 1988. p. 38-66.

GEELS, F. W. The dynamics of transitions in socio-technical systems: a multi-level analysis of the transition pathway from horse-drawn carriages to automobiles (1860-1930). **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 17, n. 4, p. 445-476, dec. 2005. Disponível em: <file:///C:/Users/ufrr/Downloads/3.%20Geels%202005%20automobile%20transition%20TASM.pdf>. Acesso em: 25 jan. 2020.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

HOFFMAN, A. J. Institutional evolution and change: environmentalism and the US chemical industry. **Academy of Management Journal**, Mississippi, v. 42, n. 4, p. 351-371, aug. 1999.

HUYGENS, M. et al. Coevolution of firm capabilities and industry competition: investigating the music industry 1877-1997. **Organization Studies**, v. 22, n. 6, p. 971-1011, 2001. Disponível em: <https://go.gale.com/ps/anonymous?id=GALE%7CA84670646&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=abs&issn=01708406&cp=AONE&sw=w>. Acesso em: 25 jan. 2020.

KELLY, S.; ALLISON, M. A. **The complexity advantage**: how the science can help your business achieve peak performance. New York: McGraw-Hill, 1999.

LEWIN, A.; LONG, C.; CARROLL, T. The coevolution of new organizational forms. **Organization Science**, v. 10, n. 5, p. 535-550, set./out. 1999.

LEWIN, A.; VOLBERDA, H. Prolegomena on coevolution: a framework for research on strategy and new organizational forms. **Organization Science**, v. 10, n. 5, p. 519-534, set./out. 1999.

LIN, H. et al. Inter-network co-evolution: reversing the fortunes of declining industrial networks. **Long Range Planning**, v. 43, n. 5-6, p. 611-638, 2010.

MARION, R. **The edge of organization**: chaos and complexity theories of formal social systems. Thousand Oaks: Sage Publications, 1999.

McKELVEY, B. Quasi-natural organizational science. **Organizational Science**, v. 8, n. 4, p. 352-80, 1997.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. 5 ed. Lisboa: Instituto Piaget, 2008.

MURMANN, J. P. The co-development of industrial sectors and academic disciplines. **Science and Public Policy**, v. 40, p. 229-246, 2013.

MURMANN, J. P. The coevolution of industries and important features of their environments. **Organization Science**, v. 24, n. 1, p. 58-78, jan./feb. 2013.

PETTIGREW, A. M. Longitudinal field research on change theory and practice. **Organization Science**, v. 1, n. 3, p. 267-292, 1990.

PRZEWORSKI, A. A última instância: as instituições são a causa primordial do desenvolvimento econômico? **Novos Estudos – CEBRAP**, n. 72, p. 59-77, 2005. Disponível em: www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-33002005000200004. Acesso em: 20 de jul. 2019.

ROBINS, J. A. Organization as strategy: restructuring production in the film industry. **Strategic Management Journal**, v. 14, p. 103-118, 1993. Disponível em: <http://marshallinside.usc.edu/mweinstein/teaching/fbe552/552secure/notes/robins.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2019.

RODRIGUES, S.; CHILD, J. Co-evolution in an Institutionalized Environment. **Journal of Management Studies**, v. 40, p. 8, dec. 2003.

RODRIGUES, S.; CHILD, J. **Corporate co-evolution: a political perspective**. Oxford: Wiley, 2008.

SCHERER, F. L.; DIDONET, S. R.; LARA, J. E. A teoria organizacional e suas muitas lentes sob a perspectiva da co-evolução. In: SEMEAD – Seminários em Administração FEA-USP, São Paulo, VII, 10-11, ago., 2004. **Anais...** São Paulo, 2004. Disponível em: http://sistema.Semead.com.br/7semead/paginas/artigos%20recebidos/Adm%20General/AM52_A_Teoria_Organizacional_e_Co-evolu%E7%E3o.PDF. Acesso em: 20 set. 2019.

SCHERER, F. L.; MADRUGA, L. R. R. G. A co-evolutionary perspective and its application to the theory of organizations. **Revista de Gestão e Projetos – GeP**, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 97-115, maio/ago. 2012. Disponível em: [file:///C:/Users/ufrr/Downloads/Dialnet-APerspectivaCoEvolucionariaESuaAplicacaoATEoriaDas-5078047%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/ufrr/Downloads/Dialnet-APerspectivaCoEvolucionariaESuaAplicacaoATEoriaDas-5078047%20(1).pdf). Acesso em: 24 jan. 2020.

SAFARZYŃSKA, K.; VAN DEN BERGH, J. C. J. M. Demand-supply coevolution with multiple increasing returns: policy analysis for unlocking and system transitions. **Technological Forecasting & Social Change**, v. 77, p. 297-317, 2010.

SILVA, M. S. F.; AÑEZ, M. E. M. Coevolução e as práticas isomórficas de gestão: um estudo sobre os processos de mudanças institucionais no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do RN. **HOLOS**, v. 4, ano 26, p. 216-233, 2010.

SNOW, A. D. et al. Peripheral distribution of dermatan sulfate proteoglycans (decorin) in amyloid-containing plaques and their presence in neurofibrillary tangles of Alzheimer's disease. **J. Histochem Cytochem**, v. 40, n. 1, p. 105-113, 1992. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0001-37652002000200006. Acesso em: 23 jan. 2010.

STACEY, R. D. **Complex responsive processes in organizations: learning and knowledge creation**. London: Routledge, 2001.

A FRAUDE LEGALIZADA NA TRANSFERÊNCIA DE DESPESAS NO ORÇAMENTO PÚBLICO BRASILEIRO

Luis Cláudio de Jesus-Silva
Antônio José Leite de Albuquerque
Saturnino Moraes Ferreira
Marta Margareth Braid de Melo
Ricardo Jorge da Cunha Costa Nogueira

1. INTRODUÇÃO

A determinação dos precatórios como regra para pagamento de dívidas estatais, após determinação judicial decorrente de processos de execução contra a Fazenda Pública, tem sido usado como instrumento de transferência de dívidas dos poderes Judiciários e Legislativo ao Poder Executivo, fraudando, desta forma, leis definidoras das diretrizes e limitadoras da execução de propostas orçamentárias. Mesmo com o impacto dessa afirmação, o tema tem sido esquecido nas discussões administrativas e demandas jurídicas. Convém ressaltar que o enfrentamento deste desafio, consolidado na problemática apresentada e na ousadia dos objetivos propostos nas considerações finais possíveis soluções para correção de eventuais distorções que se apresentem, encontra perfeita adaptação no ambiente acadêmico, distante dos conceitos pré-definidos do senso comum ou dos temas repetitivos, onde, pelo contrário, se estimula o pensar além das amarras e da mordaza.

2. DO PROCESSO ORÇAMENTÁRIO

A história nos ensina que o orçamento público teve origem no Reino Unido, em 1217, quando o rei João Sem-Terra outorgou a famosa *Magna Charta Libertatu* a qual de acordo com Pires *et al* (2006, p. 2) estabeleceu em seu artigo 12 que: “nenhum tributo ou auxílio será instituído no Reino, senão pelo Conselho Comum”.

No Brasil, com a instalação da família imperial, em 1808, e a conseqüente Abertura dos Portos às Nações Amigas, foi originado um aumento na arrecadação dos impostos aduaneiros, dando início, a partir desse fato, ao processo de organização das finanças públicas, que culminou com a criação do Erário Público e do regime de contabilidade.

Não obstante a importância de se arrazoar sobre a descrição evolutiva histórica passando pelas diversas Cartas Constitucionais, em privilégio a concisão descritiva, mas – longe da intenção de dirimir a importância memoriosa –, soa de bom alvitre a adoção do poder de síntese direcionando o conteúdo em evidência ao normativo atual sobre o processo orçamentário nacional.

Em 1988, o país recebe sua sétima Carta Magna. A Constituição de 1988 atribuiu ao processo orçamentário “uma seção especial e à parte: Título VI – Da Tributação e do Orçamento, Capítulo II das Finanças Públicas, Seção I dos Orçamentos. Com esta, os instrumentos de planejamento orçamentário passaram a ser hierarquizados por três leis: Lei do Plano Plurianual (PPA); Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e Lei Orçamentária Anual (LOA)”. Para Pires (2006) esses documentos “são inovadores em relação aos processos orçamentários anteriores”.

2.1 PROCESSO PLANEJAMENTO-ORÇAMENTO

No Brasil, o sistema de planejamento-orçamento integrado está firmado no artigo 165 da Constituição Federal e compreende a elaboração dos instrumentos de planejamento já mencionados, PPA, LDO e LOA.

A formação do Plano Plurianual (PPA) compreende as etapas de preparação, elaboração, aprovação, implantação, execução e avaliação, sendo que as etapas de preparação, elaboração, implantação e execução competem ao executivo. Já a etapa de avaliação, especificadamente na esfera federal compete ao poder legislativo.

De acordo com o artigo 35, § 2, do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias - ADCT, o prazo para o envio do projeto do Plano Plurianual ao Poder Legislativo é de até quatro meses antes do encerramento do primeiro exercício financeiro do mandato presidencial, o qual deve ser devolvido para sanção do Presidente até o encerramento da sessão legislativa.

A Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) assim como a Lei Orçamentária (LOA) são lastradas no lapso anual, elaboradas pelo Poder Executivo com a tutela do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e coordenado pela Secretaria de Orçamento Federal. Conforme Paludo (2010), a Lei de Diretrizes Orçamentárias é:

“[...] um instrumento de planejamento e o elo de ligação entre o PPA e a LOA. Ela antecipa e orienta a direção e o sentido dos gastos públicos, bem como os parâmetros que devem nortear a elaboração do projeto de Lei Orçamentária para o exercício subsequente, além, é claro, de selecionar, dentre os programas do Plano Plurianual, quais terão prioridades na programação e execução do orçamento anual subsequente”

A LDO tem competência constitucional de orientar a elaboração da LOA, dispor sobre as alterações na legislação tributária e estabelecer a política de aplicação das agências financeiras oficiais de fomento.

No âmbito federal, o projeto de Lei de Diretrizes Orçamentárias será encaminhado ao Congresso até oito meses e meio antes do encerramento do exercício financeiro, devendo ser apreciado e devolvido para sanção até o encerramento do primeiro período da sessão legislativa.

Finalmente a LOA, segundo Feijó (2008):

“[...] consiste em um instrumento de que dispõe o Poder Público para expressar, em determinado período de tempo, seu programa de atuação, discriminando a origem e o montante dos recursos a serem obtidos, bem como a natureza e o montante dos dispêndios a serem efetuados” (FEIJÓ, 2008, pg. 129).

Em resumo, a LOA é o produto final do processo orçamentário coordenado pela Secretaria de Orçamento Federal, e compreende apenas o exercício financeiro a que se refere. Ela contém a previsão de receitas e fixação das despesas a serem realizadas no exercício financeiro.

Segundo Paludo (2010):

“[...] a Lei Orçamentária Anual, é uma Lei ordinária formal, pois percorre todo o processo legislativo (discussão, votação, aprovação, publicação), mas não é em sentido material, pois dela não se origina nenhum Direito Subjetivo”. (PALUDO, 2010, pg. 51)

Giacomini (2009) destaca que a LOA é composta pelos orçamentos: Fiscal, da Seguridade Social e de Investimento das Estatais. O Orçamento Fiscal compreende os Poderes, seus fundos, órgãos, suas entidades da administração direta, inclusive fundações instituídas pelo Poder Público. Já o Orçamento da Seguridade Social abrange as entidades e órgãos a ela vinculados: saúde, previdência e assistência social. O orçamento de investimento das empresas compreende os investimentos realizados pelas empresas do Poder Público.

Por fim, o Projeto de Lei Orçamentária Anual deve ser enviado pelo Presidente da República ao Poder Legislativo até o dia 31 de agosto de cada ano, devendo ser aprovado até o final da sessão legislativa. Uma vez aprovada e promulgada a Lei de Orçamento Anual, as despesas nela contidas passam a ser autorizadas ficando a critério do gestor avaliar a necessidade e utilidade de sua execução no decorrer do exercício financeiro. Cabe ressaltar que essa regra não se aplica as despesas obrigatórias com pessoal e benefícios.

3. O INSTITUTO DOS PRECATÓRIOS

A compreensão de qualquer sistema jurídico decorre da compreensão de suas origens e peculiaridades próprias, para tanto é necessário o estudo de sua natureza, sua origem, sua evolução, seu conceito e suas variáveis.

3.1 CONCEITO E NATUREZA JURÍDICA

A origem da palavra precatório vem do latim – *precatorius* – que significa requisição.

Conforme Plácido e Silva:

[...] a requisição, ou propriamente, a **carta expedida pelos juízes da execução da sentença**, em que a Fazenda Pública foi condenada a certo pagamento, ao Presidente do Tribunal, a fim de que, por seu intermédio, se autorizem e se expeçam as necessárias ordens de pagamento às respectivas repartições pagadoras. (grifo do autor)

[...] Pelo precatório é que se formula o processo para a requisição do pagamento devido a ser feito pelo presidente do Tribunal a quem se dirigiu.

E a este cabe **ordenar** à repartição competente a satisfação do pagamento em cumprimento à execução promovida (grifo do autor). (SILVA, 1996, p. 416)

Desta forma, os precatórios são as requisições para pagamento expedidas pelo poder Judiciário para cobrar de Municípios, Estados ou da União, assim como de autarquias e fundações, o pagamento de valores devidos após condenação judicial definitiva.

Quanto a sua natureza, o instituto precatório é contraditório porque faz papel de funções administrativas sem poder decisório algum, apenas se comunicando com o poder executivo. Dessa forma os precatórios são atos praticados pelo poder judiciário mas exerce função administrativa, certo é que outros poderes podem fazer o mesmo sem sair de suas atribuições.

Em termos contemporâneos Antônio Flávio de Oliveira conceitua:

[...] pode-se afirmar que precatório é o ato administrativo de comunicação, possuindo, mais especificamente, a característica de ato de comunicação interna, pelo intermédio do qual o Estado-Poder Judiciário comunica-se com o Estado-Poder Executivo, dando-lhe notícia da condenação a fim de que, ao elaborar o orçamento-programa para o próximo exercício, o valor correspondente tenha sido incluído na previsão orçamentária. (OLIVEIRA, 2007, p. 46).

3.2 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO INSTITUTO DOS PRECATÓRIOS

O instituto dos precatórios, tal qual conhecemos, como instrumento de cobrança de dívidas públicas é originário do Brasil Império. Para Vladimir de Souza Carvalho e Moraes Leite Velho, citados por José Otávio de Vianna Vaz (2007), o precatório surgiu do litígio entre um particular e uma Câmara Municipal, perante a Corte brasileira. Na oportunidade, entendendo o juiz que a penhora não poderia ser realizada sem a autorização do Presidente da Câmara, enviou ao mesmo “*precatória de vênia*”. No entanto, não tendo essa sido devolvida, o magistrado da causa solicitou ao Governo que ordenasse ao Presidente da Câmara facilitar a diligência de penhora nos cofres daquela Casa Legislativa. Mesmo que rudimentar, o precatório tem sua origem nesse fato.

No Brasil colônia, se obedecia à legislação da Coroa. Após a declaração da independência, por força de lei, e diante da ausência de legislação própria, as Ordenações Filipinas continuaram a vigor no Brasil.

Milton Flaks (1989, p. 108) afirma que “[...] as Ordenações do Reino já disciplinavam o instituto do precatório, como forma de execução contra a Fazenda Pública (Ord., L.3, Tít. 86 pr.), adotando modelo que guarda estreita semelhança com o construído pelo legislador processual de 1973”. Porém, as Ordenações Filipinas disciplinavam que a execução contra a fazenda se processaria da mesma forma que qualquer outra pessoa.

Com o advento da primeira Constituição do Brasil, a Constituição Política do Império do Brasil, de 25 de março de 1824, foi estruturado o ordenamento jurídico pátrio, em caráter preliminar, o conceito no qual apontou que bens da Fazenda Nacional não se faz penhora; e ante essa premissa, expõe-se:

[...] tendo passado em julgado a sentença contra a Fazenda, extraí-se e leva-se ao cumprimento da Autoridade competente, e é requerida ao Procurador Fiscal para pagar; e não tendo esta dúvida, **passa-se precatória à Tesouraria a favor do Exequente.** [...] Isso se houvesse recursos disponíveis para o pagamento. (grifo nosso). (VAZ, 2007, p. 150).

A Constituição de 1824 deu origem ainda à existência de previsão orçamentária. Para se ter a satisfação do crédito, a verba para o pagamento da despesa deveria ser incluída no orçamento para o exercício seguinte, ou seja, tal despesa deveria estar prevista no orçamento para ser executado o *quantum* previsto em sentença.

A Constituição de 1891 marcou a transição da Monarquia para a República e alçou inúmeras garantias aos cidadãos; todavia, não entendeu o constituinte

necessária a constitucionalização da obrigação do Estado efetivamente pagar suas dívidas, talvez por entenderem que os demais dispositivos já traziam implicitamente.

Em tais garantias destacavam-se o instituto da intervenção federal nos Estados que objetivava assegurar a execução das leis e sentenças federais; bem como, a competência do Congresso para orçar a receita e fixar as despesas, além de legislar sobre a dívida pública e estabelecer os meios de pagamento, imputando ao Presidente da República crime de responsabilidade sobre todo e qualquer ato que atentasse contra as leis orçamentárias votadas pelo Congresso. (VAZ, 2007).

Somente com o advento da Constituição de 1934 é que se constituiu um instituto com força para contornar a impenhorabilidade dos bens públicos, havendo, dessa forma, a elevação dos pagamentos dos débitos da Fazenda por intermédio do precatório à esfera constitucional.

Assim previa o artigo 182 da Carta Magna de 1934:

Art. 182. Os pagamentos devidos pela Fazenda Federal, em virtude de sentenças judiciárias, far-se-ão **na ordem de apresentação dos precatórios e à conta dos créditos respectivos**, sendo vedada a designação de caso ou pessoas nas verbas legais.

Parágrafo único. Esses créditos serão consignados pelo Poder Executivo ao Poder Judiciário, recolhendo-se as importâncias ao cofre dos depósitos públicos. Cabe ao Presidente da Corte Suprema expedir as ordens de pagamento, **dentro das forças do depósito**, e, a requerimento do credor que alegar preterição da sua precedência, **autorizar o seqüestro da quantia necessária para satisfazer**, depois de ouvido o Procurador-Geral da República. (grifos nosso). (BRASIL, 1934).

A doutrina ensina que o sistema de pagamento de precatórios manteve a sistemática da Constituição de 1934 por cerca de uma década, uma vez que a Constituição de 1937 trouxe meramente alterações terminológicas; apenas com o advento da Constituição de 1946 o ordenamento pátrio abarcou novas condutas.

Vaz (2007) destaca que as alterações trazidas a respeito do tema, na redação da Constituição de 1946, foram: a) a inclusão das Fazendas Estaduais e Municipais; b) a abertura de dotação orçamentária específica para o pagamento de precatórios; c) a destinação das receitas à repartição competente (em vez de destiná-las “ao cofre dos depósitos públicos”); d) a atribuição de competência do Tribunal Federal de Recursos ou Tribunal de Justiça para expedição das ordens de pagamento; e) a oitiva do Chefe do Ministério Público, em vez do Procurador-Geral da República, quando da requisição de sequestro de verbas. (p. 178).

Dentre as alterações descritas acima, a inclusão das Fazendas Estaduais e Municipais colocou fim aos questionamentos infundados acerca da aplicação do

pagamento por meio de precatório a estas esferas de governo; por sua vez a abertura de dotação orçamentária específica para o pagamento de precatórios continuava não garantindo o recebimento do crédito, não resolvendo o problema da obrigatoriedade na efetivação do pagamento. (ALMEIDA, 2011).

Ainda sobre a evolução constitucional do instituto do precatório, deve-se mencionar que a Constituição de 1967, em conjunto com a Emenda Constitucional 01 de 1969, acrescentou à sistemática inovações como o parágrafo do artigo 112: “É obrigatória a inclusão, no orçamento das entidades de direito público, de verba necessária ao pagamento dos seus débitos constantes de precatórios judiciais, apresentados até 1º de julho”.

Os dispositivos tornavam obrigatória a inclusão do *quantum* necessário e não mais deixando a critério do Poder Executivo o valor a ser destinado aos pagamentos, situação que gerava inegável insegurança acerca da efetivação dos pagamentos.

A Constituição de 1988 trouxe em relação ao pagamento dos precatórios a seguinte redação original:

Art. 100. À exceção dos créditos de natureza alimentícia, os pagamentos devidos pela Fazenda Federal, Estadual ou Municipal, em virtude de sentença judiciária, far-se-ão exclusivamente na ordem cronológica de apresentação dos precatórios e à conta dos créditos respectivos, proibida a designação de casos ou de pessoas nas dotações orçamentárias e nos créditos adicionais abertos para este fim.

§ 1º - É obrigatória a inclusão, no orçamento das entidades de direito público, de verba necessária ao pagamento de seus débitos constantes de precatórios judiciais, apresentados até 1º de julho, data em que terão atualizados seus valores, fazendo-se o pagamento até o final do exercício seguinte.

§ 2º - As dotações orçamentárias e os créditos abertos serão consignados ao Poder Judiciário, recolhendo-se as importâncias respectivas à repartição competente, cabendo ao Presidente do Tribunal que proferir a decisão exequenda determinar o pagamento, segundo as possibilidades do depósito, e autorizar, a requerimento do credor e exclusivamente para o caso de preterimento de seu direito de precedência, o sequestro da quantia necessária à satisfação do débito. (BRASIL, 2011).

Conforme Almeida (2011), o texto constitucional tem passado por adequações, e algumas emendas alteraram as regras dos precatórios. Com destaque para a Emenda Constitucional - EC nº. 30, que na execução dos precatórios fez instituir três ordens cronológicas. Nesse mister, estão fincadas três espécies de precatórios: os que provém de pequeno valor; os de natureza alimentar; e os de natureza não alimentar. Destes, neste ensaio, a ênfase do conteúdo desenvolvido se concentra especialmente nas duas últimas castas.

No seu artigo 100, § 1º – A, a Constituição de Federal de 1988 descreve o que seria o crédito de natureza alimentar alcançando dentre os créditos de natureza alimentícia os salários, vencimentos, proventos, pensões e suas complementações, benefícios previdenciários e indenizações por morte ou invalidez baseadas na responsabilidade civil, em virtude de sentença transitada em julgado. No entanto, a doutrina discute se o rol do § 1º. - A é apenas exemplificativo, podendo outros créditos, considerados de natureza alimentícia, se beneficiarem da precedência sobre os demais.

Segundo Nelson Nery e Rosa Maria de Andrade Nery (2004, p. 1137):

“[...] incluem-se entre esses créditos os decorrentes de:

- a) relações trabalhistas;
- b) indenização por ato cometido por funcionários ou servidor público;
- c) indenização de férias e licença-prêmio não gozadas;
- d) cobrança de correção monetária de diferenças salariais”. Porém, tal aspecto não é pacífico entre os doutrinadores, o que criou inúmeras discussões acerca sobre os créditos que se enquadrariam sob o caráter alimentar e, conseqüentemente gozariam de seus benefícios constitucionais.

4. DA FRAUDE AO PROCESSO ORÇAMENTÁRIO

Não obstante todo o processo descritivo legal das fases e as complexidades que envolvem o processo orçamentário nacional, a aprovação e edição da Lei Orçamentária nem sempre permanece limitada aos valores e estimativas máximas definidas para repasse aos poderes Judiciário e Legislativo.

Traz-se à baila, nesse momento, um caso exemplificativo ocorrido no Estado de Roraima, e ainda aguardando solução definitiva por meio de julgamento pelo Plenário do Supremo Tribunal Federal (STF): trata-se do Recurso Extraordinário - RE 740008. O caso ora suscitado foi desbastado por ilustrar bem a forma como se frauda o processo orçamentário pela transferência de obrigações e, indiretamente, acarretando na alteração da Lei Orçamentária Anual (LOA), conforme descrição infra, do caso em tela.

No ano de 2008, o Tribunal de Justiça de Roraima (TJRR), enviou projeto de Lei instituindo benefícios a grupo de servidores do seu quadro funcional e, como é de regra, juntamente com a justificativa anuindo que as despesas decorrentes da aprovação da Lei seriam do orçamento do próprio Poder. Naturalmente que, na proposta orçamentária do exercício, já existiam recursos destinados a atender tal

despesa e o mesmo ocorrendo nos anos seguintes. Todo o processo orçamentário seguindo as regras legais estabelecidas produziu como resultado Lei definidora do valor global orçamentário a ser gasto no ano em referência. No entanto, no ano seguinte, o próprio Tribunal de Justiça se negou a cumprir o dispositivo, instituído por iniciativa deste, que concedia benefícios a seus servidores, sob a alegação de inconstitucionalidade, por vício de iniciativa, fato que nunca ocorreu. Essa decisão, conquanto, deu origem ao Recurso Extraordinário retro mencionado e sob análise pela Suprema Corte.

Ocorre que, em sendo o recurso acatado, ocorrerá para os demandantes – servidores abarcados pelo benefício previsto – o reconhecimento do direito de receberem o que lhes fora inicialmente negado e aí incluídos os valores retroativos os quais serão objeto de cobrança via precatórios. E quem irá pagar esses precatórios? O Tribunal de Justiça, já que os demandantes pertencem ao seu quadro de pessoal, e os recursos foram alocados à época na Lei Orçamentária? Ou o Poder Executivo que, além de não dar causa à lide, fez constar destinação de recursos para pagamento do benefício quando da elaboração e sanção da LOA?

Infelizmente, a regra é a conta ser paga pelo Poder Executivo. No entanto, outras dúvidas surgem. Se a origem da dívida são despesas retroativas, por exemplo ao ano de 2009, e o orçamento de 2009 foi integralmente executado pelo Poder Judiciário, ao pagar retroativamente essa dívida, o Poder Executivo não estará aumentando o orçamento de 2009, majorando o valor orçamentário previsto, aprovado pelo legislativo, sancionado e se tornado Lei? A resposta parece óbvia e afirmativa. A essa situação, nada se reflete ou refletirá nos orçamentos futuros do Poder Judiciário.

Problema idêntico já foi identificado pela Procuradoria Geral do Estado do Amapá - PGEAP, a qual por meio da Arguição de Descumprimento de Preceito Fundamental (ADPF) n. 454, em tramitação no STF, busca autorização para descontar no duodécimo do Poder Judiciário Estadual os valores que o Estado do Amapá foi condenado a pagar em razão de decisão judicial que determinou o pagamento de direito aos servidores do Tribunal de Justiça do Estado do Amapá – TJAP.

Nas razões apresentadas, a PGEAP argue a violação de diversos preceitos fundamentais e estruturantes do Estado brasileiro, tais como os Princípios Republicanos e a Tripartição do Poderes (arts. 1º e 2º da CF/88). Neste fundamento está sustentado que, não obstante o Estado ser uno, este se divide em três Poderes, em igualdade de importância, e assim possuem autonomia administrativa e financeira (art 99 CF/88), sendo responsáveis por administrar e controlar os servidores a

eles vinculados, não comportando interferências do Poder Executivo na gestão do Poder Judiciário. Por conseguinte, o argumento em evidência ganha robustez vez que ao condenar o Poder Executivo do pagamento das execuções intentadas pelos servidores do Poder Judiciário, afronta-se, destarte, a autonomia daquele no que tange a sua gestão, além de caracterizar a transferência de encargos financeiros, seja contratual, tributário ou de servidor para outro Poder.

4.1 DA AUTONOMIA ENTRE OS PODERES

Tendo como pano de fundo os dois casos trazidos ao debate, convêm o aprofundamento sobre as questões que os envolvem. Primeiramente, devemos considerar que a base jurídica do Estado Federal é a sua Carta Constitucional, Lei Máxima que a todos submete, indistintamente, a maior eficácia. Nela encontramos a própria organização do Estado – gênero -, onde se delimita os poderes a serem exercidos. Em tudo se objetiva a segurança e garantia da vida em sociedade, onde não se admite um dos Poderes se arvorar como tutor dos demais.

A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 2º, assenta que são poderes da União, independentes e harmônicos entre si, o Legislativo, o Executivo e o Judiciário.

Neste contexto, a Constituição conferiu a autoridade soberana aos três Poderes do Estado Republicano, garantindo-lhes autonomia, independência e harmonia. Não havendo que se falar em supremacia de qualquer um dos Poderes em relação ao outro.

José Afonso da Silva (2005) já lecionou sobre a independência dos Poderes:

A independência dos poderes significa: (a) que a investidura e a permanência das pessoas num órgão do governo não dependem da confiança nem da vontade dos outros; (b) que, no exercício das atribuições que lhes sejam próprias, não precisam os titulares consultar os outros nem necessitam de sua autorização; (c) que, na organização dos respectivos serviços, cada um é livre, observadas apenas as disposições constitucionais e legais; assim é que cabe ao presidente da república prover e extinguir cargos públicos da Administração federal, bem como exonerar ou demitir seus ocupantes, enquanto é da competência do Congresso Nacional ou dos Tribunais prover os cargos dos respectivos serviços administrativos, exonerar ou demitir seus ocupantes; às Câmaras do Congresso e aos Tribunais compete elaborar os respectivos regimentos internos, em que se consubstanciam as regras de seu funcionamento, sua organização, direção e polícia, ao passo que o Chefe do Executivo incumbe a organização da Administração Pública, estabelecer seus regimentos e regulamentos. Agora, a independência e autonomia do Poder Judiciário se tornaram ainda mais pronunciadas, pois passou para a sua competência também a nomeação dos juízes e

tomar outras providências referentes à sua estrutura e funcionamento, inclusive em matéria orçamentária (art. 95, 96, e 99). (SILVA, 2005).

Para que a Separação do Poderes não reste prejudicada, é imprescindível estabelecer um mínimo e um máximo de independência em cada órgão de poder do Estado. Em tese, a interferência de um poder na esfera de atribuição do outro deveria ser permitida apenas para impedir abusos de poder, seja para garantir a plena harmonia entre os poderes, seja para garantir as liberdades e o pleno exercício das funções específicas.

Não restam dúvidas que o Princípio da Separação de Poderes é um preceito fundamental para a continuidade do Estado Democrático, devendo haver o respeito pela independência entre os poderes.

Resgatando os dois casos apresentados no RE nº 740008 e na APPF nº 454, onde as obrigações financeiras devidas aos servidores vinculados ao Poder Judiciário serão impostas por decisão judicial ao Poder Executivo, tais situações refletem a violação ainda que de forma indireta ao preceito fundamental da Separação dos Poderes.

4.2 DA TEORIA DA INTRANSCENDÊNCIA SUBJETIVA DAS SANÇÕES

A Carta Magna de 1988 preconiza em seu artigo 5º., XLV, que: “nenhuma pena passará da pessoa do condenado, podendo a obrigação de reparar o dano e a decretação do perdimento de bens ser, nos termos da lei, estendidas aos sucessores e contra eles executadas, até o limite do valor do patrimônio transferido”, e interpretar tal dispositivo a Suprema Corte consagrou em sua jurisprudência o princípio da intranscendência subjetiva das sanções, impedindo que sanções pessoais atinjam pessoas que não participaram do ato ou que não tinham capacidade de evitá-los.

O STF já reconheceu a aplicação extensiva do mencionado princípio à administração pública em três hipóteses diversas, quais sejam, em caso de ato praticado por ente da administração pública indireta, por órgãos que constituem poderes do próprio ente (legislativo e Judiciário) e por gestores anteriores, nas situações acima relacionadas à Lei de Responsabilidade Fiscal.

A Suprema Corte já uniformizou seu entendimento de que os atos do Legislativo, Judiciário, Ministério Público, Tribunal de Contas e os entes da Administração Pública Indireta – autarquias e empresas públicas – não podem gerar sanções da União

contra o Estado, em razão da ausência de ingerência direta do executivo sobre eles, uma vez que ao configurar tal situação estaríamos diante da violação do princípio da intrascendência das sanções. Transpondo isso para os casos mencionados, pode-se concluir que o pagamento do encargo imposto por decisão judicial pelos outros Poderes, e não apenas pelo próprio judiciário, de onde se originou a obrigação, resulta em infração ao princípio supra, sendo que tal sanção restará transcendendo aos outros Poderes.

Também se pode invocar os avanços na proteção ao erário, trazidos pela Lei de Responsabilidade Fiscal. As disposições contidas na referida norma objetivam garantir que o administrador público atue com responsabilidade na gestão do patrimônio que momentaneamente administre.

Não se pode aceitar que, inadvertidamente, se atribua uma responsabilidade financeira originária de ação judicial onde tanto o fato gerador da dívida quanto os beneficiários são alheios a interferência de um dos Poderes, ou seja, que despesas geradas pelo Judiciário ou Legislativo vinculadas a liberalidade constitucional da autonomia administrativa e financeira que lhes afetam, venham a ser transferidas ao Poder Executivo, causando interferência em sua programação financeira e, por vezes, embaraçando suas ações e a continuidade de políticas públicas, previamente estabelecidas.

Em que pese o entendimento de que essas sanções não serão aplicadas ao próprio ente político, caso o descumprimento tenha ocorrido por atos de órgão da administração indireta, por poderes do próprio ente – Legislativo ou Judiciário – ou ainda por administrações anteriores, tais exceções não tem o condão de atribuir ao Estado carta branca autorizativa para violação da Lei de Responsabilidade Fiscal. Pelo entendimento jurisprudencial, a exceção limita-se a apenas duas situações especiais: a impossibilidade de realização de transferências voluntárias e a inscrição do ente nos cadastros de inadimplentes. Porém, devemos considerar a necessidade de se estender tal interpretação para outras situações como no caso de encargos, não apenas tributários, mas também com origem em decisões judiciais, como no caso em debate, onde a sanção por ato exclusivo de um Poder irradia-se aos outros Poderes.

Noutro giro, vale ressaltar que mesmo diante da teoria de um Estado Uno, o poder que o unifica não é único, estando dividido em três Poderes, com igualdade de importância, quais sejam, o Executivo, o Legislativo e o Judiciário, possuindo cada um a autonomia administrativa e financeira, e desta forma administra e controla os servidores que lhes são vinculados, desta forma, possuem orçamento próprio para pagar salário e encargos de seus subordinados, não cabendo qualquer interferência na administração ou gestão de um Poder no outro.

Assim, atribuir ao Poder Executivo a obrigação de pagamento das execuções originadas de dívidas cobradas pelos servidores vinculados ao Poder Judiciário ou Poder Legislativo tende a atacar a autonomia de gestão daquele, conquanto seja obrigado a arcar com um ônus que não lhe compete, uma vez que a aludida autonomia de cada Poder impede a interferência da administração de um Poder em outro, sendo vedada a transferência de encargos financeiros, seja contratual, seja tributária, ou ainda de servidor, para outro poder.

Por outro norte, impor ao Executivo um ônus que não lhe cabe, tem o condão de causar irreparável lesão ao seu orçamento, uma vez que, para cumprir a inesperada obrigação, deverá remanejar parte de seu orçamento já previamente destinado para outra finalidade e assim prejudicando serviços ou políticas públicas já orçadas.

Por fim, na obrigação do respeito constitucional a Separação dos Poderes e consequentemente a independência administrativa e financeira de cada membro do ente Estatal, mostra-se necessário que cada um dos Poderes e a administração indireta arque com suas obrigações tributárias, trabalhistas, assim como com os encargos oriundos de decisões judiciais.

4.3 DOS DESCONTOS DO DUODÉCIMO PARA OS PODERES

Considerando que a ADPF n. 454, em tramitação no STF, aponta como uma das soluções para o impasse apontado, o desconto dos valores pagos por meio de precatórios em decorrência de dívidas com os servidores dos poderes Legislativo e Judiciário, nos duodécimos previstos na Lei Orçamentária Anual, necessário se faz a abordagem as possibilidades de tal solução. Para tanto, inicialmente, será avaliado o dispositivo Constitucional esculpido no art. 168, *caput*, *in verbis*:

Art. 168. Os recursos correspondentes as dotações orçamentárias, compreendidos os créditos suplementares e especiais, destinados aos órgãos do Poder Legislativo e Judiciário, do Ministério Público e da Defensoria Pública, ser-lhes-ão entregues até o dia 20 de cada mês, em duodécimos, na forma da lei complementar a que se refere o art. 165, § 9º.

Em tese, o legislador constituinte não deixou margens ao Poder Executivo para estabelecer diferenciais entre os duodécimos orçamentário e financeiro. A lei complementar a que se refere o dispositivo constitucional citado está materializada na Lei Complementar nº 101/2000, qual seja, a Lei de Responsabilidade Fiscal, já trazida ao debate neste ensaio. Na LRF, apenas um de seus dispositivos previa a

possibilidade de “retenção” do repasse do duodécimo orçamentário pelo Poder Executivo – § 3º. do art. 9º., o qual teve sua eficácia suspensa pelo STF na ADI nº. 2.238-51. Em interpretação resumida, pode-se afirmar que o valor do “repasse” financeiro deve corresponder exatamente ao valor do duodécimo previsto na Lei Orçamentária.

Está consolidado que a retenção do duodécimo, ou de partes deste, pelo Poder Executivo, sem a anuência expressa do seu destinatário (Legislativo, Judiciário), contraria a previsão constitucional e o entendimento jurisprudencial. No entanto, o caso em debate, neste ensaio, não afronta o entendimento consolidado. Em caso de ocorrência de pagamento de precatórios devidos aos servidores vinculados aos poderes Legislativo ou Judiciário, por meio de decisões judiciais, caracteriza-se como verdadeira antecipação do repasse previsto na Lei Orçamentária (LOA) pelo Poder Executivo o que, por si só justificaria o desconto no duodécimo. Do contrário, como já exposto, estariam os poderes Legislativo e Judiciário inflando seus orçamentos além dos valores previsto na LOA.

Em caráter análogo, cabe destacar sobre o teor das disposições contidas na Lei nº. 13.485, de 02 de outubro de 2017, para quais estão lastradas, expressamente e com feições autorizativas, a possibilidade de retenção nos repasses do Fundo de Participação dos Estados (FPE) e Fundo de Participação dos Municípios (FPM) pela União.

Tal norma não se amolda ao entendimento já consolidado pelo STF, vedando as retenções dos repasses por inadimplência dos estados ou municípios. Pelos dispositivos expressos na norma, o reconhecimento das dívidas e a adesão ao parcelamento pelos estados e municípios, junto à União, já autoriza a retenção dos repasses devidos. Ou seja, não existe impedimento tácito e dogmático quanto a possibilidade de retenções nos repasses obrigatórios, devendo cada caso ser analisado e interpretado à luz das consequências quanto as responsabilidades contraídas por cada Poder.

5. METODOLOGIA

Ancorado no referencial teórico exposto, neste tópico apresentam-se os caminhos metodológicos que nortearam as atividades de pesquisa focando na construção de uma metodologia objetiva e consistente capaz de proporcionar as condições necessárias a realização dos objetivos inicialmente formulados. Apresenta-

se, de forma descritiva a natureza da pesquisa, as estratégias e delimitação do campo de estudo, os instrumentos de coleta e a forma de tratamento dos dados.

Partindo do objetivo inicialmente formulado, consistente na compreensão do sistema orçamentário brasileiro, suas fases de elaboração e normas legais, demonstrando as consequências da transferência de obrigações orçamentárias dos poderes Legislativo e Judiciário ao Poder Executivo, por meio da execução de precatórios, optou-se pela realização de pesquisa explicativa, numa abordagem qualitativa, com coleta de dados por meio de pesquisa documental, a fim de identificar as principais abordagens teóricas ou doutrinárias sobre o tema proposto, realizando pesquisas bibliográficas nos *sites* dos Tribunais Superiores e nas decisões, jurisprudências e súmulas.

A abordagem qualitativa não se apresenta como uma proposta rigidamente estruturada, ela permite que a imaginação e a criatividade levem os investigadores a propor trabalhos que explorem novos enfoques (GODOY, 1995).

Durante a coleta dos dados, buscou-se identificar na doutrina, na jurisprudência e em ações judiciais em tramitação, entendimento solidificado nos tribunais superiores e informações que permitissem construir o panorama histórico objetivado. Segundo Godoy (1995), a escolha dos documentos não é um processo aleatório, mas se dá em função de alguns propósitos, ideias ou hipóteses.

Os dados coletados foram selecionados e tratados com o uso da técnica de análise de conteúdo, consistindo na pré-análise (escolha), exploração do material (leitura) e tratamento dos resultados (julgamento e validação). A análise de conteúdo consiste em um conjunto de técnicas de análise das comunicações visado a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens (BARDIN, 1977, p. 42 e VERGARA, 2010, p. 07).

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como se demonstrou, não obstante o rigor dos entraves burocráticos legais que regulam o Sistema Orçamentário Nacional, o instituto dos precatórios se apresenta como instrumento de fraude do sistema, sendo utilizado para descumprimento da vontade legislativa quando altera a autorização contida na Lei Orçamentária, ao majorar o valor dos repasses previstos aos Poderes Judiciário e ou Legislativo, em virtude de decisão judicial nas execuções contra o Poder Executivo.

Ao instituir uma obrigação financeira por encargos que originalmente eram seus, o Poder Judiciário ou o Poder Legislativo afrontam a Separação dos Poderes e a independência do Poder Executivo. É imprescindível o restabelecimento da Ordem Constitucional, onde, respeitando os princípios fundamentais ali petreamente esculpidos, tais como a formação e manutenção da República e a Tripartite dos Poderes, cada um dos entes estatais seja responsabilizado e arque com seus encargos tributários, trabalhistas e outros oriundos de decisões judiciais.

Uma alternativa apresentada é a defendida na ADPF proposta pela Procuradoria Geral do Estado do Amapá, em tramitação no STF, qual seja, a responsabilização dos Poderes Judiciário ou Legislativo a assumirem seus encargos por meio da autorização legal para retenção de parte dos repasses do duodécimo a estes Poderes pelo Poder Executivo.

Num primeiro olhar, a proposta de retenção de duodécimos pelo Poder Executivo, quando vista de forma genérica, tende ao entendimento proibitivo já consolidado nos tribunais superiores. No entanto, a vedação se dá para regular a autonomia e a harmonia entre os poderes da República. A retenção proposta na ADPF mencionada parte do pressuposto que os valores a serem retidos já foram antecipadamente repassados aos poderes, quando o Executivo é obrigado por meio da emissão de precatórios ao pagamento de obrigações devidas aos servidores (questões trabalhistas e administrativas) vinculados aos poderes Legislativo ou Judiciário, em nada afrontando o entendimento consolidado.

Mantido o sistema atual, sem ocorrência dos descontos nos duodécimos, a responsabilização do Poder Executivo em honrar o pagamento de precatórios que não deu causa e nem poderia impedir sua ocorrência, além de caracterizar, ainda que indiretamente, verdadeiro majoração do orçamento dos poderes Legislativo e Judiciário, fraudando os rigores legais que levaram a aprovação da LOA, ainda penalizará toda a sociedade, ao inviabilizar a realização de políticas públicas já programadas, em favor de toda a coletividade.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Michele Alves de. **A evolução do Precatório**. Monografia de Especialização. Universidade Tecnológica do Paraná. Curitiba-PR, 2011.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Edições 70: Lisboa, 1977.

BRASIL. **Constituição da República dos Estado Unidos do Brasil de 1934**. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Rio de Janeiro, RJ, 16 jul. 1934. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao34.htm> Acesso em: 25 jul. 2017.

_____. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Brasília, DF, 05 out. 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 25 jul. 2017.

_____. **Lei Complementar nº 101 de 04 de maio de 2000**.

_____. **Lei nº 13.485, de 2 de outubro de 2017**.

FEIJÓ, Paulo Henrique; PINTO, Liane Ferreira; MOTA, Francisco Glauber Lima. **Curso de SIAFI – Uma abordagem Prática da Execução Orçamentária e Financeira**. 2 ed. Brasília: Coleção Gestão Pública, 2008.

FLAKS, Milton. Precatório judiciário na Constituição de 1988. **Revista Forense**, Rio de Janeiro, v. 306, abr./jun., p. inicial-final???, 1989.

GIACOMINI, James. **Orçamento Público**, 13. ed.. São Paulo: Atlas, 2009.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr., 1995.

NERY JR., Nelson; NERY, Rosa Maira de Andrade. **Código de processo civil comentado e legislação extravagante**. 8. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2004.

OLIVEIRA, Antônio Flávio de. **Precatórios: aspectos administrativos, constitucionais, financeiros e processuais**. Belo Horizonte: Fórum, 2007.

PALUDO, Augustinho Vicente. **Orçamento Público e Administração Decreto nº 53914, de 11 de maio de 1964**. Define as atribuições do ministro de estado extraordinário para o planejamento e coordenação econômica, extingue órgãos da Presidência da República e dá outras providências. Belo Horizonte: Del Rey, 2007.

PIRES, José Souto Dal Bem; MOTTA, Walmir Francelino. **A Evolução Histórica do Orçamento Público e sua Importância para a Sociedade Financeira e Orçamentária**. Rio de Janeiro. Elsevier, 2010. Disponível em <<http://www.reflexaocontabil.com.br>> acesso em 25 de junho de 2017.

SILVA, José Afonso da. **Curso de Direito Constitucional Positivo**. São Paulo: Malheiros, 2005.

SILVA, de Plácido E. **Vocabulário jurídico**. 4. ed. Rio Forense, 1996.

VAZ, José Otávio de Vianna. **O pagamento de tributos por meio de precatórios**.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas.

AUTOCONTROLE: UM PROCESSO PSICOLÓGICO À LUZ DA *CONSTRUAL LEVEL THEORY*

*Jaqueline Silva da Rosa
Geórgia Patricia da Silva Ferko
Carlos Augusto Matos de Carvalho
Saturnino Moraes Ferreira*

1. INTRODUÇÃO

É comum se deparar com promoções de final de semana de passagens aéreas pela metade do preço. Durante 24 ou 48 horas as empresas aéreas disponibilizam bilhetes com preços, significativamente, menores. Muitas pessoas nem sabem o destino que desejam, mas efetuam a compra, mesmo assim.

Outras táticas promocionais de Marketing são realizadas pelas organizações ofertando descontos, como, por exemplo, a Black Friday (KRISTOFFERSON et al., 2017) que já é um ritual de compras (FRIEDMAN, 2012) e o dia mais movimentado do ano em compras nos Estados Unidos (HUANG; HUANG; WYER JR., 2016). Segundo o *The New York Times* (2018) foram gastos mais de US \$ 4,1 bilhões na Black Friday, em 2018, um aumento de 23% em relação ao mesmo período do ano de 2017.

Essas são apenas duas situações, pontuais, pelas quais as pessoas são estimuladas à compra. Mas, todos os dias escolhas são feitas na vida pessoal e profissional, inclusive nas situações de consumo. Essas escolhas refletem as representações mentais dos indivíduos (SODERBERG et al., 2015), que mesmo em meio aos dilemas diários, estímulos e sobrecarga de escolhas, podem acionar alguns recursos, ou melhor, variáveis que possam atenuar ou potencializar suas escolhas, como é o caso do **autocontrole**. Um estado em que em que o indivíduo mantém o equilíbrio entre força de vontade e desejo (HAWS, 2015; HOCH; LOEWENSTEIN, 1991).

Alguns estudos tem investigado o autocontrole no consumo na tentativa de desvendar o que influencia e como se pode influenciar o autocontrole no comportamento do consumidor (BASKIN et al., 2014; GATHERGOOD, 2011; GOMEZ-MINAMBRES; SCHNITER, 2017; HAWS, 2015; LADEIRA et al., 2016; VOHS; BAUMEISTER; SCHMEICHEL, 2012).

A regulação de impulsos é proposta pela Teoria do nível de Interpretação da distância psicológica (*Construal Level Theory*), a qual explica que o indivíduo é capaz de

fazer construções mentais abstratas de objetos (eventos, pessoas, situações) mesmo estando distantes deles, ou mesmo não tê-los experimentado, sendo possível fazer previsões sobre o futuro (TROPE; LIBERMAN, 2010).

Portanto, esse ensaio teórico tem o objetivo de discutir o autocontrole à luz da *Construal Level Theory - CLT*. Esse estudo se justifica por trazer aspectos individuais e contextuais do comportamento humano, que podem influenciar escolhas (autocontroladas ou indulgentes) a partir do nível de interpretação seja num futuro próximo ou distante.

Para tanto, esse trabalho está estruturado em 4 seções, sendo essa a Introdução, a qual explicita tema, objetivo e justificativa de estudo. A seção 2, apresenta-se o Referencial Teórico, com os conceitos de Autocontrole e a *Construal Level Theory*. Na sequência, tem-se a Discussão dos dados, sendo seguida pelas Considerações e Referências.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 AUTOCONTROLE: CONCEITUANDO E DISCUTINDO SUAS NUANCES

O indivíduo ao longo de sua vida passa, diariamente, por situações em que ele necessita fazer escolhas. Essa capacidade de alterar suas respostas (BAUMEISTER, 2002), mudando sua forma de pensar, de sentir e de se controlar (MURAVEN; BAUMEISTER, 2000) se traduz em uma luta ou em um dilema entre duas forças psicológicas, a saber: o desejo e a força de vontade (HOCH; LOEWENSTEIN, 1991).

A evitação ou resistência por parte dos indivíduos (HOCH; LOEWENSTEIN, 1991) aos dilemas do autocontrole manifesta-se pelo duelo entre a força de vontade e o desejo que provém de preferências infundadas em relação ao tempo (HAWES, 2015) e que tende a encontrar o equilíbrio entre as múltiplas opções de escolha (FISHBACH; DHAR, 2005), ao passo que possuem metas a ser alcançadas. O equilíbrio proporciona consumir e resolver os conflitos de autocontrole, relacionado a um desejo. O gerenciamento do autocontrole congrega o desejo de prazer, juntamente à oportunidade de escolhas como forma de atenuação entre ambos (SELA; BERGER; KIM, 2017). O esforço do controle sobre o próprio eu, de forma a resistir à mudança de pensamento, de sentimento e de comportamento traduz o autocontrole (MURAVEN; BAUMEISTER, 2000).

O eu mencionado acima se compõe de 3 princípios organizadores, a saber (BAUMEISTER et al.,1998): a) consciência básica do eu que se origina no autoconhecimento, autopercepção e outras estruturas cognitivas; b) processos interpessoais como autoapresentação; e, por fim, c) função executiva a qual envolve tanto ações externas orientadas de escolhas quanto iniciações ativas, volição e processos internamente orientados de auto-regulação.

Uma explicação para o autocontrole é dada pelo chamado Modelo de força ou recurso limitado ou esgotável, também conhecido como Esgotamento do ego (BAUMEISTER et al., 1998; BAUMEISTER; VOHS; TICE, 2007) que prediz que recursos de mudança do eu estão atrelados aos atos da vontade dos indivíduos, ou seja, um subconjunto de processos controlados (MURAVEN; BAUMEISTER, 2007).

Esses subconjuntos de processos controlados alicerçam-se em 5 hipóteses (MURAVEN; BAUMEISTER, 2007): Existe uma força de autocontrole que é acionada pelo próprio eu (os atos de vontade); b) Essa força de autocontrole é limitada, por conseguinte a capacidade de autocontrole é finita; c) Para qualquer operação de autocontrole, o recurso é o mesmo; isso quer dizer que se os indivíduos dirigem seus esforços de autocontrole a determinado objetivo, os recursos para o autocontrole voltados a outros objetivos terão diminuído; d) o êxito ou falhas no autocontrole depende do nível de autocontrole de cada indivíduo, e por fim, e) a força de autocontrole é consumida no autocontrole, o que enseja que a força que é dissipada em uma operação de autocontrole o diminuiu em operações subsequentes, mesmo de natureza distintas. Conquanto, mesmo tendo sua força de autocontrole exaurida é possível, aos indivíduos, recuperarem a força perdida. Nesse sentido, a recuperação dessa força perdida pode ser recuperada por meio de repouso e afeto positivo (BAUMEISTER, 2002).

Na consecução de compreender o mecanismo de autocontrole, sabe-se que há três elementos envolvidos nesse (BAUMEISTER; HEATHERTON; TICE, 1994; BAUMEISTER, 2002): os padrões: que podem ser traduzidos por metas a serem atingidas pelos indivíduos, como por exemplo: tenho o desejo de emagrecer 5 kgs; isso é uma meta estabelecida. O processo de monitoramento, ou seja, o acompanhamento das minhas ações para que o padrão seja alcançado; o exemplo mencionado da meta é emagrecer 5kg, para tanto eu não posso ingerir doces, carboidratos, refrigerantes dentre outros. Eu preciso fiscalizar a minha alimentação e isso o autor chama de processo de monitoramento. Por fim, a capacidade de alterar o próprio comportamento; para tanto o indivíduo lança mão de um esforço ou energia

que o auxilia na consecução de sua meta. Observa-se que os três elementos estão imbricados, tendo uma relação entre eles a fim de alcançar a meta.

Nesse ínterim, mais estudos foram realizados (BAUMEISTER; VOHS; TICE, 2007) indicando um quarto elemento no autocontrole, qual seja a motivação. Esse elemento subsidia o atingimento do padrão ou da meta; isso prediz que o autocontrole será acionado se o indivíduo se importar em alcançar a meta, ou seja, esteja motivado para tal feito. Os autores asseveram que há uma ligação entre os elementos, inclusive, a própria compensação ou substituição de um pelo outro.

Evidências de experimentos realizados na década de 1990 (BAUMEISTER et al. 1998) para o modelo de recursos limitados de autocontrole, indicaram que resistir à tentação de comer biscoitos e chocolates implicara em diminuição da persistência dos indivíduos na atividade subsequente de desafio mental (quebra-cabeças). Os autores não desvelaram que recurso ou recursos fortalecem ou diminuem a força do autocontrole; embora se tenha indicações que os recursos que levam o autocontrole a falhar, dizem respeito à mudança na motivação, na atenção e na emoção (INZLICHT; SCHMEICHEL, 2012).

Descobertas significativas nos experimentos (BAUMEISTER et al., 1998, p.1262) demonstraram que as decisões responsáveis e escolhas ativas, também, implicam em um esgotamento do ego em que “[...] cada um deles, em um ato inicial de vontade foi seguido por um decréscimo em alguma outra esfera de vontade [...]”. Isso denota que ao lançar mão do autocontrole em uma primeira operação ou atividade, há um decréscimo de autocontrole na atividade posterior. E, isso se repetiu à tomada de decisão que, também, apresentou prejuízo ao autocontrole subsequente. Os autores perceberam que “[...] um ato inicial de autocontrole levou ao aumento da passividade [...]”.

Outro modelo que vem explicitar como se dá o autocontrole é o Modelo de Teoria Cognitiva, o qual explicita que a partir do primeiro ato de autocontrole há certa preparação para os atos de autocontrole subsequentes; isso quer dizer que os indivíduos entram em modo de autocontrole a partir do primeiro ato o que facilitaria se manter nesse estado nos atos de autocontrole posteriores (BAUMEISTER; VOHS; TICE, 2007). Nesse modelo, o fato de já ter acionado o autocontrole conduz o indivíduo a sua sustentação, permanecendo e facilitando aos indivíduos, manter-se autocontrolados.

Mas, ainda tem-se um terceiro modelo de explicação ao autocontrole (BAUMEISTER; VOHS; TICE, 2007) em que prediz que a habilidade de autocontrolar-se exerce pouco efeito nos atos de autocontrole posteriores. Isso

quer dizer, que a habilidade de autocontrole se dissipa ao longo do tempo, em atos subsequentes que requerem autocontrole.

O modelo de recurso limitado apresentou consistência o suficiente para sua ampla aceitação na explicação sobre o autocontrole (BAUMEISTER et al., 1998; MURAVEN; TICE; BAUMEISTER, 1998); os demais modelos não apresentaram evidências significativas.

Em contrapartida, experimentos realizados (JOB; DWECK; WALTON, 2010) demonstraram que as expectativas sobre o autocontrole, após a realização de um esforço pode moderar o esgotamento do ego. Isso é contrário ao modelo de Recurso limitado (BAUMEISTER et al., 1998; MURAVEN; TICE; BAUMEISTER, 1998) pois o esgotamento do eu depende da crença de uma pessoa sobre sua força de vontade.

O equilíbrio do autocontrole se dá quando ocorre a confluência do desejo e a busca pelo autocontrole (LARAN 2010; LARAN; JANISZEWSKI 2009; LARAN; JANISZEWSKI; CUNHA, 2008). Até se conseguir o equilíbrio do autocontrole, os indivíduos, muitas vezes, apresentam falhas nele. Para tanto, é fundamental se compreender o que leva os indivíduos a essa falha.

Partindo do modelo de esgotamento do ego, em que há uso de recurso ou energia no autocontrole (BAUMEISTER et al., 1998) no exercício de uma primeira atividade/operação; tem-se que ao expor os mesmos indivíduos a uma segunda atividade, a capacidade de autocontrole fica prejudicada. O indivíduo tem uma mudança de orientação motivacional e ainda uma mudança de foco de atenção que, juntos, implicam em um resultado deficitário de autocontrole na segunda atividade (INZLICHT; SCHMEICHEL, 2012).

Quanto aos componentes do autocontrole, tem-se: padrões, processo de monitoramento, capacidade de alterar o eu e, ainda, a motivação pode ser responsável pela falha no autocontrole (BAUMEISTER, 2002; BAUMEISTER; VOHS; TICE, 2007). Lembrando que há uma relação entre eles, seja de compensação ou de substituição e se um desses componentes falhar ter-se-á lapso no autocontrole. Têm-se estudos (INZLICHT; SCHMEICHEL, 2012) que indicam que os primeiros atos de controle levam as pessoas a se tornarem menos motivadas a se engajarem em um controle deliberativo; mas estarão mais motivadas a participarem de atividades que são mais recompensadoras, interessantes e agradáveis.

A falta de motivação à atividade subsequente conduz os indivíduos a comportamentos passivos; isso porque houve o esgotamento do recurso que o eu utiliza para tomar decisões responsáveis e de autocontrole. Por meio de

experimentos, evidenciou-se que um ato inicial de autocontrole prejudica não apenas o autocontrole subsequente, mas uma tomada de decisão responsável; além disso, aspectos fisiológicos também pode indicar o esgotamento do ego (BAUMEISTER et al., 1998). Alguns estudos (HAGGER et al., 2010) evidenciaram efeitos significativos para o esgotamento do ego no esforço, na dificuldade percebida, no afeto negativo, na fadiga subjetiva e, ainda, em níveis de glicose no sangue.

Esse último é traduzido como um recurso físico que fornece energia às atividades cerebrais, portanto ao autocontrole; alterações nos níveis de glicose impactam no autocontrole, embora não seja o único elemento fisiológico a influenciar a capacidade de se autocontrolar (BAUMEISTER et al., 1998; DVORAK; SIMONS, 2015; GAILLIOT; BAUMEISTER, 2007).

Na contramão desse pensamento, tem-se que o autocontrole é apenas um produto da motivação humana, ou seja, indivíduos podem compensar uma falta de recursos de autocontrole com maior motivação, pelo menos até certo ponto (MURAVEN; SLESSAREVA, 2003). Nesse caso, a motivação é uma variável moderadora do autocontrole e, dessa forma, sugere que o esgotamento do ego não conduz, necessariamente, à falha no autocontrole (MURAVEN; SLESSAREVA, 2003), pois se pode falhar no autocontrole referente à alimentação, mas não falhar no autocontrole da paciência.

Tanto a motivação quanto as crenças pessoais e os recursos volitivos apresentaram influência moderada no desempenho do autocontrole. Em níveis leves de esgotamento do ego, o desempenho pode ser significativamente melhorado, na medida em que as pessoas adotam teorias pessoais de força de vontade e na medida em que são fortemente motivados por incentivos para apresentar um bom desempenho (VOHS; BAUMEISTER; SCHMEICHEL, 2012).

Em algumas situações, o esgotamento do ego não resultou da falta de recursos, após uma tarefa desgastante, mas das crenças pessoais dos indivíduos sobre seus recursos (JOB; DWECK; WALTON, 2010). Sendo as crenças pessoais e a motivação elementos presentes na natureza do autocontrole, percebe-se que quando o esgotamento é extensivo, os efeitos da motivação e da crença subjetiva desapareceram. Contudo, depois de realizar apenas uma tarefa de autocontrole, o padrão típico de comprometimento de auto-regulação foi melhor às pessoas que foram motivadas e encorajadas a considerar a força de vontade como ilimitada (VOHS; BAUMEISTER; SCHMEICHEL, 2012).

Outros elementos ainda figuram na natureza do autocontrole, a saber o humor positivo e a emoção podem neutralizar o esgotamento do ego. Após um ato inicial

de auto-regulação, os participantes que assistiram a um vídeo de comédia ou receberam um presente surpresa de tarefa auto-regulada apresentaram desempenho significativamente melhor quando comparados aos participantes que experimentaram um triste estímulo de humor, ou um breve período de descanso (TICE et al., 2007).

2.2 *CONSTRUAL LEVEL THEORY*: TEORIA DO NÍVEL DE INTERPRETAÇÃO E A DISTÂNCIA PSICOLÓGICA

A experiência de um indivíduo só ocorre no aqui e agora; não se pode sentir e conhecer o passado e o futuro, outros lugares, outras pessoas e alternativas à realidade (TROPE; LIBERMAN, 2010); já que não se pode reviver o passado tampouco sentir o futuro (experimentar). A mente humana projeta previsões para o futuro, elabora planos, faz escolhas e toma decisão a partir do que os autores chamam de transcender o aqui e o agora, em relação aos objetos, pessoas, eventos, cenários e entidades distantes.

A Teoria do nível de interpretação (*Construal Level Theory* – CLT) propõe que os indivíduos elaborem conceitos mentais abstratos de objetos distantes psicologicamente e assim, se consegue transcender o aqui e o agora, a partir da distância temporal atribuída (TROPE; LIBERMAN, 2003; FUJITA et al., 2006).

A CLT indica que os indivíduos atravessam distintas distâncias psicológicas, tendo como recurso os processos de interpretação mental. O horizonte mental dos indivíduos pode se expandir ou se contrair a partir da distância psicológica assumida (TROPE; LIBERMAN, 2010). Os autores asseveram que o nível de interpretação está implícito a uma extensa gama de consequências de avaliação e comportamentos humanos da distância psicológica dos eventos (TROPE; LIBERMAN; WAKSLAK, 2007), estabelecendo desta forma, a relação bidirecional do nível de interpretação e distância psicológica (LIBERMAN et al. 2007).

As representações mentais formuladas na mente humana tomam as informações sob duas formas: a) Informações centrais captadas para as representações e b) informações secundárias não assumidas nas representações. A representação é selecionada a partir da relevância dos objetos, eventos ou de pessoas em relação ao eu (TROPE; LIBERMAN, 2010). Pode-se observar isso quando se dá maior importância a atributos de determinados objetos do que sua função e vice-versa. Os autores tomam a representação abstrata como representações mentais mais simples, menos ambíguas, mais coerentes e esquemáticas; já as representações concretas são mais detalhadas, minuciosas e menos esquemáticas (TROPE; LIBERMAN, 2010).

Observa-se que o processo de abstração não apenas perde informações detalhadas dos objetos, eventos ou pessoas, mas imprime novos significados deduzidos do conhecimento armazenado e organizado em representações estruturadas (TROPE; LIBERMAN, 2003; TROPE; LIBERMAN, 2010), pois há uma tendência do ser humano em optar por representações abstratas, de alto nível de interpretação, pois assim, intuitivamente se garante maior probabilidade de descrever o que ocorrerá no futuro, segundo os autores citados. Estudos também indicaram que a CLT recebeu atenção no que se refere ao comportamento econômico (LEISER; AZAR; HADAR, 2008), uma vez que, por meio de estudos experimentais viu-se que o comportamento econômico se distancia da racionalidade total, e inclui explicações de aversão a perdas (KAHNEMAN; TVERSKY, 1979).

Nesse sentido, Trope e Liberman (2010) também indicam que o nível de interpretação e a distância psicológica podem ser acionados sem deliberação consciente. A CLT indica dois critérios que podem ser usados para distinguir quais recursos de um item ou evento são alvos de interpretação e podem imprimir maior ou menor nível de representação, a saber: centralidade e subordinação. Alterar um recurso de alto nível tem maior impacto no significado de um objeto/evento ou pessoa, do que alterar um recurso de baixo nível. A centralidade está ligada diretamente à relevância, quanto maior relevância possua o objeto, a pessoa ou o evento, mais central será este, e, portanto, maior significado é gerado (TROPE; LIBERMAN, 2010).

Já o critério de subordinação reflete que os recursos de baixo nível dependem das características de recursos de alto nível. Isso denota que o impacto no significado de recursos subordinados é baixo (TROPE; LIBERMAN, 2010). Como exemplo, tem-se a palestra de um renomado palestrante; se alterar o auditório desta palestra, não haverá tanto impacto quanto alterar o palestrante, já que se trata de um palestrante renomado, ou seja, a relevância e a centralidade repousam no palestrante e não no auditório (localização), assim se sucede à qualidade do auditório; o que mais importa aos ouvintes é o palestrante (os indivíduos empregam alto nível de interpretação) e não a localização ou qualidade do auditório (baixo nível de interpretação).

Nesse sentido, a CLT se propõe a explicar o comportamento humano a partir da distância psicológica que está assentada em quatro dimensões: distância temporal, distância social, distância espacial e hipotética. A distância psicológica se refere à percepção de quando, onde, a quem e se ocorre um evento. Já o nível de interpretação se refere à percepção do que irá ocorrer (TROPE; LIBERMAN, 2010). Os autores asseveram que “Assim, a distância psicológica de um evento deve

estar mais intimamente relacionada à distância espaçotemporal do evento do eu do que as suas propriedades inerentes” (TROPE; LIBERMAN, 2010, p.442).

Alguns estudos relacionam a distância psicológica às dificuldades na realização de tarefas, e tem-se que quanto maior a distância psicológica, menor a sensação de dificuldade em realizar tarefas complexas (THOMAS; TSAI, 2012). A CLT também explica o *trade-off* entre desejabilidade e viabilidade, quando foram empregados estudos experimentais e estes demonstraram que os doadores interpretam os presentes dados de forma mais abstratas do que as pessoas que receberam tais presentes (BASKIN et al., 2014).

Isso revela que quando se presenteia alguém, quem presenteia utiliza alto nível de interpretação e se centraliza no desejo, deixando como recurso de baixo nível a utilidade ou viabilidade deste presente. Conquanto, quem recebe toma a centralidade na utilidade/viabilidade do presente dado. Os autores indicam que ocorre um *trade-off* nesta relação, ou seja, se a centralidade repousa no desejo, menor será o foco na viabilidade/utilidade do presente, ocorrendo também seu anverso. Frisa-se que a distância psicológica, distância temporal, social e hipotética alteram as representações mentais dos indivíduos (LIBERMAN; TROPE, 1998).

Relevante trazer à discussão o que significam as demais dimensões da distância psicológica; a distância social, espacial, temporal e hipotética. A distância espacial é utilizada na Psicologia social para medir a distância social, na verdade um parâmetro que traduz o distanciamento social no dia-a-dia, como se vê em escolhas de poltronas, por exemplo; o fato de escolher poltronas distantes de outras pessoas pode indicar a distância social (TROPE; LIBERMAN, 2010). A distância temporal é refletida na relação entre um presente próximo e um futuro distante (LIBERMAN; TROPE, 2008; TROPE; LIBERMAN, 2010). Já a distância hipotética se refere a situações conjecturadas, hipotetizadas.

As distâncias estão associadas de alguma forma, mesmo não sendo iguais, elas apresentam certa intercambialidade (PRONIN; OLIVOLA; KENNEDY, 2008); seja pela cognição como ponto de aproximação entre elas (TROPE; LIBERMAN, 2010) seja pela simultaneidade e transversalidade existente entre as dimensões (TROPE; LIBERMAN, 2010; HUANG et al., 2016), inclusive a distância hipotética (WAKSLAK; TROPE, 2009). As representações mentais dependem das dimensões acionadas, e, portanto, a utilização de um alto ou baixo nível de interpretação, que por sua vez, aciona o autocontrole, guia a previsão, avaliação e escolhas em relação à interpretação que se faz dos objetos, denotando determinados comportamentos (LIBERMAN; TROPE, 2008; TROPE; LIBERMAN; WAKSLAK, 2007).

Toma-se que quanto maior a distância psicológica mais alto é o nível de interpretação acionado, e mais alta é a abstração empregada. Para tanto, os indivíduos necessitam organizar as informações e se faz isso lançando mão da categorização (WAKSLAK; TROPE, 2009), a qual classifica os objetos em categorias mais amplas quando estão mais distantes do que para situações mais próximas (baixo nível de interpretação).

Os estudos anteriores discutidos até o momento conduzem investigação com foco nas consequências de se acionar, mesmo que inconscientemente, alto ou baixo nível de interpretação; mas Spásova e Lee (2013) conduziram estudos a fim de identificar um antecedente de interpretação temporal e examinar suas implicações para persuasão e as evidências indicaram que a autovisão é um antecedente ao acionamento do nível de interpretação (alto ou baixo); isso leva a inferência: A visão é que os indivíduos com um acesso maior à autovisão tendem a interpretar eventos e comportamentos futuros como ocorrendo em um futuro mais distante, enquanto aqueles com uma autovisão interdependente mais acessível tendem a interpretar eventos e comportamentos futuros como ocorrendo num futuro próximo.

Outrossim, a CLT se propõe a capacitar as pessoas a transcender o aqui e o agora, por meio da interpretação de alto nível, tomando os objetos, pessoas e eventos psicologicamente mais distantes; e isso inclui previsões de experiências futuras, de forma mais esquemática do que real, decorrendo disto tendências de predição subponderando as características contextuais e incidentais (KAHNEMAN et al., 2006; WILSON; GILBERT, 2003). Vê-se que a interpretação mental que se faz acerca do objeto, pessoa ou evento não se assenta apenas nos atributos ou funções destes, mas na distância psicológica estabelecida pelo indivíduo (LIBERMAN; TROPE, 1998). Pode-se conduzir os indivíduos a perceberem maior ou menor distância psicológica. Segundo Trope e Liberman (2010), todas as distâncias podem afetar similarmente, as avaliações e preferências dos indivíduos à medida que aplicam alto nível de interpretação. Nesse sentido, a autoregulação ou autocontrole também é afetado pela distância psicológica (TROPE; LIBERMAN, 2010).

As evidências de pesquisas até então apresentadas denotam que o ser humano possa ser conduzido à distância psicológica, portanto, é possível conduzir os indivíduos ao alto ou baixo nível de interpretação mental. A partir de um alto ou baixo nível de interpretação derivam estados de autocontrole ou ainda falhas desse modo.

3. DISCUSSÃO: AUTOCONTROLE NA PERSPECTIVA DA *CONSTRUAL LEVEL THEORY*

O autocontrole depende de cada indivíduo, imprimindo um caráter individual, idiossincrático e situacional (GAILLIOT et al., 2012; MURAVEN; BAUMEISTER, 2007), que se assemelha a um reservatório limitado ou esgotável de recursos (VOHS; BAUMEISTER; SCHMEICHEL, 2012; MURAVEN; BAUMEISTER, 2000) por uma escolha, ou melhor, pela busca de um equilíbrio.

Percebe-se que há um conflito entre duas forças, um dilema entre dois estados de respostas: sim ou não; um dilema entre os custos de escolhas no curto prazo em comparação ao atingimento dos objetivos de longo prazo (TROPE; FISHBACH, 2000). Além dos modelos de autocontrole discutidos anteriormente, uma explicação para acionar o autocontrole provém da *Construal Level Theory*, a qual prediz que o autocontrole envolve tomar decisões e se comportar de uma maneira consistente com interpretações de alto nível versus baixo nível de uma situação, com o intuito de obter o equilíbrio (FUJITA et al., 2006). Quando os indivíduos monitoram suas ações, conscientemente, e impedem que os comportamentos automáticos sejam executados, eles estão exercendo o autocontrole (FUJITA et al., 2006).

Ao acionar ou ativar, por meio de processos ou fatores psicológicos, o alto nível de interpretação, captura-se características globais, superordenadas e primárias de um evento, conduzindo-o a maior autocontrole do que a ativação de interpretações de baixo nível, as quais capturam características locais, subordinadas e constituem-se características secundárias, levando o indivíduo ao menor autocontrole (FUJITA et al., 2006; TROPE; LIBERMAN, 2010).

Esse conflito está entre implicações comportamentais de alto e baixo nível de interpretação, e a falha “[...] no autocontrole, de acordo com esta proposta, é sucumbir à motivação implícita no valor de baixo nível” (FUJITA et al., 2006, p.23).

Comportamentos automáticos não desejados são estimulados, em sua maioria, por exposição a fatores ou processos psicológicos mais concretos, ou seja, de baixo nível de interpretação; enquanto que comportamentos controlados guiam-se por considerações globais, superordenados, ou seja, de alto nível de interpretação (FUJITA et al., 2006). Disso deriva a inferência de que quando ocorre a falha no autocontrole, é porque os indivíduos acionaram o baixo nível de interpretação (FUJITA et al., 2006), para aqueles elementos discutidos na seção anterior, ou seja, padrão, processo de monitoramento, mudança do eu e ainda a motivação (BAUMEISTER, 2002; BAUMEISTER; VOHS; TICE, 2007).

Contudo, a CLT não abarca em sua explicação sobre o autocontrole, o recurso ou recursos limitados como proposto pelo modelo de esgotamento do ego (BAUMEISTER et al., 1998); a *Construal Level Theory* preconiza que as representações de alto nível conduzem os indivíduos a decisões e comportamentos congruentes ao autocontrole, demonstrando relação proporcionalmente direta (FUJITA et al., 2006), ou seja, maior nível de interpretação, maior autocontrole.

Tendo o autocontrole relacionado a um alto nível de interpretação, tem-se que a distância psicológica também é maior, bem como para suas demais dimensões, inclusive a distância temporal. A CLT também prevê que as pessoas estão mais propensas a aconselhar outras pessoas a exercerem o autocontrole do que para manter o autocontrole a si próprios (TROPE; LIBERMAN, 2010); nesse sentido, quanto maior distância psicológica, maior é o autocontrole.

Em tempo, conduziram estudos a fim de discutir por que as pessoas esperam até o último minuto para começar as tarefas? Partindo das colocações da CLT (McCREA et al., 2008) de que quanto maior distância psicológica, mais abstrata e menos concreta é a representação mental acionada; os autores tomam esta explanação ao indicar que com a aproximação do prazo, o indivíduo aciona sua representação mais concreta, se preocupando com os detalhes, com as informações minuciosas do evento. Isso já fora apontada em estudos conduzidos por Liberman et al. (2007), os quais propuseram que há uma associação bidirecional na perspectiva de tempo que afeta o nível de interpretação e este afeta a perspectiva de tempo. Por isso, os indivíduos adiam a feitura de suas tarefas.

Esse adiamento ou mesmo, essa incapacidade de controlar o comportamento, humor negativo, disfunção social, dificuldade no emprego e, ainda, problemas financeiros, reflete falhas no autocontrole, o qual é afetado pelo nível de interpretação (LEJOYEUX et al. 1996; LIBERMAN; SAGRISTANO; TROPE, 2002; LIBERMAN; TROPE, 1998; LIBERMAN; TROPE; STEPHAN, 2005; TROPE; LIBERMAN, 2003).

É possível conduzir as pessoas a estarem em um alto ou baixo nível de interpretação, e isso pode alterar o valor percebido por essas; isso porque as pessoas podem operar sob processos conscientes ou inconscientes (KAHNEMAN; TVERSKY, 1984; LARAN; DALTON; ANDRADE, 2011) de forma a redefinir os valores atribuídos a partir dos estímulos emitidos nessa condução (distância psicológica e suas dimensões).

O autocontrole se aciona em um alto nível de interpretação (TROPE; LIBERMAN, 2010), na tentativa de anular ou inibir comportamentos automáticos,

habituais ou inatos, impulsos, emoções, ou desejos que, de outra forma, interfeririam no objetivo do comportamento (BAUMEISTER; HEATHERTON; TICE, 1994).

Mas, a manutenção do autocontrole pode ser resultado de uma motivação, de forma automática, sem deliberação (LARAN, DALTON; ANDRADE, 2011), a fim de saciar essa motivação. Sendo essa, intrínseca ou extrínseca tem-se influência na manutenção do autocontrole; contudo, a motivação intrínseca apresentou resultados efetivos na manutenção do autocontrole; ou seja, quando há uma motivação autodirigida em comparação à motivação externa, tem-se um nível maior de influência no esgotamento do ego (MURAVEN; BAUMEISTER, 2000; MURAVEN; GAGNÉ; ROSMAN, 2008).

Isso denota que o sistema de autocontrole é sensível a eventos cognitivos subjetivos, ou seja, é influenciado pela motivação (LARAN, 2010), a qual pode ser alterada, por meio de punições ou recompensas que abarcam a motivação extrínseca (LARAN; DALTON; ANDRADE, 2011; LARAN; JANISZEWSKI; CUNHA 2008; MISCHERL et al.,2011). Essa maleabilidade do sistema regulatório humano permite fazer algumas considerações, a saber (LARAN, 2010): a) Essa flexibilidade permite a busca por um equilíbrio nos comportamentos, uma vez que ora se possa estar primando por objetivos puramente individuais (motivação intrínseca), ora se possa estar primando por objetivos de terceiros (motivação extrínseca) e, ainda, b) a percepção das tarefas/atividades (eventos) como trabalho ou diversão, já que se a tarefa/atividade é percebida como diversão, eleva-se o autocontrole.

Portanto, a partir de estímulos sejam do ponto de vista individual ou contextuais, se pode conduzir os indivíduos a estarem em alto ou baixo nível de interpretação e isso tem efeito em comportamentos autocontrolados ou não dos indivíduos.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Identifica-se que o autocontrole à luz da *Construal Level Theory* encontra-se entre alto ou baixo nível de interpretação, respectivamente, comportamentos autocontrolados ou falhas no autocontrole. O autocontrole está intimamente ligado às várias esferas da vida cotidiana, seja o comportamento autocontrolado na alimentação, seja o comportamento autocontrolado nas finanças. Portanto, existem repercussões importantes, inclusive, nas Políticas públicas acerca do endividamento da população e doenças ligadas à obesidade dentre outras.

Relembrando que o autocontrole se aciona em um alto nível de interpretação (TROPE; LIBERMAN, 2010), na tentativa de anular ou inibir comportamentos automáticos, habituais ou inatos, impulsos, emoções, ou desejos que, de outra forma, interfeririam no objetivo do comportamento (BAUMEISTER; HEATHERTON; TICE, 1994).

A CLT propõe que as representações de alto nível conduzem os indivíduos a decisões e comportamentos congruentes ao autocontrole, demonstrando relação proporcionalmente direta (FUJITA et al., 2006), ou seja, maior nível de interpretação, maior autocontrole. O que leva a inferência de que quanto maior distância psicológica, mais autocontrolado o indivíduo pode ficar. Portanto, a distância psicológica é um preditivo do comportamento autocontrolado.

Isso implica na possibilidade de se estimular, por meio de processos psicológicos e contextuais, o acionamento de um maior ou menor nível de interpretação do indivíduo, o que afeta suas escolhas, suas decisões e avaliações, pois há influência no processamento das informações.

Destarte, não se sabe, ainda, o processo pelo qual ocorre essa influência. Sabe-se que a distância psicológica é um preditivo ao nível de interpretação; mas não como se dá o processo de mudança do nível de interpretação ao processamento das informações de alto ou baixo nível.

Já quanto às limitações, esse ensaio não discute com outras vertentes, como a Teoria da experiência temporal (*Timeflow*) na prática social, os comportamentos autocontrolados; essa teoria defende que o comportamento emana da prática (WOERMANN;ROKKA, 2015), retirando toda e qualquer suposição psicológica que possa prever os comportamentos humanos. Seria uma indicação confrontar as duas teorias: *Construal Level Theory* e a *Timeflow no consumo*.

REFERÊNCIAS

BASKIN, E. et al. Why Feasibility Matters More to Gift Receivers than to Givers: A Construal-Level Approach to Gift Giving. **Journal of Consumer research**, Inc. Vol. 41. June 2014.

BAUMEISTER, R. F., HEATHERTON, T. F.; TICE, D. M. **Losing control**: How and why people fail at self-regulation. San Diego, CA, US: Academic Press, 1994.

BAUMEISTER, R.F. et al. Ego depletion: is the active self a limited resource? **J. Pers. Soc. Psychol.** V. 74, n. 5, p.p:1252, 1998.

BAUMEISTER, R. F. Ego Depletion and Self-Control Failure: An Energy Model of the Self's Executive Function. **Self and Identity**, v.1, n.2, p.129-136, 2002.

BAUMEISTER, R. F., VOHS, K. D.; TICE, D. M. The strength model of self-control. *Current Directions in Psychological Science*, v. 16, n. 6, p.351-355, 2007.

DVORAK, R. D.; SIMONS, J.S. **Moderation of Resource Depletion in the Self-Control Strength Model**: Differing Effects of Two Modes of Self-Control. Downloaded from psp.sagepub.com at Simon fraser library on March 16, 2015.

FISHBACH, A., DHAR, R. Goals as excuses or guides: The liberating effect of perceived goal progress on choice. **Journal of Consumer Research**, v.32, p.370-377, 2005.

FUJITA, K. et al. Spatial distance and mental construal of social events. **Psychological Science**, v. 17, n. 4, p. 278-280, 2006.

GAILLIOT, M. T. et al. Breaking the Rules: Low Trait or State Self-Control Increases Social Norm Violations. **Psychology**. V. 3, n. 2, p. 1074-1083, 2012. Published Online December 2012 in SciRes (<http://www.SciRP.org/journal/psych>).

GAILLIOT, M. T.; BAUMEISTER, R. F. The Physiology of Willpower: Linking Blood Glucose to Self-Control. **Personality and Social Psychology Review**, v. 11, n. 4, p. 303-327, 2007.

GATHERGOOD, J. Self-Control, Financial Literacy and Consumer Over-Indebtedness (June 27, 2011). **Journal of Economic Psychology**, Forthcoming. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1873369> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1873369>, 2011.

GÓMEZ-MINAMBRES,J.; SCHNITER, E. Emotional Calibration of Self-Control. **Journal of Behavioral and Experimental Economics**, p.2-25, 2017.

HAWS, K.L. **Enhancing Self-Control in Consumer Decisions**. COPSYC, p.1-17, 2015.

HAGGER, M. S. et al. Ego depletion and the strength model of self-control: A meta-analysis. **Psychological Bulletin**, v. 136, n. 4, p. 495-525, 2010.

HOCH, S., LOEWENSTEIN, G.F. Time-inconsistent Preferences and Consumer Self-Control. **Journal of Consumer Research**, Inc . Vol. 17. March, 1991.

HUANG et al. N. Effects of multiple psychological distances on construal and consumer evaluation: A field study of online reviews. **Journal of Consumer Psychology**, vol. 26, n. 4, p. 474-482, 2016.

HUANG, X.; HUANG Z.; WYER JR.,R.S. Slowing Down in the Good Old Days: The Effect of Nostalgia on Consumer Patience. **Journal of Consumer Research Advance Access**. August, 2, p. 1-15, 2016.

INZLICHT, M.; SCHMEICHEL, B. J. What Is Ego Depletion? Toward a Mechanistic Revision of the Resource Model of Self-Control. **Perspectives on Psychological Science**, 7(5), 450–463, 2012.

JOB, V.; DWECK, C.S.; WALTON, G.M. Ego Depletion--Is It All in Your Head?: Implicit Theories About Willpower Affect Self-Regulation. **Psychological Science**, 2010, v. 21: 1686 originally published online 28 September 2010.

KAHNEMAN, D., TVERSKY, A. **Prospect Theory**: an Analysis of Decisions Under Risk. *Econometrica*, Mar 1979. Cap. 15.

KAHNEMAN, D., TVERSKY, A. Options, values, and frames. **American Psychologist**, v. 39, p. 341-350, 1984.

KAHNEMAN et al. Would You Be Happier If You Were Richer? A Focusing Illusion. **SCIENCE**, Vol.312, June, 2006.

LADEIRA, W.J. et al. O ato de presentear e a frustração: uma análise na determinação da distância psicológica. *Brazilian Journal of Marketing - BJM Revista Brasileira de Marketing – ReMark* Vol. 15, N. 1. Janeiro/Março. 2016.

LARAN, J. Goal Management in Sequential Choices: Consumer Choices for Others Are More Indulgent than Personal Choices. **Journal of Consumer Research**, Inc. Vol. 37, August 2010.

LARAN, J.; DALTON, A.N.; ANDRADE, E.B. The Curious Case of Behavioral Backlash: Why Brands Produce Priming Effects and Slogans Produce Reverse Priming Effects **Journal of Consumer Research**, Vol. 37, No. 6 (April 2011), pp. 999-1014, 2011.

LARAN, J., JANISZEWSKI, C. Behavioral Consistency and Inconsistency in the Resolution of Goal Conflict, **Journal of Consumer Research**, 35 (April), 967–84, 2009.

LARAN, J., JANISZEWSKI, C. CUNHA JR, M. Context-Dependent Effects of Goal Primes, **Journal of Consumer Research**, v. 35, December, p.653–67, 2008.

LIBERMAN, N.; TROPE, Y. The Psychology of Transcending the Here and Now. **SCIENCE**, v. 322, n. 21, november, 2008.

_____. The role of feasibility and desirability considerations in near and distant future decisions: A test of temporal construal theory. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 75, p.5–18, 1998.

LIBERMAN, N., SAGRISTANO, M. D.; TROPE, Y. The effect of temporal distance on level of mental construal. **Journal of Experimental Social Psychology**, v. 38, n. 6, 523-534, 2002.

LIBERMAN, N. et al. The effect of level of construal on temporal distance. **Journal of Experimental Social Psychology**, v.43, p. 143–149, 2007.

LEISER, D. AZAR, O.H., HADAR, L. Psychological construal of economic behavior. **Journal of Economic Psychology**, v. 29, p.762–776, 2008.

McCREA, S.M. et al. Construal Level and Procrastination. **Psychological Science**, v. 19, n.12, p. 1308-1314, 2008.

MURAVEN, M., BAUMEISTER, R.F. Self-regulation and depletion of limited resources: does self-control resemble a muscle? **Psychol. Bull.** V. 126, n. 2, p. 247, 2000.

MURAVEN, M.; GAGNE, M.; ROSMAN, H. Helpful self-control: Autonomy support, vitality, and depletion. **Journal of Experimental Social Psychology**, V. 44, p. 573–585, 2008.

MURAVEN, M., SLESSAREVA, E. Mechanisms of self-control failure: motivation and limited resources. **Pers. Soc. Psychol. Bull.** V.29, n. 7, p. 894–906, 2003.

MURAVEN, M.; TICE, D.M.; BAUMEISTER, R.F. Self-Control as Limited Resource: Regulatory Depletion Patterns. **Journal of Personality and Social Psychology**, V. 74, N. 3, p. 774-789, 1998.

PRONIN, E., OLIVOLA, C.Y., KENNEDY, K. A. Doing Unto Future Selves As You Would Do Unto Others. **Psychological Distance and Decision Making**. V.34, n. 2, p. 224-236. December 4, 2008.

SELA, A.; BERGER, J.; KIM, J. “How Self-Control Shapes the Meaning of Choice,” **Journal of Consumer Research**, v. 44, December, p. 724-37, 2017.

THOMAS, M., TSAI, C. Psychological Distance and Subjective Experience: How Distancing Reduces the Feeling of Difficulty. **Journal of Consumer Research**, Vol. 39, No. 2, August, pp. 324-340, 2012.

TROPE, Y.; FISHBACH, A. Counteractive self-control in overcoming temptation. **J Pers Soc Psychol.** Oct.79(4):493-506, 2000.

TROPE, Y.; LIBERMAN, N. Temporal construal. **Psychological Review**, 110(3), 403-421, 2003.

_____. **Construal-Level Theory of Psychological Distance**. *Psychol Rev*, 2010

TROPE, Y.; LIBERMAN, N. WAKSLAK, C. Construal Levels and Psychological Distance: Effects on Representation, Prediction, Evaluation, and Behavior. **Journal of consumer Psychology**, 17(2), 83–95, 2007.

VOHS, K. D., BAUMEISTER, R. F., & SCHMEICHEL, B. J. Motivation, personal beliefs, and limited resources all contribute to self-control. **Journal of Experimental Social Psychology**, v. 48, n. 4, 943-947, 2012.

WAKSLAK, C.J, TROPE, Y. The effect of construal-level on subjective probability estimates. **Psychological Science**. V.20, p.52–58, 2009.

WILSON, T.D., GILBERT, D.T. Affective forecasting. **Advances in experimental social psychology**, v.35, p. 345-411, 2003.

HETEROGESTÃO VERSUS AUTOGESTÃO: COMO OS DIRIGENTES DAS ASSOCIAÇÕES E/OU COOPERATIVAS DO PROJETO DE ASSENTAMENTO NOVA AMAZÔNIA TOMAM SUAS DECISÕES?

*Meire Joisy Almeida Pereira
Daiane Tretto da Rocha
Rita de Cassia Silva Costa
Geórgia Patrícia Silva Ferko
Emerson Clayton Arantes*

1. INTRODUÇÃO

A heterogestão e a autogestão disputam enquanto escolhas de modelos gerenciais nos processos de tomada de decisão. Identificar como os dirigentes das organizações sociais - Associações e/ou Cooperativas do Projeto de Assentamento Nova Amazônia – PANA - tomam suas decisões consistiu-se no objetivo do presente artigo. Para tanto foi necessário identificar os processos e os procedimentos adotados por esses dirigentes em seus cotidianos à frente dessas organizações. O fenômeno inscreveu-se no interior do PANA, espaço agrário da cidade de Boa Vista, capital de Roraima.

As Associações e Cooperativas são organizações sociais consideradas comuns nos Projetos de Assentamentos da Reforma Agrária, uma vez que são fomentadas pelo poder público. No caso brasileiro, o Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária – INCRA – constitui-se no órgão responsável pela política nacional de reformar agrária. Os argumentos fundamentais para tal fomento assentam-se na perspectiva de fortalecer e incentivar o trabalho coletivo com vistas a fixar os beneficiários da política no interior dos assentamentos. Nessa perspectiva, é inegável asseverar que os assentamentos da reforma agrária representam um papel relevante nos processos de ocupação, sobretudo na Amazônia, no período que data da segunda metade da década de 1970. Eles foram à estratégia encontrada pelo Governo Central para ocupar o imenso vazio demográfico existente na região. “Ocupar para não entregar” foi o mote do governo militar (OLIVEIRA, 2000).

Para além do objetivo geral da pesquisa, foram traçados dois objetivos específicos: o primeiro consistiu em conhecer a gênese das organizações e nesse caminho, descrever suas características e, em ambos os passos, os procedimentos

metodológicos ensejaram a oportunidade de se apontar um conjunto de evidências capazes de desvelar o *modus operandi* adotado por esses dirigentes na condução dessas organizações sociais.

A justificativa do estudo ancora-se na pertinência e relevância do tema, a gestão das organizações sociais em projetos de assentos, na medida em que os dados levantados propiciarão ao leitor identificar a natureza e a funcionalidade dessas organizações e o papel dos seus dirigentes. Cabe destacar que as organizações sociais são, contemporaneamente, no todo ou, em suas partes, responsáveis pelo cultivo, produção e comercialização dos alimentos que chegam às casas dos moradores nas cidades, no caso em particular, na capital, Boa Vista-RR, no período de 2003-2020.

O referencial teórico-metodológico utilizado inscreveu-se na abordagem do paradigma da dialética da complexidade sistêmica de Edgar Morin (2011). Articulado às categorias de análises heterogestão, autogestão e tomada de decisão, na perspectiva fundamental de se explicar o fenômeno ora estudado.

Os procedimentos metodológicos da coleta dos dados no campo consistiram da revisão da literatura, da observação-participante, da realização de entrevistas e conversas, bem como da captação de imagens e narrativas dos sujeitos da pesquisa – os dirigentes das organizações sociais. As análises dos dados coletados inscreveram-se na abordagem qualitativa, utilizando-se para tanto, da percepção ambiental dos sujeitos entrevistados, tanto dos dirigentes atuais, quanto daqueles e/ou daquelas que já foram dirigentes em períodos pretéritos.

O plano de exposição do trabalho está estruturado em cinco partes, a primeira, a presente introdução, a segunda, o referencial teórico que deu suporte à discussão, a terceira, a metodologia utilizada no campo, a quarta, os resultados apropriados e analisados e por fim as considerações finais.

Convidamos o leitor a conhecer as dinâmicas cotidianas e históricas das organizações sociais do Projeto de Assentamento Nova Amazônia, estabelecidas no espaço agrário da cidade de Boa Vista, estado de Roraima, nas duas primeiras décadas dos anos 2000.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O paradigma da dialética da complexidade sistêmica de Edgar Morin (2011) foi a abordagem teórica escolhida, articulada às categorias de análises heterogestão, autogestão e tomada de decisão. Assim, conhecer o todo e as partes, a ordem e

a desordem, o objetivo e o subjetivo das organizações sociais e por conseguinte, os procedimentos adotados pelos dirigentes dessas unidades produtivas sociais constituíram-se no desafio da pesquisa.

Começando pela categoria de análise heterogestão é relevante destacar que é a forma mais longeva dos modelos gerenciais, uma vez que ela teve sua gênese na implantação do modo de produção capitalista no século XVIII. O conceito foi cunhado quando foram estabelecidos os processos produtivos da era industrial. A heterogestão tem como característica fundamental os processos de hierarquização, baseados na divisão social do trabalho, com vistas a se garantir a acumulação e a concentração do capital. O fordismo, inicialmente e o toyotismo mais recentemente, constituem-se nas representações mais evidentes.

Do outro lado, está à autogestão que, embora nascida contemporânea à heterogestão, ou seja, na era moderna, tem outras características e configurações. A autogestão dispõe de um viés antagônico à heterogestão. Ela se assenta na lógica da produção coletiva, na centralidade das relações sociais, na repartição das sobras dentre aqueles que produzem os bens e/ou mercadorias, e tem na solidariedade entre os trabalhadores o elemento central.

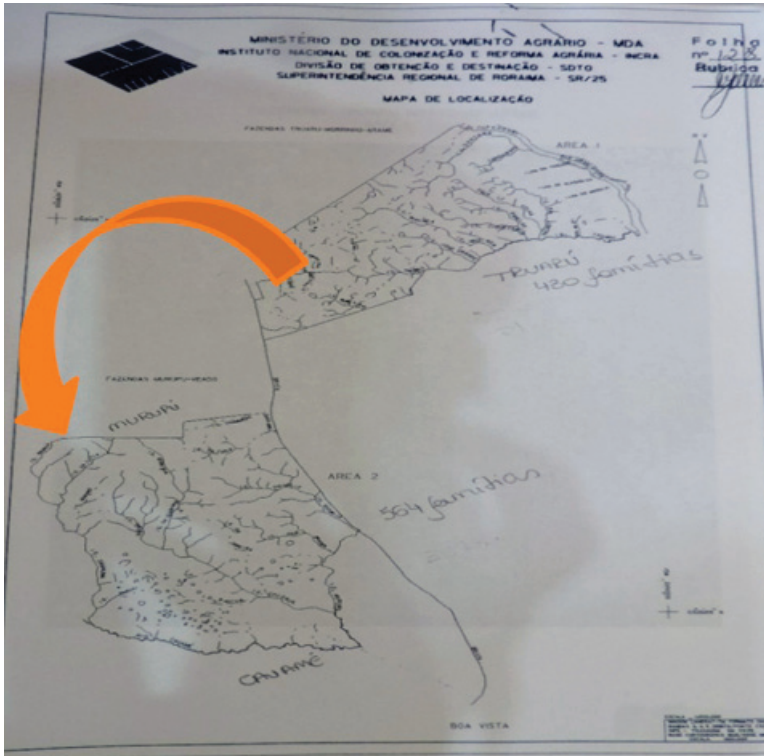
Cabe destacar que em ambos os modelos gerenciais há um único pano de fundo, o modo de produção capitalista. Sistema de produção caracterizado pela propriedade privada dos meios de produção, pela subsunção do trabalho ao capital, pela busca incessante do lucro, mediado pela moeda. Embora criado no mesmo contexto, a autogestão foi concebida num ideário diferente, aquele defendido pelos socialistas utópicos, sobretudo, Saint-Simon, Charles Fourier e Robert Owen.

Por fim, a última categoria de análise escolhida para dar suporte às análises e à discussão da pesquisa foi a tomada de decisão. O processo de tomada de decisão requer do dirigente vivificar circunstâncias que vão desde a criação de situações capazes de envidar suas percepções cognitivas - realizar processos de comparações e análises do estado, e da natureza da organização antes e depois, julgando as vantagens e desvantagens - para enfim, implementar a decisão (GOMES e GOMES, 2012). Assim, a tomada de decisão antes de ser uma questão organizacional é, ao mesmo tempo, uma característica humana do dia-a-dia que integra o ambiente das organizações por meio dos seus integrantes, sobretudo, os dirigentes.

3. METODOLOGIA

O *locus* privilegiado da pesquisa foi o PANA, o assentamento é composto por duas porções de terras descontínuas (figura 1) que somam 77.688,38 hectares, dando ao assentamento um caráter distinto dos demais 65 assentamentos estabelecidos em Roraima (PEREIRA, 2017).

Figura 1 – Cartografia extraída do Processo Administrativo que deu origem ao Projeto de Assentamento Nova Amazônia, destaque para as duas áreas descontínuas que o formam.



Legenda: A: áreas do assentamento Projeto de Assentamento Nova Amazônia.

Fonte: adaptado de Brasil (2001).

A primeira porção de terra denomina-se PANA- Gleba Cauamé. A área conta com 42.626 hectares, ali estão assentadas 578 famílias distribuídas em cinco unidades: Polo 1, polo 2, polo 3, polo 4 e o polo 5. A segunda porção de terra denomina-se PANA I, Gleba Murupu; a área conta com 35.062,38 hectares. O espaço é também conhecido como Truaru e nele foram assentadas 455 famílias. A Rodovia Federal BR

174 sentido Brasil-Venezuela é a via federal por onde se chega ao assentamento. A primeira porção localiza-se a cerca de 30 km de Boa Vista na margem esquerda da BR; enquanto a segunda porção distancia-se 60 quilômetros da capital, na margem direita da BR.

As visitas ao PANA foram o meio encontrado para se observar, observar participativamente, entrevistar, conversar e captar imagens e áudios no cotidiano das organizações sociais. Movimentos independentes e ao mesmo tempo combinados que ensejaram às pesquisadoras participar de encontros, rodas de conversas, reuniões, assembleias, confraternizações, entre outros eventos.

Os participantes da pesquisa foram homens e mulheres adultos, chefes de família, assentados no PANA, que estiveram e/ou continuam à frente das organizações sociais – Associações e Cooperativas. No total foram 08 dirigentes-presidentes entrevistados.

Outro movimento empreendido durante a pesquisa foi a aplicação dos instrumentos da percepção ambiental, sem prescindir das informações de caráter secundário - documentos oficiais, relatórios e publicações em periódicos e obras. No geral, esses foram os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa. Procedimentos que apreenderam as fontes de evidências do fenômeno investigado, que se constitui num estudo de caso (YIN, 2015).

A despeito da apreensão dos dados secundários da pesquisa, cabe destacar que foram empreendidas visitas à Superintendência do INCRA em Roraima e, a partir do uso da Lei da informação, houve o acesso ao Processo administrativo constitutivo do PANA. Para além do Processo Administrativo, o INCRA disponibilizou as cartografias digitais da gleba Cauamé e dos Polos 1, 2, 3, 4 e 5 separadamente. O conjunto de evidências materiais e imateriais encontradas no campo foram captadas em imagens, som e documentos (YIN, 2015).

4. ANÁLISES E RESULTADOS

Os resultados apreendidos no campo estão a seguir dispostos, acompanhados das análises e da discussão teórico-metodológica e epistemológica.

4.1 A GÊNESE DA CONSTITUIÇÃO DO PROJETO DE ASSENTAMENTO NOVA AMAZÔNIA: UMA HISTÓRIA PARA CONTAR

O PANA foi criado sob as expensas do Governo Federal brasileiro por meio do Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária – INCRA. O Processo Administrativo nº 54390.000503/2001-57, datado de 2001, foi a materialização documental da constituição do PANA e PANA I, ambos institucionalizados nos anos de 2001 e 2006, respectivamente. No interior do documento, estão descritas a gênese desse itinerário, revelada primeiramente pela condição que o gestou. O PANA foi institucionalizado nas terras do complexo agropecuário Bamerindus. O proprietário da fazenda - o Banco Bamerindus - tornou-se devedor do governo central, por conta de uma operação de crédito - empréstimo - junto ao Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES. A inadimplência do Banco Bamerindus junto ao BNDES, ensejou a incorporação do complexo Bamerindus – Fazenda Bamerindus – às garantias materiais da operação financeira. Movimento que permitiu incorporar o complexo agropecuário, pelas via judiciais, ao patrimônio da União, incluindo, sobretudo, todas as benfeitorias existentes na fazenda, destacadas pelo expressivo número de gado, imóveis, móveis, mobiliários, máquinas e utensílios. O patrimônio levantado à época por uma comissão do INCRA era robusto, de qualidade e de alta monta. Entre o período de transferência das terras e do patrimônio da Fazenda Bamerindus para Superintendência do Patrimônio da União – SPU – até a constituição do PANA decorreram cerca de dois anos, período que demarcou a constituição da organização institucional. Para além do processo administrativo e seu itinerário, a pesquisa conseguiu apreender relatos dos técnicos do INCRA. Segundo eles, antes da SPU destinar o complexo agropecuário ao INCRA, houve consulta à EMBRAPA para a recepção da fazenda. A resposta dada ao órgão foi negativa em face ao alto custo de manutenção do bem; outro candidato consultado a receber a fazenda foi o governo do estado de Roraima e na sequência à prefeitura municipal de Boa Vista, ambos declinaram da proposta da SPU considerando o mesmo argumento, o alto custo de manutenção. As últimas investidas da SPU foram o IBAMA e por fim, o INCRA, dado seu caráter, ser o gestor da política nacional de reforma agrária. Assim, e se utilizando dos documentos oficiais apensados no processo administrativo em epígrafe foi possível construir uma linha do tempo da organização nascente (figura 2) destacando os principais aspectos institucionais estabelecidos para constituição do Projeto de Assentamento Nova Amazônia.

Figura 2 - Linha do tempo da organização institucional do Projeto de Assentamento Nova Amazônia.



Fonte: própria autora (2017).

Os movimentos dessa linha refletem os seguintes passos, no mês de novembro de 2011 ocorreu a nomeação de um técnico – engenheiro agrônomo – do INCRA para elaborar um estudo sobre a área. O parecer técnico, apensado na página 005 recomendou ao INCRA que aceite as terras para fins de reforma agrária, considerando como argumento que o complexo agropecuário é dotado de infraestrutura “invejável” e disponível, próximo de Boa Vista, dispondo de condições de produção agropecuária e, com a possibilidade de assentar ao menos 770 famílias; o local dispõe de estudos da EMBRAPA sobre os cerrados de Roraima, levanta as possibilidades de parcerias com o Governo do Estado e com a Prefeitura Municipal de Boa Vista, apresenta as possibilidades de interação entre agricultura/pecuária nos usos da terra e por fim, evidencia a perspectiva futura dos estudos que seriam realizados por uma Comissão de técnicos do INCRA, FAO e EMBRAPA (BRASIL, 2000). Esse parecer técnico inicial subsidiou a decisão do INCRA em aceitar o complexo agropecuário denominado Fazenda Bamerindus para uso da política de reforma agrária no Lavrado de Boa Vista-RR.

O segundo movimento desse itinerário foi marcado pela instituição da comissão que elaborou o inventário da propriedade e das condições objetivas de produção denominado “laudo de vistoria e avaliação” (BRASIL, 2000, p. 34-53). O laudo descrevia todo o patrimônio vivo - dos animais – as instalações, habitações, máquinas, equipamentos, enfim, descrevia e quantificava o bens a preços de mercado.

A terceira comissão instalada teve um componente inovador, contou com a participação de membros oriundos de um *pool* de órgãos locais e nacional: Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – EMBRAPA, Universidade Federal de Roraima – UFRR, Serviço Brasileiro de Apoio a Pequena e Média Empresa - SEBRAE, Prefeitura Municipal de Boa Vista, Central dos Assentados, INCRA local e Nacional. A pesquisa procurou os membros integrantes dessa comissão. Foi detectado que alguns membros já estão mortos. O propósito da referida comissão visou desenvolver ações de planejamento, necessárias à implantação do PANA.

Antes mesmo da conclusão dos 90 dias de trabalho, o INCRA publicou a Portaria de nº 010/2001 no Diário Oficial da União – DOU – em 15/10/2001 implantando o PANA (BRASIL, 2001). Essa condição açodada refletiu as influencias, as tensões impressas pelo movimento social que tinha interesse na área para destinação de Reforma Agrária.

Entre 2005 e 2006 outra comissão foi nomeada, dessa vez o produto final foi o Zoneamento Ecológico Econômico – ZEE – do complexo agropecuário (BRASIL, 2000, p.563). Os integrantes da comissão representavam o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE – de Belém do Pará, o Instituto Nacional de Pesquisa da Amazônia – INPA/RR e o INCRA/RR. O resultado do trabalho descreveu as características do uso dos solos, das áreas de preservação permanente – APP - das áreas de reserva legal - ARL, da indicação dos cultivos, da criação de animais, além de confirmar as condições objetivas e substantivas para implantação do assentamento, seja pela disponibilidade dos bens existentes, ou ainda pelas condições ambientais. Muito embora existissem argumentos afirmando das restrições para o uso dos solos e à disponibilidade hídrica no corpo do ZEE (BRASIL, 2001; SILVA et al., 2005). Portanto, esses foram os caminhos e os descaminhos que demarcaram os passos na constituição da organização institucional do assentamento Nova Amazônia, registrados em documentos oficiais e relatos.

Os caminhos foram impressos pelos estudos, levantamentos técnicos sobre a área, inventário do patrimônio e o ZEE. Sobre os aspectos dos descaminhos a pesquisa apreendeu uma profusão de fatos difusos que gravitaram em torno da Superintendência do INCRA-Roraima e da Diretoria Nacional do órgão em Brasília-DF, descritos nos relatos dos entrevistados, sobretudo daqueles que contemporaneamente são os gerentes das Associações e Cooperativas. Um exemplo dessa assertiva foi de que o superintendente do INCRA da época era irmão do presidente da Central dos assentados – CAR -, a entidade que organizou o acampamento na BR 174 e pleiteou a criação do assentamento. Conflitos de interesses caminham juntos quando a terra é o bem no modo de produção capitalista, e em particular, essa condição se recrudescer na Amazônia.

No que diz respeito às condições da Superintendência do INCRA–RR, para além das atividades voltadas à criação do assentamento, havia também a incidência de uma ação do Ministério Público Federal – MPF – sobre o órgão. O MPF detinha um documento que registrava o aumento expressivo nos índices de desmatamento nos 65 Assentamentos localizados nas áreas de floresta - centro sul e sul de Roraima. Completavam esse contexto de pressão junto ao INCRA, para além da incidência

dos movimentos sociais e do MPF, a crise do emprego em Boa Vista, a capital do Estado de Roraima. O ano de 2003 demarcou um ponto de inflexão, um divisor de águas no quadro de pessoal do Governo do Estado de Roraima. Estabeleceu-se a primeira e maior crise do emprego da história da cidade de Boa Vista e do estado, desencadeada por conta da assinatura do Termo de Ajuste e Conduta – TAC – entre o Ministério Público Federal e o Governo do Estado de Roraima. O TAC obrigou o governo do estado a promover o maior concurso público da sua história para o provimento das vagas do órgão. Nessa condição, o GERR se viu obrigado a promover a maior ação de demissão de servidores públicos de Roraima, cerca de vinte mil terceirizados foram desligados, sem expectativa alguma de recolocação no mercado de trabalho, dado que o Governo do estado foi e continua sendo o maior empregador de Roraima. A questão assentava-se no fato de que desde 1988, época da promulgação da Constituição Federal, Roraima tornou-se autônoma administrativo e politicamente. Entretanto, até os primeiros anos da década de 2000, o Governo do estado não havia criado seu quadro efetivo/permanente de servidores públicos, em cumprimento ao estabelecido na Carta Magna. O TAC assinado foi no sentido de cumprir os ditames legais da CF 1988. A demissão em massa de terceirizados recrudescer o cenário de desemprego local com implicações de todas as ordens: de um lado estavam os demitidos do Governo do Roraima, do outro, a chegada em quantidades robustas de candidatos para concorrer e prestar o maior concurso público da história de Roraima, num total de 4.896 vagas ofertadas. Muito embora a massa de demitidos do Governo tenha chegado a números próximos de 20 mil, tornando o balanço dessa condição negativo e sufocante para sociedade da época.

O quadro síntese dessas condicionalidades revelou de um lado, a existência da ação do MPF contra o INCRA sobre o desmatamento nos assentamentos do sul de Roraima, e do outro, a incorporação do complexo agropecuário Bamerindus ao órgão/INCRA e ainda, os desdobramentos burocráticos advindos desse movimento; sem prescindir do quadro expressivo de desempregados em Boa Vista e da organização dos movimentos sociais de trabalhadores da agricultura – a CAR -, incrementado em uma pequena medida, pela chegada do Movimento do Sem Terras – MST – a Roraima. E por fim, o aspecto determinante, a mobilização dos trabalhadores que organizados em movimento social, montaram um acampamento e reivindicaram a criação do Projeto de Assentamento na Fazenda Bamerindus na BR 174.

Enfim, movimentos combinados e aleatórios que conjugados, culminaram na implantação do primeiro assentamento humano no sistema ambiental do Lavrado

de Boa Vista-RR. Aspectos que refletiram na prática, na conquista dos trabalhadores organizados em movimentos sociais de um lado. E do outro, no desafio do INCRA em implantar o primeiro assentamento humano em áreas descontínuas no Lavrado, emergências que ensejaram o nascimento das novas organizações de características multidimensionais. Instituir o PANA representou vivificar todo esse contexto histórico e dar prosseguimento às políticas de reforma agrária do governo central, que funcionam como estratégias para minimizar as questões sociais vigentes de pobreza e exclusão social, as chamadas vulnerabilidades. E em essência, a forma em que os líderes no acampamento conduziram os processos de pressão junto ao INCRA evidenciaram os indícios de como esses sujeitos iriam se comportar daquela conquista em diante. A maioria das lideranças no acampamento tornaram-se os presidentes das Associações e Cooperativas. Essas evidências demonstraram processos de autogestão na condução das lutas sociais pela terra.

Outros elementos do início da organização social no assentamento foram relatados pelos sujeitos entrevistados ora, em perspectivas positivas, ora em negativas. De um lado foram relatados que os financiamentos/créditos concedidos para as famílias assentadas ocorreram, assim foram edificadas casas, houve aquisição das ferramentas de trabalho e a perfuração dos poços para o acesso à água. Entretanto, outros sujeitos entrevistados, atuais dirigentes afirmaram que esses benefícios não aconteceram para todos. Se de um lado a organização institucional se estabeleceu, do outro, foi possível apreender as suas contradições, evidenciadas pelo índice de cerca de 25% das famílias assentadas não morarem mais no PANA. Os motivos mapeados por meio dos relatos dos sujeitos da pesquisa foram os mais variados. Eles afirmaram que as famílias que permaneceram, os motivos foram fundamentalmente, a constituição de vínculos objetivos e subjetivos com o lugar e as lutas coletivas que foram se estabelecendo. Pela observação no cotidiano nas organizações sociais, pôde-se apreender, na dimensão objetiva, a edificação de sedes - espaços para reuniões, roças e cultivos coletivos - além de igrejas, bares, restaurantes e similares entre outros aparatos sociais e ambientais. Na dimensão subjetiva, verificou-se comportamentos diversos como, por exemplo, os *ajuri*, práticas de mutirão entre os agricultores familiares, especialmente mediados pelas Associações. Os *ajuri* acontecem nos cultivos coletivos e nas atividades da reciprocidade e da solidariedade. Mais uma evidência da autogestão empreendida pelos assentados e capitaneada pelos dirigentes. Uma práxis frequente desses comportamentos, consta na organização de eventos para se angariar fundos para ajudar aqueles que precisam resolver problemas de saúde - bingos, rifas, sorteios – atitudes do comportamento da reciprocidade que

validam o sentimento de pertença constituído. Os eventos acontecem no âmbito dos coletivos sociais, nas igrejas, nas associações, na associação de pais das escolas ou mesmo erigidos em diálogos entre vizinhos. A despeito da dinâmica de ocupação das famílias no PANA, a pesquisa elaborou o Quadro 1, baseado no Sistema de Informação do Programa de Reforma Agrária - SIPRA.

Quadro 1 - Dinâmica de ocupação e origem da procedência das famílias assentadas no Projeto de Assentamento Nova Amazônia e Projeto de Assentamento Nova Amazônia I.

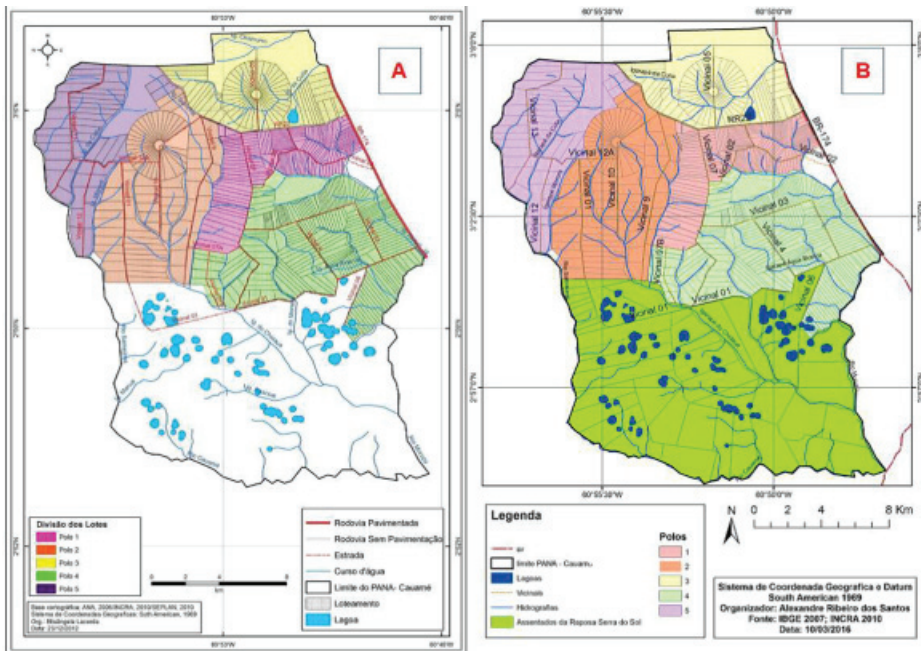
Ano	Nova Amazônia Gleba Cauamé	Nova Amazônia I Gleba Murupu	Área de ocupação anterior
	Unidades Familiares		
2001	27	1	Trabalhadores Fazenda Bamerindus
2002	11	-	Acampamento BR174
2003	143	-	Acampamento BR174 e horticultores
2004	148	-	Horticultores do Bairro Operário
2005	22	-	SIPRA
2006	-	237	SIPRA
2007	41	35	Rio Grande do Sul/Paranaense
2008	48	41	SIPRA
2009	39	22	Desintrusados da TTRS
2010	42	29	SIPRA
2011	34	37	SIPRA
2012	05	12	SIPRA
2013	02	07	SIPRA
2014	01	09	SIPRA
2015	01	-	SIPRA
2018	14	25	SIPRA
Total	Capacidade: 570 Assentados: 578	Capacidade: 430 Assentados: 455	

Fonte: Adaptado de Brasil (2001).

Considerando os relatos dos dirigentes entrevistados a dinâmica de ocupação aconteceu primeiramente pelo acampamento na BR 174. Dada essa condição, a pesquisa sistematizou esse movimento em frentes. A primeira delas constatou o assentamento das 28 famílias egressas do complexo agropecuário Bamerindus; a segunda frente localizou-se nos grupos dos trabalhadores organizados acampados na Rodovia Federal BR 174; a terceira frente constou dos moradores das chácaras

do bairro Operário – periferia de Boa Vista; a quarta frente representou a chegada dos gaúchos e paranaenses em Roraima e no PANA e, por fim, a última frente, constou dos fazendeiros desintrusados da Terra Indígena Raposa Serra do Sol. Heterogêneos por natureza e similares por interesses, esses traços identificadores dos sujeitos compuseram a dinâmica e o caráter histórico da ocupação do PANA. Numa perspectiva mais ampla, a dinâmica de ocupação do assentamento inscreveu-se na estrutura contida na figura 2, onde estão dispostas duas cartografias do PANA - A e B – representando dois movimentos ontogenéticos da organização viva, ou seja, da história do lugar: o primeiro momento registrou a chegada das famílias em 2002 e o segundo, o momento atual, com o assentamento dos fazendeiros desintrusados da Terra Indígena Raposa Serra do Sol em 2009 na área de reserva legal.

Figura 2 – Representação cartográfica do Projeto de Assentamento Nova Amazônia em 2001 quando o assentamento foi institucionalizado, e em 2017, estágio atual de ocupação.



Fonte: Santos (2016).

Na figura 12-A - na parte inferior, branca - ainda se verifica a área denominada limites do assentamento da Gleba Caumé, aonde são observados os corpos hídricos do Assentamento. Na figura 12-B constata-se que a partir de 2009 uma nova

configuração estabeleceu-se, tratou-se do cumprimento da portaria do INCRA/SR-25/Nº023, de 08 de outubro de 2009, página 168, do Processo Administrativo do PANA, houve a incorporação na Gleba Cauamé de 27.391,27 hectares somados a 16.155.97 hectares dos corpos hídricos do assentamento – área de reserva legal - totalizando a capacidade geral do assentamento em 570 famílias. Em 2018 o INCRA assentou mais 14 famílias às margens do lago azul, área de reserva legal, ultrapassando o número primeiro de famílias estabelecidos. A incorporação possibilitou ao INCRA a demarcação de 39 parcelas de aproximadamente 500 hectares destinadas aos desintrusados da Terra Indígenas Raposa Serra do Sol. Assim, a Gleba Cauamé passou a totalizar uma área de 44 mil hectares. Esses procedimentos só foram possíveis por conta do convênio de Cooperação Técnica entre o Ministério da justiça, Ministério do Desenvolvimento Agrário, INCRA e FUNAI de 2004, cujo objeto constava na Regulamentação e implantação do Programa de Reassentamento de Ocupantes Não-índios em terras indígenas. Em linhas gerais, o novos ocupantes – os fazendeiros - denominados desintrusados foram assentados na área de Reserva Legal do PANA, desfrutando de condições privilegiadas no quesito dimensão das parcelas e na disponibilidade hídrica, condições ambientais completamente diferentes das primeiras famílias assentadas em 2001.

4.2 AS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS - ASSOCIAÇÕES E COOPERATIVAS – CONSTITUIÇÃO E PROCESSOS GERENCIAIS

Para além das questões institucionais, jurídicas e ambientais, outros elementos integraram-se às origens históricas do PANA, a dimensão política, sobretudo com a constituição das organizações sociais, os sítios, as associações e cooperativas. As características fundamentais apreendidas nos cinco Polos dão conta de refletir primeiramente o tamanho dos lotes e a quantidade de parcelas/lotes. O Polo 1, por exemplo, dispõe de 144 parcelas/lotes e uma área denominada área coletiva, repassada documentalmente em 2018 pelo INCRA à Associação de agricultores. A Associação dos agricultores do polo 1 junto com a Associação do polo 2 são as mais antigas do PANA. Foram constituídas no momento da ocupação. A conquista da legalização da área coletiva para Associação do polo 1 é atribuída ao seu dirigente-presidente, uma vez que ele, nos últimos anos envidava seus melhores esforços para obtenção dessa condição.

Outra característica dos lotes do PANA está na dimensão, elas variam, no polo 1, o menor lote possui oito hectares e o maior 74 hectares. É preciso destacar que as famílias ocupantes do Polo 1 não participaram do acampamento na BR 174, embora tenham sido assentadas na mesma época dos trabalhadores que acamparam. A maioria dos integrantes são famílias advindas do Bairro Operário, cuja principal característica consiste no cultivo e comercialização de hortaliças. Um relato de uma beneficiária do lote descreveu o momento da sua chegada ao PANA:

A gente não tava no acampamento. Nós morava no bairro Operário, plantava horta. A gente veio porque na hora de aposentar nós não ia conseguir aposentar como agricultor porque morava na cidade. Aqui é melhor porque tem mais espaço para plantar, vamos conseguir aposentar como agricultor. Nós somos agricultores desde sempre (R.M.S., 2016).

As características espaciais do Polo 2 constam de 108 lotes, a maioria dos ocupantes participaram do acampamento à beira da BR 174. As narrativas registram o descontentamento da dinâmica no processo de ocupação do assentamento.

Nós era 104 famílias no acampamento, ficamos acampado um ano ali na beira da BR, na estrada, no sol, na chuva. Pra beber água nós fez um buraco, um arremedo de poço. A comida vinha da cidade trazida pelos companheiros. Todo dia nós assinava uma lista de presença, de manhã e de noite. O INCRA dizia que iria assentar 100 famílias. E nós era 104. Nós ficava pensando como eles iam fazer. E ainda tinha o pessoal que trabalhava na fazenda. E digo mais, aquele ditado: cavalo que chega primeiro bebe água limpa, não é verdade, com nós não aconteceu assim. No dia em que entramos para os lotes vimos chegar um caminhão de gente para ocupar outros lotes. Nós ficamos sem entender nada porque eles não acamparam (E.S.R., 2016).

Por esse relato, depreendeu-se mais evidências das características da autogestão, ainda no movimento do acampamento, época da mobilização e reivindicação das terras. O formato do Polo 2 é circular, similar ao de uma agrovila. A área coletiva é a segunda maior do Assentamento, com cerca de 800 hectares, foi administrada pela associação dos agricultores nos mesmos moldes do polo 1. O menor lote possui 45 hectares e o maior 137 hectares. Entretanto, desde que o dirigente-presidente da Associação passou a ser presidente da Coopercinco, as atividades da organização foram arrefecidas e as terras destinadas à associação foram distribuídas entre os assentados.

O polo 3 conta com 62 lotes de dimensões que variam entre 1 a 101 hectares. O formato do polo também é circular, de agrovila, similar ao Polo 2. A unidade também dispõe de uma área coletiva, a maior de todo o assentamento, com cerca de 1.000

hectares. Embora houvesse a condição da área ser administrada pela associação dos agricultores, a dinâmica nunca emplacou em face aos constantes conflitos entre os agricultores por conta da dimensão dos lotes. Em 2018 as áreas coletivas dos Polos 2 e 3 foram desfeitas pelo INCRA. Os motivos objetivos constam dos conflitos existentes entre os agricultores por conta da dimensão dos lotes e dos usos da terra. Dessa feita, o INCRA promoveu uma nova demarcação utilizando as terras das respectivas áreas coletivas, dividindo-as entre as famílias ali assentadas. O que se depreendeu diante dessa situação foi ausência de coesão entre os agricultores daqueles polos, refletida nos interesses pessoais, em detrimento do coletivo e pela inexistência de uma organização social capaz articular os interesses da coletividade.

O Polo 4 é a maior unidade do PANA em termos de extensão de terras e abriga, por conseguinte, o maior número de lotes, num total de 198. Parte dos lotes estão às margens da BR 174, portanto, são mais próximos à capital, facilitando o processo de escoamento da produção. Os lotes variam de tamanho, o menor possui 7 hectares e o maior 81 hectares; excetuando as 39 parcelas dos desintrusados da Terra Indígena Raposa Serra do Sol e as 14 parcelas/lotês recentemente demarcadas em 2018 a beira do lago Azul. A unidade também dispõe de uma área coletiva administrada pela Associação dos agricultores, restabelecida em 2017 com apoio dos dirigentes-presidentes da associação do Polo 1 e da diretoria da Coopana. O polo 4 também abriga a Associação da Casa Rural, localizada no lote 258, com 43 hectares. O nível de anomia é maior entre os membros da associação do polo 4, em face aos constantes conflitos de interesses ali presentes. Daí não se observar resultados substantivos na Associação. Em 2020 uma eleição determinou a nova gestão da Associação dos Agricultores regada de tensões e conflitos.

O Polo 5 contém 41 lotes, o espaço foi ocupado pelos produtores advindos do Rio Grande do Sul e do Paraná com a mediação direta do INCRA nacional. Eles chegaram em 2005/2006 organizados para o trabalho coletivo e cooperativo, dispuseram dos maiores lotes do assentamento, até a chegada dos fazendeiros desintrusados. O menor lote possui 61 hectares e o maior com 102. Num dos relatos apreendidos, o processo foi descrito como:

A gente chegou numa cooperativa, viemos uns 70. Hoje devemos ser uns vinte só. Uns morreram, outros não aguentaram e voltaram pro sul. Não se acostumaram com o clima nem com a terra (R.M.S, 2017).

Em 2019 a Associação do Polo 5 foi reativada, comprovando a tomada de consciência dos agricultores ali assentados e inspirados na pujança das demais

organizações sociais que estão funcionando. A nova dirigente-presidente vem envidando processos coletivos de atendimentos às demandas locais. Evidenciando mais uma vez às condições da autogestão.

Por fim, para além das seis associações que estão em pleno funcionamento no PANA e PANA I, foram detectadas 03 cooperativas: a Coopercinco, a Coopana e a Coopnova. Diferente das associações, as cooperativas são unidades produtivas geradoras de sobras, recursos financeiros destinados a investimentos e/ou repartição entre seus associados. O surgimento dessas unidades produtivas evidenciam a visão de futuros de seus dirigentes-presidentes no caminho rumo à autonomia e a emancipação social e econômica, uma vez que as cooperativas tem uma lógica distinta ser e de funcionar. Elas são frutos da tomada de decisão dos dirigentes das associações, dado que as cooperativas tiveram suas gêneses nos processos de trabalhos coletivos gestados e vivificados nas associações.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Identificar como os dirigentes das organizações sociais - Associações e/ou Cooperativas do Projeto de Assentamento Nova Amazônia – PANA – organizaram-se e nessa trilha, como tomam suas decisões, consistiram nos propósitos epistemológicos do presente artigo. A pesquisa identificou que existem seis Associações de agricultores em plena atividade: as associações do polo 1, polo 4, associação da Casa Rural no polo 4, a Associação do polo 5 e Associação do Truaru. Além da existência de três Cooperativas: a Coopercinco, a Coopana e a Coopnova. Essas duas últimas são relativamente recentes, a Coopana foi constituída em 2015 durante a consecução do projeto de extensão da UFRR Edu3S e a Coopnova em 2019, ambas com auxílio da Incubadora social da UFRR. Os dirigentes dessas 08 organizações sociais foram assentados no PANA desde o início da ocupação. Movimento que ensejou em suas práxis de gestão o uso da autogestão como modelo gerencial mais recorrente, o que não prescindiu em determinadas condições do uso da heterogestão. A autogestão ensejou às organizações sociais estudadas, durante os 15 anos de existência do PANA, a conquista de condições como o acesso a mercados institucionais dos governos central e locais uma vez cultivam e comercializam seus produtos no Programa de Aquisição de Alimentos – PAA - e no Programa Nacional da Alimentação Escolar – PNAE - e mais recentemente no Programa Municipal de Desenvolvimento da Agricultura da Prefeitura Municipal de Boa Vista - PMDA.

Tais conquistas são frutos das tomadas de decisões dos seus dirigentes-presidentes que caminham a passos largos para novas conquistas nos anos que estão por vir, sobretudo nos mercados convencionais, ou seja, para além dos programas sociais governamentais.

REFERÊNCIAS

ALBERT, Mi et al. **Autogestão hoje: teorias e práticas contemporâneas**. São Paulo: Faisca Publicações Libertárias, 2004.

ALBUQUERQUE, P. P. Autogestão. In: CATTANI, A. D. (Org). **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz Editores, 2003.

ANTEAG - Associação Nacional dos Trabalhadores e Empresas de Autogestão e Participação Acionária, São Paulo, 2007.

GOMES, L. F. A.; GOMES, C. F. **Tomada de decisão gerencial: enfoque multicritério**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GOUNET, Thomas. **Fordismo e toyotismo na civilização do automóvel**. São Paulo: Boitempo, 1999.

GUTIERREZ, G. L. **Autogestão de empresas: novas experiências e velhos problemas**. In: VIEITEZ, C. G. (org) *A empresa sem patrão*. Marília: UNESP, 1997.

ICAZA, A. M. S., & TIRIBA, L. (2003). Economia popular. In A. D. Cattani (Ed.), **A outra economia** (pp. 101-109). Porto Alegre, RS: Veraz.

ITCP-USP. **A Gestão da Autogestão na Economia Solidária: Contribuições iniciais: incubadora tecnológica de cooperativas populares da universidade de São Paulo; núcleo de gestão da ITCP-USP (et al)**. Porto Alegre: Calabria; São Paulo: ITCP-USP, 2007.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. 4. ed, Porto Alegre: Sulina, 2011.

MORAES NETO, B. R. **Marx Taylor Ford: as forças produtivas em discussão**, São Paulo: Brasiliense, 1989.

MOREIRA, D. A. **Administração da produção e operações**, São Paulo: Pioneira, 1993.

MORITZ, G. O.; PEREIRA, M. F. Introdução ao Processo Decisório. In: Moritz, G. O.; Pereira, M. F. **Processo decisório**. 3. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração /UFSC, 2015.

OWEN, R. **Uma Nova Concepção de Sociedade**. Introdução, Tradução e Notas por Luísa Leal de Faria, Textos Filosóficos, Coleção Bilingüe Publicada pela Faculdade de Filosofia de Braga, da Universidade Católica Portuguesa, Braga, 1984.

PERES, M. A. C. Do taylorismo/fordismo à acumulação flexível toyotista: novos paradigmas e velhos dilemas. **Faculdades Unopec**. Artigo. Jan/Jul, 2004. PETITFILS, Jean-Christian. Os socialismos utópicos. Rio de Janeiro: Zahar editores, 1977.

SINGER, P. Economia Solidária: um modo de produção e distribuição. In: SINGER, Paul & SOUZA, André R. de. **A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego**. Contexto, 2000c. São Paulo: contexto, 2006.

TAYLOR, F. W. Princípios de Administração Científica. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1979. TEIXEIRA, A. (Org.). **Utópicos, Heréticos e Malditos: os precursores do pensamento social de nossa época**. Rio de Janeiro: Record, 2002.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATRIZ AVALIAÇÃO DO NEGÓCIO DE IMPACTO SOCIAL: O CASO DA FAZENDA DA ESPERANÇA DE RORAIMA

*Daiane Tretto da Rocha
Bianca Barbosa Garcia
Emerson Clayton Arantes
Meire Joisy Almeida Pereira
Geórgia Patrícia de silva Ferko*

1. INTRODUÇÃO

O recrudescimento das questões sociais e ambientais vêm envidando dos governos nacionais/locais, das organizações - corporações transnacionais, nacionais e locais – mudança de postura. Na perspectiva de encontrar soluções por meio de estratégias diferenciadas começam a surgir iniciativas inovadoras, capazes de fazer frente à superação das questões socioambientais. Dentre elas, destacam-se os chamados negócios de impactos, gestados na esteira do empreendedorismo social. Essas iniciativas surgiram com o firme propósito de se alcançar a sustentabilidade por meio da superação das desigualdades, do atendimento às populações vulneráveis e não menos importante, da garantia da conservação ambiental.

Os negócios de impacto podem ser conceituados como organizações híbridas que possuem tanto o objetivo social quanto o financeiro em seu escopo. A finalidade precípua não está no alcance do lucro, mas sobretudo no meio utilizado para o alcance de objetivos mais amplos, cujas prioridades localizam-se nas dimensões sociais e ambientais. Os negócios de impactos são considerados modelos de negócios, uma vez que empreendem atividades econômicas, embora os propósitos teleológicos sejam mais amplos.

Foi na esteira desse contexto que a presente pesquisa surgiu, na medida em que promoveu o seguinte objetivo: compreender o que são negócios de impacto social, descrever suas características e não menos importante, desvelar sua funcionalidade por meio dos mecanismos de avaliação, dado que a dinâmica da avaliação requer a determinação de indicadores para se mensurar sua real funcionalidade.

Os resultados preliminares foram de que há o empreendedorismo social em Roraima, manifesto concretamente num negócio de impacto denominado Fazenda da Esperança, no município de Iracema-RR. Conhecer-lo representou a oportunidade de diferenciar as questões relacionadas às características dos negócios tradicionais, dos negócios de impacto social. Foi na Fazenda da Esperança de Roraima que a

pesquisa aconteceu e foram aplicados os instrumentos da Teoria da Mudança e da matriz de avaliação de impacto.

2. NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL

Os negócios de impacto surgiram, historicamente, na perspectiva de se estabelecer um firme propósito, enfrentar as questões socioambientais visando a superação das desigualdades sociais por meio do atendimento às populações vulneráveis. De acordo com Muhammad Yunus (2015), um negócio de impacto tem como único objetivo, solucionar as questões sociais por meio da condição de autossustentabilidade financeira. Yunus (2015) é considerado um dos pioneiros na constituição dos empreendimentos sociais. O autor foi laureado com o prêmio Nobel da paz em 2006 por sua iniciativa de criar uma organização cujo escopo era a disponibilização do microcrédito para às populações em condições de vulnerabilidade social.

Embora recente, o modelo de negócio fez surgir novos rumos para os desassistidos social e economicamente. Entretanto, os estudos sobre as formas e as funcionalidades desse modelo de negócio ainda são incipientes, justificando a presente pesquisa e, ao mesmo tempo, desvelando alentos, como o estabelecido no decreto Decreto nº 9.977, de 19 de agosto de 2019. O ditame dispõe sobre a estratégia nacional de investimentos e negócios de impacto e o comitê de investimento e negócios de impacto. De acordo com Art. 2º, considera-se negócios de impacto aqueles “empreendimentos com o objetivo de gerar impacto socioambiental e resultado financeiro positivo de forma sustentável”. O decreto propõe ainda, a possibilidade de se investir financeiramente em negócios de impacto, para que eles possam se desenvolver e alcançar seus objetivos.

Brandão, Cruz e Arida (2015, p. 5) ressaltam que “Conhecer a capacidade de um negócio gerar impacto social é aspecto determinante para a constituição de sua identidade”, neste sentido, não basta o empreendedor dizer que gera um impacto, ele precisa ter clareza da transformação que deseja promover ou promove, e mostrar indicadores de como faz isso. Dar transparência a essas informações resulta em credibilidade para o negócio e, conseqüentemente, atrai novos investimentos que, por sua vez, dão escala aos impactos.

Portanto, avaliar o impacto do negócio social é imperativo para sustentar as propostas que afirmam ser capazes de gerar lucros e transformação social.

2.1 AVALIAÇÃO DE IMPACTO

Avaliar de modo geral não é uma tarefa simples, porém é de suma importância para se mensurar a qualidade e a importância de algo. Uma avaliação ocorre com base em critérios objetivos, estabelecidos para se verificar se a organização escolhida para estudo está inscrita nas suas características fundamentais.

De acordo com Silva et al. (2017, p. 9), o conceito de avaliação consiste em se estabelecer uma “Investigação de uma ação, com base em um exercício metodológico rigoroso, capaz de produzir julgamento de mérito (efeito) e de relevância (utilidade, aderência, viabilidade, eficiência, qualidade) desta ação com base em critérios consistente e válidos[...]. Para tanto, a autora afirma que é preciso compreender, mensurar, comparar e julgar para que se consiga mensurar e avaliar o empreendimento de forma criteriosa e com senso de justiça e nesse caminho, estabelecer relações entre públicos atendidos, os resultados, as estratégias, as ações e os recursos.

Assim, de acordo com Brandão, Cruz e Arida (2015, p. 6) a avaliação de impacto social

associa-se à ocorrência de mudanças em uma comunidade, população ou território a partir de uma variável conhecida no sistema (um projeto, programa ou negócio social) em uma relação causal observada entre a mudança e a variável.

Assim, o procedimento de uma avaliação de um negócio de impacto revela-se como necessária e pertinente, na medida em que se propõe em se verificar o alcance dos objetivos propostos pelo negócio. Conforme Silva et al. (2017, p.10) “avaliamos porque é crucial conhecer as consequências positivas e negativas do que fazemos”, ou seja, além de verificar se o objetivo está sendo alcançado, a avaliação permite detectar falhas e verificar o que pode ser melhorado.

A avaliação de impacto representa um elemento de robusta importância para um negócio de impacto que Brandão, Cruz e Arida (2015) destacam que essa avaliação não se configura como opcional, mas sim de uma obrigatoriedade para os empreendedores sociais, pois é a partir da avaliação que irá sustentar as estratégias para transformação social.

Conforme Silva et al. (2017, p. 10) “avaliamos porque partimos da premissa de que é preciso e possível melhorar as ações, fazer mais, alcançando mais eficiência e mais efetividade”, ou seja, com a avaliação de impacto, o negócio poderá melhorar os processos dentro da organização para que haja melhor desempenho global. Neste

sentido, a avaliação auxilia na verificação das estratégias escolhidas, para saber se estão sendo efetivas ou não do impacto causado e na melhoria contínua.

De acordo com Silva et al. (2017), existem os outputs, que é o alcance imediato do empreendimento, os resultados que são de forma intermediária (efeitos de curto ou médio prazo) e os impactos, que são os resultados finais (efeitos de longo prazo). Os autores lembram ainda, que para uma boa avaliação, deve-se conhecer a fundo o negócio, e principalmente os resultados e impactos que ele pretende causar por meio de suas atividades e qual seu público alvo.

Do ponto de vista operacional, a avaliação de um negócio de impacto quando se empreende os quatro princípios indicados pela Força Tarefa de Finanças Sociais (2015, p.6), são eles: “Compromisso com a missão social e ambiental, compromisso com o impacto social e ambiental monitorado, compromisso com a lógica econômica e compromisso com a governança efetiva”. Com base nesses princípios foi possível realizar a avaliação do negócio.

Por outro lado, é preciso destacar que, no 2º Mapa de Negócios de Impacto, realizado pela PIPE Social¹ (2019) ficou evidente que 1.002 (mil e dois) negócios causam impacto socioambiental. Eles seguem o princípio do compromisso com o impacto social e ambiental monitorado, 38% possuem indicadores definidos mas ainda não medem o impacto e 42% ainda não definiram os indicadores de impacto. Entretanto, apenas 19% realizam a medição do impacto, sendo que 8% desses comunicam os resultados.

Por fim, destaca-se que a avaliação de impacto social e a definição de indicadores ainda são desafios para os gestores realizarem, dado que é distinta de uma avaliação de negócio convencional. De acordo com Filho, Kiwaya e Comini (2013), avaliar uma empresa convencional guarda um caráter relativamente simples, uma vez que irá mensurar o valor monetário criado pela mesma, por meio de relatórios e indicadores já estabelecidos e conhecidos. Já os negócios sociais, não são avaliados segundo o seu desempenho financeiro, surgindo desafios para a avaliação destes. Fabiani et al. (2018) dizem que essa diferença quanto a avaliação de impacto ocorre pois a mesma busca estabelecer uma relação de causa e efeito entre a intervenção e seus impactos.

¹ Plataforma que conecta negócios com quem investe e fomenta o ecossistema de impacto no Brasil. <https://pipe.social/>.

2.2 MECANISMOS PARA AVALIAÇÃO DE IMPACTO

Existem métodos para avaliar um impacto social, entretanto muito deles não são conhecidos ou não são evidenciados com a devida importância pelos gestores. De acordo com Fabiani et al. (2018), o custo elevado constitui-se como o principal desafio para a mensuração de impacto, seguido pela insegurança na adequação e eficácia dos métodos de avaliação, além dos poucos conhecimentos sobre o tema. Para os autores “a medição de impacto é um assunto muito falado, mas pouco conhecido, e ainda é vista como algo caro e complicado e seu valor para a transformação socioambiental não está, de fato, esclarecido” (FABIANI et al, 2018, p.8).

Na presente pesquisa a Teoria da Mudança e Indicadores constituiu-se na escolha objetiva teórica-metodológica para se mensurar a Fazenda Esperança.

2.3 TEORIA DA MUDANÇA E INDICADORES

A teoria de mudança consiste numa metodologia que surgiu nos anos 1990. O fundamento teórico passou a ser utilizado no auxílio do planejamento e na avaliação de um negócio com fim social. Conforme dizem Castello Branco et al (2018, p.15), “é uma ferramenta empregada amplamente hoje com a finalidade de apoiar processos de planejamento, sistematização/estudo e avaliação”. Assim, a teoria contribui na construção de uma matriz de avaliação para negócios de impacto.

De acordo com Rogers (2014), a teoria da mudança busca entender como as atividades do negócio irão produzir resultados que contribuam para alcançar os impactos desejados. Ou seja, a teoria auxilia a elaborar a melhor forma para alcançar o impacto que o negócio se propõe a realizar.

Vale lembrar que a teoria da mudança é específica para cada negócio, pois irá depender de qual tipo de impacto o negócio busca causar. Não há uma fórmula específica e a teoria da mudança se constrói com perguntas abertas feita aos gestores, e cada negócio irá responder de acordo com a sua realidade. A ferramenta é usada para auxiliar no planejamento e avaliação de um negócio de impacto ao “relaciona ações, produtos, resultados e impactos, uma teoria de mudança procura traduzir, de maneira simples e criativa, os maiores compromissos de uma iniciativa” (SILVA et al., 2017, p.27).

Na perspectiva de se estabelecer a prática, à luz da teoria, o primeiro passo envidado foi conceituar um negócio de impacto e na mesma medida, descrever suas

características e funcionalidade, a quem se destina suas ações e por fim, compreender como o negócio pretende causar impacto e quais são estes (CASTELLO BRANCO et al., 2018).

Assim, caso o empreendimento não se enquadre nas características estabelecidas, inscritas na teoria, será necessário uma inflexão nas ações, capazes auxiliar na verificação do que necessita ser ajustado para alcançar o objetivo. Rogers (2014) ressalta que, além de ser empregada no planejamento e na determinação das estratégias, a avaliação contribui na identificação situacional do empreendimento, visando um alinhamento estratégico para se alcançar os objetivos propostos.

De acordo com Silva et al. (2017), sete etapas são necessárias para a elaboração de uma teoria de mudança, são elas: compreender o contexto, explicitar quais mudanças que se deseja alcançar, registrar o que é ou deve ser feito para gerar mudanças, explicitar e registrar o público alvo, registrar os principais produtos, esclarecer, registrar e questionar pressupostos e aprimorar o desenho. Ainda segundo Silva et al. (2017), a imagem abaixo exemplifica o que a teoria de mudança pretende alcançar.

Figura 1 - Teoria da Mudança.



Fonte: Silva et al., (2017).

Castello Branco et al (2018) consideram essas as perguntas essenciais para a realização da teoria: o que fazemos, para quem e para quê. A partir delas é possível construir a teoria da mudança de um negócio, facilitando o entendimento da mesma. De acordo com os autores (2018, p. 17), essa “ferramenta tem mostrado grande capacidade de ajudar grupos a compreender/estudar, rever, planejar e avaliar suas iniciativas[...]”, sendo esta utilizada para elaborar a matriz de impacto do objeto de estudo.

A partir da teoria da mudança podem ser definidos indicadores para avaliação do impacto do negócio. Conforme Rogers (2014), a teoria da mudança auxilia na avaliação de impacto de diversas maneiras, e uma delas é em definir perguntas específicas de avaliação, sendo que a partir disso será possível estabelecer indicadores de avaliação.

Os indicadores de avaliação são definidos conforme a teoria de mudança de cada negócio. Conforme Silva et al. (2017), o indicador “deve ser capaz de revelar o funcionamento ou desempenho de um objeto” (p.80). Assim, os indicadores podem ser classificados tanto como quantitativos como qualitativos.

Os indicadores quantitativos se referem a números encontrados com base em cálculos, já os indicadores qualitativos são usados “quando queremos compreender mais profundamente os fenômenos” ou “quando observamos variáveis com vários tipos de manifestações possíveis” (SILVA et al., 2017, p.83).

Depreende-se que a Teoria da Mudança constitui-se como mecanismo essencial para se realizar a avaliação dos negócios de impacto, além de contribuir nos processos do negócio, é capaz de identificar os problemas para serem solucionados. Permite aumentar a eficiência e eficácia do negócio, e por fim, determina se o negócio está, de fato, alcançando seu objetivo de gerar impacto e poderá também aumentar seu retorno financeiro, ajudando na sua sustentabilidade financeira.

3. METODOLOGIA

As características fundamentais da presente pesquisa são: ela dispõe de um caráter exploratório, constitui-se num estudo de caso, segundo Yin (2015, p.17) “o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de mundo real”, sendo o objeto de estudo a Fazenda da Esperança de Roraima, localizada no município de Iracema, atualmente possui 40 pessoas residindo na fazenda.

Utiliza-se da pesquisa ação como estratégia de coleta de dados. De acordo com Fonseca (2002), nesse tipo de pesquisa o pesquisador deixa de ser apenas observador e passa a ter um caráter mais participativo, diz ainda que “o pesquisador quando participa da ação traz consigo uma série de conhecimentos que serão o substrato para a realização da sua análise reflexiva sobre a realidade e os elementos que a integram” (p.35).

A segunda etapa centrou esforços na ida ao campo, quando foram realizadas visitas as instalação e uma oficina na Fazenda da Esperança de Roraima (FERR),

cujos participantes foram os gestores e os residentes mais antigos da Fazenda da Esperança, ao todo 7 pessoas no dia 22 de setembro de 2019.

A sistematização dos dados coletados na oficina foi o insumo para a consecução da terceira etapa, cujos procedimentos metodológicos consistiram em estabelecer a relação teoria-prática a fim de se apreender as características da FERR. Com os dados sistematizados, foi possível construir a matriz de avaliação de impacto, conforme objetivo geral. De acordo com as respostas obtidas na segunda etapa e com a teoria da mudança pronta, foram estabelecidos três indicadores para compor a matriz.

A metodologia escolhida da presente pesquisa foi a Teoria da Mudança. Conforme Rogers (2014), a TdM tem o propósito de realizar a avaliação de impacto. A partir dela foi elaborada a matriz de impacto da Fazenda da Esperança de Roraima como veremos a seguir.

As estratégias metodológicas empreendidas durante a pesquisa possibilitaram, entre seus propósitos, desvelar para os participantes, sobretudo para os gestores, a importância de se utilizar a matriz de impacto, como mecanismo de eficiência gerencial, bem como instrumento capaz de mensurar a evolução do negócio.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Na trilha da consecução da pesquisa os principais resultados alcançados a partir da metodologia empregada consistiram em compreender o que é um negócio de impacto, sua natureza e sua finalidade. O primeiro resultado foi apontar que existe negócio de impacto em Roraima, consubstanciado na Fazenda Esperança.

A Fazenda da Esperança constitui-se, portanto, num negócio social que nasceu no Brasil, de acordo com o site institucional da Fazenda, ela está há 35. O empreendimento tem como finalidade contribuir na recuperação da dependência química de homens. Ao todo são 130 unidades no mundo, incluindo o Estado de Roraima.

A Fazenda de Roraima em 2019 completará uma década em dezembro. A história do lugar começou com o Grupo Esperança Viva (GEV), que inicialmente ajudava aqueles dependentes químicos que desejavam ir para fazenda de outro estado. Mas após perceberem a quantidade de pessoas que se encontraram na condição de dependência, perceberam a oportunidade de se implantar uma unidade da Fazenda da Esperança no Estado. Assim, surgiu a FERR, no dia 14 de dezembro de 2009, e a partir daí vem ajudado homens de várias idades a se recuperarem do seu vício em álcool e/ou drogas.

Outro resultados encontrado durante a feitura da pesquisa foi compreender as diferenças entre o empreendedor tradicional e o empreendedor social. Essas características são relevantes porque descrevem os elementos fundamentais que os gestores dessas unidades produtivas precisam dispor.

Quadro 1 - Diferenças entre o empreendedor tradicional e social.

Características/Perfil	Empreendedor Tradicional	Empreendedor Social
Assumem riscos	De acordo com a taxa marginal de lucratividade.	O risco é voltado mais para visualização das mudanças.
Transferem recursos econômicos	Por meio da empresa.	Por meio dos projetos sociais.
Detectam oportunidades	Retorno financeiro.	Retorno social.
Tem um modelo ou pessoa para inspiração	Muitas vezes o fundador da empresa.	Muitas vezes líderes sociais.
Grau de "Internalidade"	Baixo.	Alto.
Crença de que podem mudar o mundo ou algo do mundo	A internacionalização favorece apenas determinados segmentos internos de mudança.	Fazem projetos audaciosos voltados para mudar o mundo.
Valores	Agregam mais valores econômicos.	Agregam mais valores sociais.
Inovação	Voltada para a lucratividade com inserção de um novo bem ou serviço.	Voltada para produtos e serviços de alto impacto social e valorização da marca.
Liderança	Faz parte da função.	Faz parte do indivíduo.
Influências e mudanças	Proativos e agregam pessoas em seus projetos.	Proativos e agregam pessoas e entidades em seus projetos
São influenciados pelo ambiente organizacional/externo	Para agregar fatores de lucratividade.	Para agregar fatores de alto impacto social.
Validam-se nas preferências pessoais e de networking	Para selecionar mercados baseados no contexto competitivo.	Para intensificar os projetos de parceria.

Fonte: Chaves (2016).

A partir dessas características infere-se que o empreendedor social preocupa-se com o impacto que será gerado e em ocasionar uma mudança, enquanto o empreendedor tradicional visa à lucratividade da empresa. De acordo com Parente et al. (2011), esse tipo de empreendedorismo surgiu com as crises e desafios sociais, econômicos e ambientais presentes na sociedade. E conforme Castello Branco et al.

(2018) é a relação entre uma necessidade de mercado e um problema existente na sociedade.

Um negócio de impacto pode ou não obter lucro e deve ser autossustentável financeiramente. A Força Tarefa de Finanças Sociais (2018, p. 5) diz que deve haver “a missão explícita de gerar impacto socioambiental ao mesmo tempo em que gera resultado financeiro positivo e de forma sustentável”. Vale lembrar que, não apenas os negócios de impacto geram um impacto socioambiental positivo, existem outros tipos de negócios como as ONGs (Organizações sem fins lucrativos) que também causam impacto na sociedade, mas não são consideradas um negócio de impacto.

A população em geral confunde o caráter de ambos, porém há uma diferença essencial entre eles. Diferentemente das ONGs, os negócios de impacto são autossustentáveis financeiramente, ou seja, “possuem um modelo robusto que garante a rentabilidade e não depende de doações ou subsídios” (ARTEMISIA, 2019).

Em relação ao impacto causado por esses negócios, difere-se do impacto causado por negócios tradicionais, enquanto um preocupa-se principalmente em causar impacto financeiro, o outro busca causar impacto social ou ambiental. De acordo com Barros e Lima (2012, p.13), impacto são “as diferenças entre a situação dos participantes do projeto após terem participado e a situação em que estariam, caso não tivessem tido acesso a ele”, ou seja, o antes e depois da instalação do negócio. Com isso, percebe-se que o impacto causado por um negócio social vai muito além que um negócio tradicional, e pode acontecer em diversas áreas, como saúde, educação, renda e ambiental.

Outro resultado relevante desvelado no percurso da pesquisa foi compreender o funcionamento das metodologias existentes quando se trata do estabelecimento da Avaliação de um negócio de impacto. O quadro a seguir resume metodologias usadas na avaliação de impacto:

Quadro 2- Metodologias para avaliação de impacto.

METODOLOGIA	RESUMO
Estrutura de Medição de Impacto (MIF)	Metodologia estruturante e operacional de mensuração de impacto que segue quatro passos: definição de escopo, mensuração dos impactos, avaliação das contribuições para o desenvolvimento e priorização na gestão das respostas.
Metodologia de Avaliação de Impacto Social (SIA)	Metodologia que tem como objetivo identificar, evitar, atenuar e melhorar os resultados para as comunidades enquanto se processa o desenvolvimento do negócio, tendo como base projetos semelhantes já realizados.
Avaliação do Impacto social e da Pobreza (PSIA)	Metodologia de estruturação do processo de avaliação do impacto social por meio de uma análise ex ante dos impactos estimados, análise durante a implantação do projeto e análise ex post após a conclusão do negócio.
Avaliação Contínua de Impactos Sociais (OASIS)	Sistema de gestão da informação integrado para acompanhar o progresso dos resultados no curto e médio prazo, sendo customizado para se adequar à realidade de cada organização.
London Benchmarking Group (LBG)	Modelo de entrada/saída, que avalia o impacto em termos de investimentos realizados ou inputs e dos resultados alcançados a curto prazo ou outputs e longo prazo (outcomes e impactos)
Avaliação de Impacto Participativa (PIA)	Metodologia que envolve a participação dos beneficiários para identificar os principais fatores que geraram mudanças nas condições de vida das pessoas durante o projeto.
Estrutura de Avaliação de Impacto na Base da Pirâmide (BoP)	Metodologia que identifica os impactos positivos e negativos que o negócio tem sobre o bem-estar de três atores: vendedores, compradores e consumidores, de acordo com três fatores: situação econômica, capacidade e relações.
Teoria da Mudança (TdM)	Metodologia que se baseia na premissa que, se determinados recursos estiverem disponíveis, então, um conjunto de atividades pode ser realizado. Se as atividades forem adequadamente conduzidas, então serão gerados produtos e impactos.
Abordagem do Marco Lógico (LFA)	Metodologia que consiste em duas fases: a de análise que é a fase inicial e de aprendizagem e a fase de planejamento, quando é elaborado o plano operacional.
Avaliação Aleatorizada (AA)	Metodologia cujo impacto de um negócio social é obtido pela subtração da média da variável de interesse do grupo de tratamento de média correspondente calculada para o grupo de controle.
Método em Diferenças em Diferenças (DD)	Metodologia cujo impacto é obtido por meio da diferença das médias da variável de resultado antes e depois do programa, para os grupos de tratamento e de controle, e ao final pela diferença da primeira diferença entre esses dois grupos.

Fonte: Adaptado de Pinto et al., (2019).

Percebe-se que existem metodologias para avaliação de impacto, podendo o negócio escolher o que melhor se adequar, aprofundar o conhecimento sobre a metodologia e coloca-la em prática. Vale ressaltar, que o negócio pode utilizar mais de uma metodologia para auxiliar na avaliação do negócio, ou seja, o empreendedor poderá utilizar várias metodologias para auxiliá-lo no processo de avaliação.

A Fazenda da Esperança caracteriza-se por um tripé: trabalho, espiritualidade e convivência, são esses fundamentos que norteiam todas as ações para a superação da dependência química dos homens internados. O tratamento tem duração de 12 meses, e apenas a partir do terceiro mês o indivíduo pode receber visitas de familiares e amigos. Após a saída da fazenda, o mesmo pode passar a frequentar o Grupo Esperança Viva (GEV), que hoje ajuda as famílias dos dependentes que estão em tratamento na fazenda e aqueles que já fizeram o tratamento e agora estão retornando a sua vida fora da fazenda.

A FERR foi escolhida para objeto de estudo desta pesquisa pois foi realizada pesquisa anteriormente Souza (2019), onde constatou que a Fazenda se encaixa nos princípios dos negócios de impacto apontados na Carta de Princípios para Negócios Sociais, que são: Compromisso com a Missão Social e Ambiental, Compromisso com o Impacto Social e Ambiental Monitorado, Compromisso com a Lógica Econômica e Compromisso com a Governança Efetiva.

Quadro 3 - Adequação da FERR à carta de princípios.

Princípio	Prática
Compromisso com a Missão Social e Ambiental	A Fazenda tem compromisso com a missão social e ambiental, deixa explícita a sequência de mudanças que proporcionam o alcance do objetivo da entidade, isso pode ser detectado na metodologia aplicada no tratamento dos dependentes químicos, pois os internos passam por etapas, e cada etapa é um processo para alcançar o objetivo, além de que os envolvidos no processo assinam uma carta de compromisso denominada “Carta Resposta”, onde são expostas todas as normas e procedimentos adotados para nortear as atividades desenvolvidas e em seu Estatuto Social fica bem claro os impactos e o público que irão se beneficiar.
Compromisso com o Impacto Social e Ambiental Monitorado	Os impactos são monitorados através do grupo de trabalho GEV – Grupo Esperança Viva, que acompanham a evolução do tratamento dos dependentes químicos, tanto na estadia na Fazenda como no retorno desses à sociedade. Esse acompanhamento é uma maneira de monitorar o desempenho da Instituição e os impactos causados para a comunidade envolvida, esses resultados são divulgados no site oficial da Fazenda da Esperança, através da prestação de contas e de relatórios elaborados e enviados para a matriz, sendo eles auditados por auditoria interna e auditoria independente.

Compromisso com a Lógica Econômica	A Fazenda utiliza recursos filantrópicos (aproximadamente de 25% a 50%), mas consegue manter-se com a venda dos produtos fabricados na fazenda, sendo que essas receitas são direcionadas para a alimentação e compra de insumos para a fabricação dos produtos. Os recursos filantrópicos são direcionados para a manutenção e melhorias das instalações, entretanto a Fazenda demonstra que tem a capacidade manter-se integralmente, sem esses recursos advindos da filantropia.
Compromisso com a Governança Efetiva	Fazenda da Esperança tem um legado socioambiental significativo, superior ao valor econômico devido ao impacto positivo causado ao público-alvo, trabalhando de forma transparente, de maneira democrática e participativa, onde todos os envolvidos são consultados, além de ter os conselhos deliberativos e consultivos gerais e os conselhos locais, que auxiliam nas implementações das ações que possibilitam o atingimento dos objetivos da instituição.

Fonte: Adaptado de Souza (2019).

A partir da matriz a pesquisa constatou que a FERR enquadra como um negócio de impacto. A partir daí foi iniciada a elaboração da teoria da mudança da fazenda. Conforme Silva et al. (2017), a Teoria da Mudança é uma ferramenta muito utilizada para auxiliar desde o planejamento até a avaliação do negócio de impacto.

A Teoria da Mudança foi utilizada para auxiliar na construção da matriz de impacto da Fazenda da Esperança de Roraima.

Quadro 4 - Teoria da Mudança da FERR.

Teoria da Mudança	Observações
Intervenções	<ul style="list-style-type: none"> • O acolhimento de dependentes químicos para tratamento por meio do tripé: espiritualidade, trabalho e convivência. A partir disso o indivíduo sai das ruas e passa ter uma melhor qualidade de vida, se for de sua vontade, sem custo para os usuários e seus familiares. • Promoção da qualidade de vida por meio de práticas esportivas, acompanhamento com medicina preventiva e acesso à cursos profissionalizantes.
Público	<ul style="list-style-type: none"> • Dependentes químicos (vícios em álcool e/ou drogas ilícitas).
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Mudança comportamental, melhor relação com os familiares, amigos e consigo mesmo. • Mudança física. • Reintegração social.

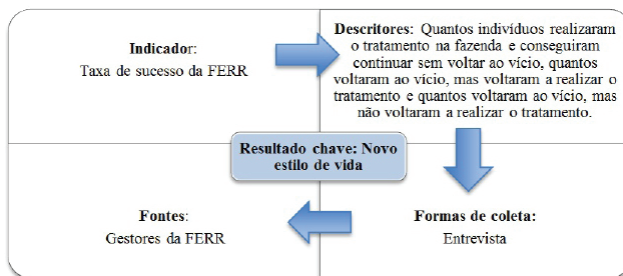
Impactos	<ul style="list-style-type: none"> • Um novo estilo de vida pela retirada de um indivíduo do mundo das drogas e do álcool para uma vida saudável. • Indiretamente, mais segurança para a população com a retirada de um indivíduo viciado das ruas, que algumas vezes pode usar da violência ou outros meios ilícitos para saciar o seu vício. • Melhor qualidade de vida para esses indivíduos após o tratamento na FERR e o acompanhamento com a medicina preventiva, trazendo uma perspectiva de vida, o que antes não tinha. • Acesso à novas oportunidades no mercado de trabalho, pois na fazenda são oferecidos cursos e é ensinado a produção de produtos de panificadora e sabão. Assim, poderá aumentar a população economicamente ativa do Estado.
Outputs	<ul style="list-style-type: none"> • Trinta indivíduos atendidos por ano; • Um curso profissionalizante por ano; • Paes; • Sabão; • Biscoito; • Agenda; • Bolos; • Shampoo e condicionador a base de Aloe vera;

Fonte: Elaboração própria (2019).

No quadro acima, verificamos que as “intervenções” correspondem ao critério que investiga o que é feito para gerar impacto. O item “público” apresenta a quem são direcionadas as atividades. Em “resultados”, aponta as mudanças de curto e médio prazo, ou seja, os efeitos diretos das intervenções. Já em “impactos” visualizamos as mudanças de longo prazo, os efeitos indiretos. E por fim em “outputs” a ferramenta indica os produtos relacionados às intervenções, que subsidiam financeiramente o negócio.

A partir da TdM elaborada, foi construída a matriz de impacto da FERR. Assim, juntamente com a matriz de avaliação da MOVE (2019), foi construída a matriz, considerando três indicadores de impacto:

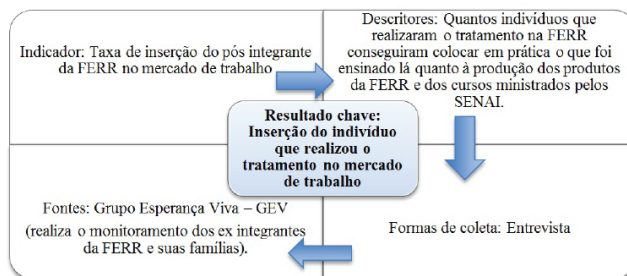
Quadro 5 - Matriz 1 de Avaliação de impacto da FERR.



Fonte: Elaboração própria (2019).

Considerando o pilar: espiritualidade, trabalho e convivência, a FERR se propõe a gerar mudança no estilo de vida. Ao avaliar esse resultado, será possível comprovar por meio de dados quantitativos o índice de sucesso e a capacidade de transformação a longo prazo que o negócio tem gerado nos indivíduos.

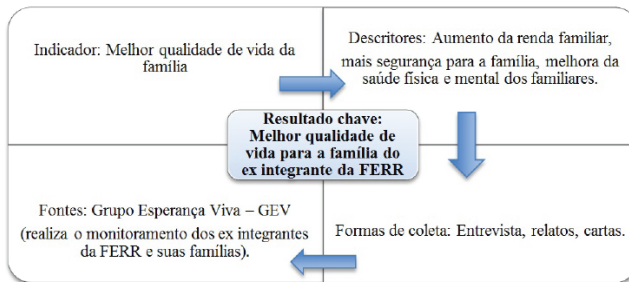
Quadro 6 - Matriz 2 de Avaliação de impacto da FERR.



Fonte: Elaboração própria (2019).

A FERR realiza parcerias a fim de promover a formação dos indivíduos. O intuito consiste em oportunizar uma reinserção no mercado de trabalho, tornando-os autossustentáveis. A FERR propõe que durante a estadia, a pessoa se comprometa com o trabalho na fazenda, assim, muitos adquirem conhecimentos e habilidades em panificação, fabricação de materiais de limpeza, cuidado com animais, plantação e cultivo. No entanto, não há registros de quantos empreenderam, quantos estão trabalhando de carteira assinada, ou até mesmo de maneira informal.

A partir dos registros foi possível gerar informações quantitativas dos impactos gerados, possibilitando a FERR comprovar a efetividade dos cursos recebidos e formar mais parcerias com instituições de ensino.

Quadro 7 - Matriz 3 de Avaliação de impacto da FERR.

Fonte: Elaboração própria (2019).

O último indicador é qualitativo. O impacto da FERR não atinge somente o indivíduo tratado, mas a família toda é beneficiada com a recuperação do dependente químico. Durante a pesquisa de campo, verificou-se que as famílias participam de um grupo que promove encontros regulares, isso acontece como um apoio aos familiares. É um momento de troca de experiência entre recém-chegados e familiares que já vivenciaram a internação de um membro da família. A ação iniciou de forma espontânea, tornou-se semanal, mas não há registro dos relatos, das experiências de sucesso ou insucessos que são compartilhados no GEV. Com o indicador 3, a FERR poderá monitorar o impacto da sua atuação na vida de outras pessoas, mesmo sendo indiretamente.

Depreende-se que nem todos os indicadores são quantitativos, mas possuem uma dimensão mais ampla. Assim, a partir dessa matriz de avaliação, a FERR passará a monitorar de fato os impactos gerados pelas suas ações, podendo ainda trazer mais investimentos e fazer com que a população em geral saiba da importância de seus serviços, pois como foi visto, não é apenas o indivíduo que realiza o tratamento, mas de maneira indireta, a família se beneficia, com o aumento da segurança, a sociedade com a diminuição do índice de usuários de drogas e álcool nas ruas e entre outros.

Ademais, com a Teoria da Mudança, a Matriz de Avaliação e, uma futura avaliação de impacto estruturada ensinará para FERR a possibilidade de apresentar para sociedade, e principalmente para os investidores, as instituições parceiras e as agências de fomento, sua real capacidade em gerar resultados e impactos que transformam a realidade social vulnerável em que está inserida, atraindo portanto, mais investidores visando ampliar a capacidade de atender seu público-alvo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Retomando o objetivo precípua da presente pesquisa que buscou compreender o que são negócios de impacto social, descrever suas características e os mecanismos de avaliação de impacto, apontamos as seguintes considerações finais:

Os princípios da Carta de Princípios de Negócios de Impacto definem os critérios para enquadrar e diferenciar um negócio de impacto socioambiental de um negócio tradicional ou uma ONG. O documento aponta o compromisso com o impacto social e ambiental monitorado, assim, evidencia a relevância do instrumento construído para consecução do monitoramento por meio da avaliação do negócio de impacto.

Outra consideração da pesquisa está em afirmar, a partir da metodologia empregada, que a FERR enquadra-se em todos os princípios, como um negócio de impacto.

Por fim, foi comprovada a importância da elaboração da Teoria da Mudança para a realização da avaliação e o monitoramento do negócio de impacto, pois a partir da teoria, foi possível identificar os pontos a melhorar para o alcance do objetivo precípua do negócio e, na mesma trilha, pôde-se verificar se o impacto causado é de fato o impacto previsto pelo negócio.

A partir da TdM, exclusiva de cada negócio, foi possível descrever os resultados-chaves para se construir a matriz de avaliação de impacto. Destacam-se os limites do estudo quando são descritos os indicadores levantados, pelo caráter qualitativo, ensejam aspectos subjetivos que requerem aperfeiçoamentos, oportunidades para futuras pesquisas.

REFERÊNCIAS

ARTEMISIA. **O que são negócios de impacto social?**. Disponível em:< <https://artemisia.org.br/conhecimento-negocios-de-impacto-social/>> Acesso em 3 de junho de 2019.

BARROS, Ricardo Paes de; LIMA, Lycia. Avaliação de Impacto de Programas Sociais: por que, para que e quando fazer? In: FILHO, Naercio Menezes. **Avaliação Econômica de projetos sociais**. Fortaleza: Dinâmica, 2012. p. 13.

BRANDÃO, Daniel; CRUZ, Célia; ARIDA, Anna Livia. **Métricas em negócios de impacto social: fundamentos**. São Paulo: MOVE/ICE, 2015. Disponível em:< <http://>

conteudo.movesocial.com.br/uploads/a12e2de7f3ba3c9a.pdf> Acesso em: 31 de Maio de 2019.

BRANDÃO, Daniel; MORAES, Juliana. Diversidade Metodológica. In: BRANDÃO, Daniel; MORAES, Juliana. **Matriz avaliativa como dispositivo estratégico**. 2019. p. 25-28.

BRASIL. Decreto nº 9.977, de 19 de agosto de 2019. **Dispõe sobre a Estratégia Nacional de Investimentos e Negócios de Impacto e o Comitê de Investimentos e Negócios de Impacto**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9977.htm>. Acesso em: 20 de outubro de 2019.

CASTELLO BRANCO, Alice Navarro. et al. **Modelo C**. São Paulo: Move, 2018.

CHAVES, Thiago José de; MEZZARI, Laís. **Guia prático para Negócios de Impacto**. Jundiaí: Paco Editorial, 2016.

FABIANI, Paula. et al. **Avaliação de Impacto Social: metodologias e reflexões**. IDIS, 2018.

FONSECA, J.J.S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila. p. 35.

FORÇA TAREFA DE FINANÇAS SOCIAIS (vários autores). **Carta de Princípios para Negócios de Impacto no Brasil**. Disponível em:<https://forcatarefa-assets.s3.amazonaws.com/uploads/2015/10/Carta_Principios.pdf> Acesso em 31 de maio de 2019.

MOVE. **Webinar Teoria da Mudança**. 2019

OLIVEIRA FILHO, Gilberto R.; KIYAMA, Renato Seiki; COMINI, Graziella Maria. Os desafios de mensurar o impacto social. In: **Negócios com impacto social no Brasil**, São Paulo, Pierópolis, 2013.

PARENTE, Cristina. et al. In: **XIV Encontro Nacional de Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho Emprego e coesão social: da crise de regulação à hegemonia da globalização**, 2011, Lisboa. Empreendedorismo social: contributos teóricos para a sua definição. Disponível em:<https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/61185/2/cparenteempreendedorismo000151867.pdf>. Acesso em: 15 de outubro de 2019.

PINTO, Miriam de Magdala. et al. Como escolher a melhor metodologia para avaliar o impacto social da sua iniciativa?. **Revista Tecnologia e Sociedade**. Curitiba, v- 15, n. 35, p. 132.152, jan/abr. 2019.

PIPE.SOCIAL. 2º Mapa de Negócio de Impacto Social + Ambiental. 2019.

ROGERS, Patrícia. **Theory of Change, Methodological Briefs: Impact Evaluation 2**, 2014. Disponível em: <https://www.unicefirc.org/publications/pdf/brief_2_theoryofchange_eng.pdf>. Acesso em: 23 de outubro de 2019.

SOUZA, Maria Espedita Freitas Pacheco. **A Fazenda da Esperança vista como um negócio de impacto**. 2019. 59 f. Trabalho de Conclusão de Curso – Administração, Universidade Federal de Administração, Boa Vista, 2019.

SILVA, Rogério Renato. et al. **Avaliação para negócios de impacto social: Guia Prático**. São Paulo: MOVE. 2017. Disponível em: <<https://artemisia.org.br/como-mensurar-o-impacto-social-da-minha-startup/>> Acesso em 31 de Maio de 2019.

YIN, Robert. Introdução: Quando usar os estudos de caso como método de pesquisa. In: YIN, Robert, **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. p. 17.

YUNUS BRASIL. Muhammad Yunus e os negócios sociais. In: SANTANA, Ana Lúcia Jansen Melo de; SOUZA, Leandro Marins de. **Empreendedorismo com foco em negócios sociais**. Curitiba: NITS UFPR, 2015. p. 114.

PERFIL DO CONSUMIDOR DO E-COMMERCE DE BOA VISTA - RORAIMA

Carlos Renato Vieira de Carvalho

Emerson Clayton Arantes

Daiane Tretto da Rocha

Denise Figueró Mendes

Jaqueline Silva da Rosa

1. INTRODUÇÃO

Avanços tecnológicos estão tornando mais atrativas as oportunidades criadas pelo e-commerce. Vender, comprar, comparar preços sem sair de casa e ter o produto entregue aonde quiser se encaixam no perfil de consumidores cada vez mais envolvidos no trabalho e sem tempo para fazer compras no mercado tradicional. O e-commerce oferece a clientes virtuais uma forma de atendimento que não necessita de pessoal extra para os lojistas, podendo o cliente escolher seus produtos, comparar preços e fazer a compra sem necessidade de novas contratações por parte dos lojistas, como dizem Siqueira et al (2014, p. 9) pois com uma estrutura enxuta e com poucos funcionários é possível se fazer todo o atendimento, começando pelo pedido até o faturamento e entrega do produto ou serviço. Ainda segundo Siqueira et al (2014 pg 9) as possibilidades desse mercado são imensas, pois, a facilidade de encontrar todos os tipos de produtos e/ou serviços no mesmo lugar atrai as pessoas.

Mesmo em tempos de crise, o e-commerce mostra o seu potencial de crescimento, no ano de 2017 o e-commerce apresentou um crescimento de 12% e um faturamento na casa dos R\$59,9 bilhões e a expectativa para 2018 é um crescimento de 15%, segundo dados da Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (ABComm). Foram enviados aproximadamente 203 milhões de pacotes pelas lojas do comércio eletrônico no Brasil, tendo o ticket médio no período alcançado o valor de R\$294,00 com destaque para a categoria eletroeletrônicos (R\$558,20), de acordo com dados divulgados pelo estudo E-commerce Radar 2017 – Resultados do mercado de e-commerce do Brasil.

Tendo em vista o crescente desenvolvimento do e-commerce no Brasil, surge a seguinte questão: Qual o perfil do e-consumidor de Boa Vista - Roraima?

Para tanto, o estudo está estruturado em cinco capítulos principais, sendo este a introdução, apresentando as questões da pesquisa, os objetivos gerais e

específicos e a justificativa. No seguinte capítulo é apresentado o referencial teórico, trazendo temas como perfil do consumidor, comportamento do consumidor, surgimento da internet, dos computadores pessoais e e-commerce. No terceiro capítulo, são abordados os procedimentos metodológicos desta pesquisa, como suas características, instrumentos de coleta de dados e técnicas de análise de dados. Por fim, o capítulo final aborda as considerações finais sobre os resultados alcançados, as referências da pesquisa e o apêndice.

O presente trabalho tem como objetivo geral identificar o perfil dos consumidores de Boa Vista - Roraima que compram pelo e-commerce.

O e-commerce no Brasil está em constante crescimento, segundo o levantamento da consultoria Ebit, no ano de 2017 o e-commerce teve um crescimento de 4% em relação ao mesmo período em 2016, chegando ao total de 50 milhões de pedidos e a um faturamento de R\$21 bilhões, sendo esse valor 7,5% maior que o mesmo período em 2016. Com o crescimento do e-commerce, ofertas e promoções de grandes empresas de varejo como black friday ou os populares dias, das mães, pais ou natal, fazem com que as grandes varejistas nacionais e internacionais consigam oferecer seus produtos, a um preço mais acessível, a pessoas do mundo inteiro, contribuindo de forma direta para o crescimento desses números. Para o ano de 2018 a expectativa de crescimento é entre 12% a 15% segundo o relatório da Consultoria Ebit.

Dessa forma, o estudo do e-commerce possibilita um maior entendimento dos fatores que contribuem para o seu crescimento, como suas vantagens ou oportunidades para as empresas e para o consumidor. Além disso, é indispensável para qualquer empresa que vise atuar pelo e-commerce conhecer o perfil do seu consumidor, assim como seu comportamento no mercado, pois esta empresa irá se relacionar com e-consumidores que tem um perfil e comportamento que podem ser diferentes dos da região onde a empresa está localmente inserida. Conhecendo o perfil e o comportamento do e-consumidor a empresa poderá atuar para o atingir diretamente, independente da região onde o mesmo esteja inserido.

A escolha pelo tema e-commerce, se deu pelo fato do constante crescimento do mesmo no cenário internacional, pela facilidade e comodidade que o mesmo oferece para os clientes e pela observação de um atraso de sua implementação no comércio local. A delimitação do tema em compras de eletrônicos pelo e-commerce se deu pelo fato do mesmo, segundo o relatório da consultoria Ebit (2017), ser o terceiro maior em volume de faturamento, com 9,6% e por ser uma área de produtos que abrange uma grande gama de subprodutos.

Esta pesquisa visa dar uma visão clara referente ao perfil e comportamento dos consumidores de Boa Vista - Roraima que utilizam o e-commerce para realização de

suas compras, além de verificar se os clientes locais utilizam plataformas mobile para realização de suas compras. Respondidas estas questões, pode-se se criar uma nova perspectiva sobre o tema, e assim, possibilitar aos lojistas do Estado, ferramentas para adequação às necessidades dos seus potenciais clientes.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este referencial abrangerá os aspectos relacionados ao consumidor e ao e-commerce. Para tal, apresenta bibliografia acerca dos temas destacando o perfil do consumidor, seu comportamento e o surgimento e evolução das tecnologias que antecederam o e-commerce, como os computadores pessoais e a internet, aprofundando nos conceitos de e-commerce, abordando também fatores que contribuem para o seu desenvolvimento, fazendo com que o mesmo seja de tamanha importância para as empresas e para os consumidores nos dias de hoje.

2.1 O PERFIL DO CONSUMIDOR

Existem vários fatores que contribuem para o aumento da utilização do e-commerce para a realização de compras, um dos mais representativos é a diminuição do tempo livre em virtude do aumento do tempo ocupado para realização de atividades cotidianas. Tendo em vista que a medida que a quantidade de horas trabalhadas por um indivíduo aumenta, consequentemente diminui, de forma proporcional, o seu tempo livre para pesquisar preços e realizar compras de produtos de forma tradicional. Com o desenvolvimento tecnológico e a popularização das redes móveis, a internet se tornou parte do cotidiano de muitas pessoas, tendo se transformado em um dos maiores meios de comunicação mundial. Porém, a forma na qual a internet é utilizada, assim como sua finalidade, variam de acordo com o perfil de cada usuário.

2.2 O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

O comportamento do consumidor é o estudo que busca identificar o como, quando, onde e porque as pessoas decidem ou não comprar um produto. Para Solomon (2011) é o estudo dos processos envolvidos quando indivíduos ou

grupos selecionam, compram, usam ou descartam produtos, serviços, ideias ou experiências para satisfazerem necessidades e desejos. Já Churchill e Peter (2000, p. 43) dizem que o comportamento do consumidor busca entender o motivo que leva os consumidores a comprarem certos produtos e não outros e para isso os profissionais de marketing estudam os pensamentos, sentimentos e ações dos consumidores e as influências sobre eles que determinam mudanças. Existem alguns fatores que influenciam o comportamento dos consumidores, que de acordo com Kotler e Keller (2006) são: - Fatores Culturais: a cultura é o principal determinante do comportamento e dos desejos das pessoas, à medida que cresce, a criança adquire certos valores, percepções, preferências e comportamentos de sua família e de outras instituições. - Fatores Sociais: são influenciados por grupos de referência, família, papéis sociais e status. - Fatores Pessoais: como idade e estágio no ciclo de vida, ocupação, circunstâncias econômicas, personalidade e valores. - Fatores Psicológicos: existem quatro fatores que definem o processo de decisão do comprador, são eles: motivação, percepção, aprendizagem e memória – estes também influenciam a reação do consumidor aos vários estímulos de marketing. O estudo do comportamento do consumidor tem como objetivo explicar qual o motivo que leva o consumidor a optar por determinado produto frente a outros, seja por uma promoção, pelo local ou pelo preço. Para Kotler e Keller (2006), são três os tipos de decisões dos consumidores: as decisões limitadas; rotineiras e extensivas. - Decisões Rotineiras: o envolvimento do consumidor é baixo, considera poucas opções de marcas e características de produtos, assim como poucos locais de vendas. - Decisões limitadas: o envolvimento do consumidor passa de baixo a moderado, porém, já se consideram várias marcas, características de produtos e locais de vendas. - Decisões extensivas: o envolvimento do consumidor aumenta; leva em conta várias marcas, diversos atributos dos produtos e necessitam de mais locais de vendas para avaliar as ofertas.

2.4 O E-COMMERCE: DO SURGIMENTO AOS DIAS ATUAIS

O comércio eletrônico ou e-commerce surgiu quase um século antes da internet ganhar forma. Segundo Aranha (2015) a Sears, uma empresa norte-americana de relógios, começou a desenvolver o conceito que tinha como princípio básico vender produtos à distância. As encomendas chegavam através do telégrafo. Após os consumidores escolherem os produtos no catálogo da empresa, a Sears procedia

então ao envio do produto. Com o desenvolvimento da internet, as vendas por catálogo foram substituídas pelo comércio virtual. Com uma nova plataforma para oferecer seus produtos a clientes, surge a primeira venda na internet, que segundo Aranha (2015) foi uma pizza de cogumelos e pepperoni com queijo extra pela PizzaHut. O então PizzaNet – o sistema de encomenda de pizzas da maior cadeia mundial de pizzas. A definição de e-commerce é uma tarefa difícil, tendo em vista que o tema ainda está em desenvolvimento, porém Albertin (2000) define: O comércio eletrônico é a realização de toda a cadeia de valor dos processos de negócio em um ambiente eletrônico, por meio da aplicação intensa das tecnologias de informação e de comunicação, atendendo aos objetivos de negócio.

Nos dias atuais, praticamente todas as empresas praticam algum tipo de comércio eletrônico, seja para dar suporte ao cliente, seja para atendimento personalizado, ou para agilizar o processo de venda, levando em consideração a busca das empresas por uma vantagem competitiva frente aos seus concorrentes.

O e-commerce possui características que o diferem e dão vantagens e desvantagens frente ao comércio físico, onde segundo Kotler (2000) existem três grandes vantagens para os potenciais compradores na Internet:

1. Conveniência: os clientes podem fazer pedidos de produtos 24 horas por dia, onde estiverem. Não precisam entrar num carro, achar uma vaga para estacionar e andar por inúmeras ruas até encontrar o que procuram.
2. Informação: os clientes podem encontrar dados comparativos sobre as empresas, produtos, concorrentes e preços sem deixar seu escritório ou residência.
3. Maior comodidade: os clientes não precisam lidar com vendedores nem se expor a fatores de persuasão e emocionais; também não precisam esperar na fila.

O e-commerce dá ao cliente o poder de definir o seu tempo, suprir suas necessidades sem precisar sair de casa utilizando ferramentas móveis, o que facilita todo o processo de compra para o cliente, que mesmo com uma agenda cheia, sem muito tempo disponível, pode comprar tudo que quiser com um dispositivo que cabe na palma da mão. Apesar de todas as vantagens, segundo Nereu (2013, p. 12) existem várias barreiras no que tange à compra online, ou seja, tudo pode influenciar que o consumidor compre ou não. O fato de ter um site bem apresentado pode ser um dos fatores. Segundo Camargo (2013, p. 1) 52% é a porcentagem de pessoas que não retornam a um site depois de se decepcionar com a sua construção. A boa elaboração do site, o moldando para a localização fácil de um produto, com uma gama de informações sobre o produto de interesse do cliente e com um simples processo

de compra, são fatores que aumentam as chances de o cliente finalizar a compra. Não poder pegar no produto, testar e vê-lo no ato da compra, e a necessidade de urgência de um produto, são fatores que influenciam os clientes a não optarem pelo e-commerce.

A adequação ao e-commerce por uma empresa acarreta uma gama de vantagens, como diz Nereu (2013, p.8) as vantagens de reequipar a empresa com as mais recentes inovações tecnológicas, de forma bem-sucedida, são grandes. Estas incluem acesso a um mercado em rápida expansão e composto por milhões de pessoas, uma tecnologia de ponta que proporciona novas formas de entrega da mensagem que se deseja repassar, além de marcar a imagem e de se lograr, em larga escala, a interação com usuários em suas próprias casas, a um custo de transação próximo a zero. A possibilidade de divulgar seus produtos, sua marca e suas promoções, em diversos canais de divulgação e com um custo baixo, tornam quase fundamental para as empresas migrar para o comércio eletrônico. O e-commerce também dá ao lojista a possibilidade de eliminar algumas etapas do processo de vendas, como vendedores, loja física, e a diminuição dos canais de distribuição. A eliminação desses fatores acarreta em redução de custos, e consequentemente maximização dos lucros, como diz Almeida (2014 pg 1) os canais de distribuição de comercialização podem ser drasticamente reduzidos ou até mesmo eliminados, tornando os produtos simultaneamente mais baratos e os lucros mais altos para o vendedor.

No início do ano de 2017, mesmo em meio a crise econômica que ocorre no Brasil, o e-commerce continuou em crescimento, de acordo com o levantamento da Consultoria Ebit, o e-commerce teve um crescimento de 4% em relação ao mesmo período de 2016, onde no total foram feitos mais de 50 milhões de pedidos online, chegando a um faturamento de R\$21 bilhões, sendo esse um valor 7,5% maior do que o do mesmo período de 2016. O número de consumidores online chegou ao total de 25,5 milhões. A popularização de ofertas de lojas online como black friday, e até mesmo as já conhecidas, dia das mães, natal e outras datas comemorativas também têm um impacto positivo para o crescimento desses números. Para o ano de 2018, ainda segundo o relatório da Consultoria Ebit, a expectativa de crescimento para o e-commerce é de 12% a 15%.

Com a popularização do 3G e 4G no, o acesso à internet em smartphones e tablets também teve um crescimento, tendo em vista que os usuários com acesso à dispositivos móveis no Brasil já somam mais de 170 milhões de unidades, um número aproximadamente 10% maior que em 2015. De acordo com a pesquisa PayPal/Ipsos (2018), do total gasto de forma geral pelos consumidores online,

17% se dera em plataformas móveis, como celulares e tablets. O crescimento do número de pessoas com acesso à dispositivos móveis, e a popularização do 3G e 4G levaram o Brasil a superar a média internacional no hábito de compra pela internet utilizando smartphones ou tablets, ainda segundo a pesquisa PayPal/Ipsos onde 34% dos participantes afirmara ter feito o pagamento por uma compra online com o celular ou tablet nos 12 meses anteriores. A média verificada em outros 22 países que fizeram parte da pesquisa ficou em 33%. Segundo Pelissaro, diretor de marketing do PayPal na America Latina, o crescimento desses números se deve ao fato do desenvolvimento dos dispositivos móveis, que hoje oferecem uma experiência melhor para o consumidor. No ano de 2016, segundo o relatório da Consultoria Ebit, 21% das compras feitas no comércio eletrônico no Brasil se deram por dispositivos móveis, em 2017, 27,3% e a expectativa para 2018 é de que esse número chegue a 37%, demonstrando uma grande expectativa de crescimento. Outro fator que chama a atenção, é de que no ano de 2017 o gasto com a publicidade para as plataformas mobile, ou m-commerce, foram maiores que o desktop commerce, onde, ao todo, 85,39% dos recursos de marketing das empresas foram destinados ao marketing para plataformas mobile, segundo levantamento feito pela Nuvem shop no relatório anual sobre o e-commerce Nuvem Commerce, entre julho e setembro de 2017.

A seguir serão abordadas as características principais do estudo, além dos procedimentos metodológicos utilizados para coleta e análise dos dados de perfil e hábitos de consumo dos e-consumidores de Boa Vista – RR.

6. MÉTODO DE PESQUISA

Com o objetivo de identificar o perfil do e-consumidor do e-commerce em Boa Vista - Roraima, a pesquisa é descritiva, pois busca descrever um fenômeno ou situação em detalhe, especialmente o que está ocorrendo, permitindo abranger, com exatidão, as características de um indivíduo, uma situação, ou um grupo, bem como desvendar a relação entre os eventos (Sellitz et al. 1965).

As variáveis da pesquisa foram analisadas sobre o aspecto quantitativo, sabendo que a pesquisa quantitativa, mediante a utilização de dados estruturados, estatísticos, com análise de um grande número de casos representativos, recomendando um curso final da ação. Ela quantifica os dados e generaliza os resultados da amostra para os interessados (Mattar, 2001).

Em relação aos objetivos, a pesquisa caracteriza-se como descritiva, uma vez que buscou observar características de uma população através de coleta de dados. Vergara (2000, p. 47) diz que a pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza.

Com o desenvolvimento tecnológico acarretando em dispositivos portáteis e de uso diário, de grande parte da população, independente de idade ou renda, a pesquisa foi feita de forma a não escolher público, sendo aplicado o questionário através de email, sendo enviado também por redes sociais (facebook, whatsapp), sendo aplicado diretamente com alunos do curso de administração durante as aulas da ufr e com a família e amigos, buscando observar as características da população e e comportamento da mesma no e-commerce. Foi utilizado como base para a estimativa populacional o último censo do IBGE (2017) que indicava uma população de 285.313 pessoas no município de Boa Vista. Para delimitação da população, foi utilizada uma calculadora amostral, com índices de 95% de confiança e um erro amostral de 9% chegou-se ao número necessário de 119 pessoas.

Para a coleta de dados, foi utilizado um questionário cujo objetivo era obter informações referentes ao perfil da população e seus hábitos de consumo no e-commerce. O questionário foi dividido em duas partes, a primeira buscava identificar o perfil do respondente, como seu gênero, idade e renda, e a segunda parte buscava identificar seus hábitos de consumo no e-commerce.

A aplicação dos questionários foi feita através de email, sendo enviado também por redes sociais (facebook, whatsapp), sendo aplicado diretamente com alunos do curso de administração durante as aulas na UFRR e com a família e amigos, no período de 22 de maio a 15 de setembro, período necessário para atingir o número de respondentes necessários para validar a pesquisa. Ao todo foram respondidos 128 questionários, algumas pessoas, porém, optaram por não responder algumas questões que não eram obrigatórias na pesquisa.

No que diz respeito a análise de dados, esta pesquisa utilizou instrumentos estatísticos, a fim de que o resultado obtido pudesse auxiliar na chegada de uma conclusão. A tabulação foi desenvolvida no programa Pages (programa similar ao Word, desenvolvido pela empresa Apple) utilizando estatística descritiva. Para a descrição dos dados utilizou-se distribuição por frequência.

7. ANÁLISE DOS RESULTADOS

7.1 PERFIL DO E-CONSUMIDOR DE BOA VISTA - RORAIMA

A partir dos dados obtidos através da aplicação dos questionários, os resultados obtidos indicam igualdade entre os gêneros, predominância de jovens adultos, com faixa etária entre 17 e 30 anos, tendo uma renda que varia de R\$0 a R\$5000 e que são moradores de bairros como Caçari, Paraviana e Aparecida em sua maioria.

No que diz respeito a idade, os resultados da pesquisa em Boa Vista - Roraima encontraram um resultado que varia entre 17 e 30 anos, sendo diferente do observado pelo relatório WebShoppers, da consultoria Ebit, que encontrou uma idade média de 43 anos. No que diz respeito a gênero, os resultados são muito semelhantes, sendo observada uma igualdade entre os gêneros com uma leve vantagem para e-consumidores do sexo feminino. A renda média encontrada pela pesquisa em Boa Vista - Roraima foi de um valor que varia de R\$0 a R\$5000, diferente do observado pelo relatório que encontrou uma renda média de R\$5573.

7.2 COMPORTAMENTO DE CONSUMO DOS RESPONDENTES

A partir dos dados obtidos através da aplicação do questionário, foi observado que apenas 4,7% dos respondentes indicaram não utilizar o e-commerce para realizar compras, 50% indicaram realizar compras pelo e-commerce apenas quando necessário, 35,2% indicaram comprar pelo e-commerce regularmente e 10,1% indicaram comprar pelo e-commerce sempre que veem um produto em promoção. Foi observado também que nenhum dos respondentes indicou realizar todas as suas compras pelo e-commerce.

O e-consumidor de Boa Vista - Roraima tem um comportamento similar ao comportamento do e-consumidor nacional encontrado pela pesquisa Conversion do consumidor digital, onde apenas 7% dos consumidores do Brasil não realizam compras online.

No que se refere a realização da última compra utilizando o e-commerce, 37,5% dos respondentes indicaram ter realizado no último mês, 25,8% indicaram que realizaram no último ano, 22,7% indicaram na última semana, 6,3% indicaram a mais de um ano, 3,9% indicaram que realizaram nas últimas 24h e 3,9% indicaram que não fizeram compras pelo e-commerce.

O resultado da pesquisa é similar ao do resultado encontrado pela pesquisa Conversion do consumidor digital foi encontrado que 52,66% dos e-consumidores fizeram mais de 4 compras nos últimos 6 meses.

No que diz respeito a frequência que os respondentes fazem compras utilizando o e-commerce, 68% dos respondentes indicaram realizar uma vez por mês, 22,1% indicaram que realizam de 2 a 3 vezes por mês, 9,9% indicaram de 4 a 5 vezes por mês, nenhum dos respondentes indicou realizar de 6 a 7 vezes, de 8 a 9 vezes ou acima de 10 vezes por mês.

O Resultado encontrado na pesquisa mostra que o e-consumidor de Boa Vista - Roraima realiza compras mais frequentemente do que o e-consumidor nacional, que pela pesquisa Conversion do consumidor digital indicou que em média, apenas 28% dos respondentes realizam mais de uma compra no e-commerce por mês.

No que diz respeito ao produto que os respondentes geralmente compram utilizando o e-commerce, 41,6% indicaram comprar eletrônicos, 13,6% indicaram comprar roupas, 8,8% indicaram comprar livros, 6,4% indicaram comprar acessórios para celular, 5,6% indicaram comprar calçados, 5,6% indicaram comprar jogos, 3,2% indicaram comprar produtos de saúde, 2,4% indicaram comprar perfumes, 2,4% indicaram comprar peças automotivas, 2,4% indicaram comprar produtos de beleza, 1,6% indicaram comprar action figures, 1,6% indicaram comprar itens de papelaria, 0,8% dos respondentes, em tópicos separados, indicaram comprar jóias, lentes de contato, equipamentos esportivos, eletrodomésticos, móveis e passagens aéreas.

O resultado encontrado na pesquisa demonstra que o e-consumidor de Boa Vista - Roraima compra em sua maioria eletrônicos, que foi o item que em volume de pedidos foi o último colocado no resultado encontrado pelo WebShoppers, relatório da consultoria Ebit, representando apenas 3,5% dos pedidos nacionais. Porém, em termos de faturamento, na pesquisa nacional, eletrônicos fica em terceiro lugar com 9,6%, atrás de apenas de telefonia com 18,8% e eletrodomésticos com 22,3% do volume de faturamento.

No que diz respeito ao ticket médio, 24% dos respondentes indicaram gastar de R\$100 a R\$199 em suas compras de eletrônicos, 20,8% indicaram gastar de R\$200 a R\$299, 18,4% indicaram gastar acima de R\$501, 16,8% indicaram gastar de R\$1 a R\$99, 12,8% indicaram gastar de R\$300 a R\$399 e 7,2% indicaram gastar de R\$400 a R\$500. Para 74,4% dos respondentes o valor de suas compras varia entre R\$0 a R\$399.

O Resultado encontrado na pesquisa indica que o ticket médio varia de R\$1 a R\$299 reais, sendo um valor próximo ao encontrado na pesquisa Conversion do consumidor digital, que teve como ticket médio um valor entre R\$151 e R\$300.

No que diz respeito ao gasto mensal comprando eletrônicos através do e-commerce, 52,9% dos respondentes indicaram gastar de R\$0 a R\$150, 14% indicaram gastar de R\$151 a R\$300, 13,2% indicaram gastar acima de R\$751, 12,4% indicaram gastar de R\$301 a R\$450, 6,6% indicaram gastar de R\$451 a R\$600 e 0,8% indicou gastar de R\$601 a R\$750.

No que diz respeito a forma de pagamento de suas compras de eletrônicos utilizando o e-commerce, 63,7% dos respondentes indicaram utilizar cartão de créditos parcelado, 21,8% indicaram utilizar boleto bancário, 12,9% indicaram utilizar cartão de crédito à vista, 0,8% indicou utilizar depósito bancário e nenhum dos respondentes indicou utilizar criptomoedas para realizar seus pagamentos.

O resultado encontrado na pesquisa vai em encontro ao resultado encontrado pelo relatório WebShoppers, que indicou que apesar de os pagamentos à vista estarem aumentando, o pagamento parcelado ainda é a forma de pagamento mais utilizada pelos e-consumidores, tendo atingido uma média de 51,8% na pesquisa nacional.

No que diz respeito ao fator decisivo para a realização da compra de eletrônicos no e-commerce, 67,21% dos respondentes indicaram o fator preço, 9,84% indicaram comodidade, 9,02% indicaram indisponibilidade do produto no mercado local, 8,2% indicaram promoção, 3,28% indicaram facilidade de pagamento, 1,64% indicaram qualidade do produto e 0,82% indicou o frete como fator decisivo.

O resultado encontrado na pesquisa é similar ao resultado encontrado por Carvalho e oliveira (2016, p.8) onde Preço, comodidade e promoção são os principais fatores que incentivam os consumidores a comprarem pelo e-commerce frente ao mercado local.

No que diz respeito ao fator decisivo para a desistência da compra de eletrônicos pela internet, 51,61% dos respondentes indicaram comentários negativos sobre o site, 23,39% indicaram experiências negativas com o site, 12,90% indicaram falta de informações sobre o produto de interesse, 8,87% indicaram má elaboração do site e 3,23% indicaram o frete. O resultado demonstra que os principais fatores decisivos para a desistência da compra de eletrônicos pelo e-commerce são fatores psicológicos, pois experiências negativas com o site geram desconforto e insegurança para a realização de novas compras, sendo esse desconforto ainda maior caso a empresa não tenha realizado um bom suporte ao cliente para solucionar o problema.

A surpresa se deu pela baixa porcentagem de e-consumidores que são desmotivadas pelo frete, assim como o resultado encontrado por Carvalho e Oliveira

(2016, p.9) que demonstra que frete não é um fator determinante para a desistência de compra pelo e-commerce.

No que tange às compras utilizando dispositivos móveis, 34,13% dos respondentes indicaram já terem realizados compras de duas a três vezes, 21,43% indicaram nunca terem feito, 17,46% indicaram terem feito apenas uma vez, 15,08% indicaram que sempre realizam compras pelo e-commerce utilizando dispositivos móveis e 11,90% indicaram já terem realizado mais de 10 vezes.

O resultado mostra que o e-consumidor de Boa Vista - Roraima tem o hábito de comprar por dispositivos móveis muito maior do que a média do e-consumidor nacional. Segundo o relatório WebShoppers apenas 24,6% das transações no e-commerce foram realizadas utilizando dispositivos móveis. Enquanto nesta pesquisa, foi encontrado que 78,57% dos e-consumidores utilizam dispositivos móveis para realizar suas compras pelo e-commerce.

No que diz respeito aos aplicativos móveis utilizados pelos respondentes para realizar compras pelo e-commerce, dois aplicativos fazem parte de um tipo de plataforma multilateral, sendo eles, Mercado Livre indicado por 37,93% dos respondentes e OLX, indicada por 28,45% dos respondentes. A principal surpresa da pesquisa foi que acima das grandes redes de varejo nacionais aparece uma grande varejista internacional, a Aliexpress, tendo sido indicada por 9,48% dos respondentes. 8,62% indicaram Submarino, 2,60% indicaram Gearbest, 1,72% indicaram Walmart e 1,72% indicaram Lojas Americanas.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O aprofundamento teórico para o desenvolvimento da pesquisa, demonstrou que o e-commerce é a realização dos processos de um negócio em um ambiente virtual, utilizando tecnologias de informação e comunicação, atendendo os objetivos de um negócio (2000).

No que se refere ao consumidor Kotler (2000) demonstra 3 vantagens que o e-commerce oferece frente ao comércio local: a conveniência, dando aos clientes a possibilidade de comprar a hora que quiserem e onde estiverem; a informação, onde os clientes podem achar dados sobre os produtos de interesse e ainda fazer comparativo de preço sem sair de casa; e a comodidade, onde os clientes não precisam lidar com trânsito, vendedores e nem se expor a técnicas de vendas persuasivas.

Nesse sentido, esta pesquisa teve como objetivo geral identificar o perfil dos consumidores que compram através no e-commerce sendo residentes de Boa Vista

-Roraima. Como objetivos específicos foram colocados três (3). O primeiro objetivo específico visava identificar o valor médio (ticket médio) que o consumidor gasta comprando eletrônicos no e-commerce. O segundo objetivo específico buscava identificar qual o fator decisivo para a realização de compras de eletrônicos no e-commerce e o terceiro objetivo identificar a porcentagem dos usuários que utilizam plataformas mobile para a realização de suas compras no e-commerce.

Através dos resultados obtidos, observou-se uma igualdade entre os gêneros e a presença de uma pessoa que optou por se identificar como outro gênero. Em relação a idade, foi observado uma predominância de jovens adultos, que em sua maioria estão entre 17 e 30 anos. Em relação a renda, a média ficou em um valor que varia de até R\$954 a R\$5000, sendo uma média alta em relação a baixa idade observada na pesquisa. No que diz respeito a moradia, a maioria dos respondentes moram em bairros como Caçari, Aparecida e Paraviana. Quanto ao valor médio gasto pelos consumidores nas compras de eletrônicos pelo e-commerce, o valor obtido varia entre até R\$99 a R\$299. No que diz respeito ao fator decisivo para a utilização do e-commerce para a compra de eletrônicos, o fator pessoal foi o mais preponderante, sendo representado através da opção pelo preço, demonstrando que a situação econômica é uma variável decisiva para a escolha da plataforma onde comprar. No que diz respeito a parcela dos respondentes que utilizam plataformas mobile para realização de suas compras pelo e-commerce, 78,57% indicaram já terem utilizado dispositivos móveis para a realização de suas compras.

Diante do cenário observado, é perceptível que os moradores de Boa Vista-Roraima já estão incluídos no cenário tecnológico atual, participando e realizando compras no e-commerce, ciente de que, apesar de alguns aspectos negativos, como prazo de entrega, distância, e o fato de que para algumas pessoas ainda é uma experiência nova, o e-commerce consegue oferecer vantagens frente ao comércio local, vantagens essas que poderiam, com algum investimento financeiro e de tempo, serem equacionadas pelos lojistas locais.

Desta forma considera-se que os objetivos gerais e específicos dessa pesquisa foram atingidos, por terem sido obtidos os dados referentes a perfil e comportamento dos consumidores de Boa Vista - Roraima que utilizam o e-commerce para realizar compras, além de identificar os principais fatores que os motivam a tal ação.

Como solução, sugere-se aos lojistas, principalmente do ramo de eletrônicos, localizados em Boa Vista - Roraima, uma análise do seu modelo de venda e adequação ao e-commerce, não somente para marketing, como já é feito, ou para interação com os potenciais clientes, mas também para o processo de compra e venda, com

entrega em casa, sem a necessidade do cliente ir à loja, com um site bem elaborado, com fotos e informações claras e de fácil compreensão sobre o produto, dando ao cliente a garantia de um serviço de pós venda melhor executado, se tratando de um empreendimento local. No que diz respeito às contribuições gerenciais, o estudo serve como base para os lojistas do ramo de eletrônicos, de Boa Vista - Roraima, entenderem de forma prática os clientes locais, seu perfil e seu comportamento, bem como fatores que influenciam na sua decisão de compra e com isso fazerem a devida adequação para atenderem as necessidades do consumidor.

REFERÊNCIAS

Agencia E-plus: M-COMMERCE: 37% DAS COMPRAS SERÃO FEITAS VIA MOBILE EM 2018. Disponível em: <<http://www.agenciaeplus.com.br/m-commerce-37-compras-mobile-2018/>> Acesso em 07 de maio de 2018

ALBERTIN, A. L. **Comércio Eletrônico: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação.** São Paulo: Atlas, 2000.

ALBERTIN, Alberto Luiz, **O COMÉRCIO ELETRÔNICO EVOLUI E CONSOLIDA-SE NO MERCADO BRASILEIRO**, disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n4/v40n4a09.pdf>> Acesso em 8 de julho de 2018.

ALMEIDA, Matheus. **O varejo virtual na realidade do consumidor e lojas físicas no Brasil.** disponível em < <http://revista.faculdadeprojecao.edu.br/index.php/Projecao1/article/viewFile/402/359>> acesso em 14 de maio de 2018

BBC Brasil: Brasil ‘supera média mundial’ em compras por celular e tablet. Disponível em: <http://www.bbc.com/portuguese/noticias/2015/02/150226_pagamentos_celular_rb> Acesso em 06 de maio de 2018

BOGO, Kellen. **A História da Internet - Como Tudo Começou...** Disponível em: <http://www.jelapisdecor.com.br/downloads/seginternet/a_historia_da_internet.pdf> Acesso em 30 de abril de 2018

BRITO, David Santos; MALHEIROS, Taís de Carvalho. A importância das mídias sociais e das ferramentas gratuitas do google no mercado de e-commerce no Brasil para microempresas. **C@LEA – Revista Cadernos de Aulas do LEA**, Ilhéus, n. 2, p. 1 – 18, nov. 2013.

CAMARGO, Camila. **Descubra como as cores afetam as compras online e o que você precisa mudar em sua loja virtual.** Disponível em: . Acesso em: 08 set. 2018

CARVALHO, Marcelo. **A TRAJETÓRIA DA INTERNET NO BRASIL: DO SURGIMENTO DAS REDES DE COMPUTADORES À INSTITUIÇÃO DOS MECANISMOS DE GOVERNANÇA.** Disponível em: <<https://www.nethistory.info/Resources/Internet-BR-Dissertacao-Mestrado-MSavio-v1.2.pdf>> Acesso em: 30 de abril de 2018

Carvalho, Priscila e OLIVEIRA, Josué. **E-commerce:** perfil de estudantes universitários como consumidores virtuais. disponível em <<http://www.periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/tematica/article/view/33010/17145>> acesso em 26 de outubro de 2018.

CHURCHILL Jr., Gilbert A., PETER, J. Paul. **Marketing:** criando valor para o cliente. São Paulo: Saraiva 2000.

conversion | agencia de seo e marketing digital. **Pesquisa conversion do consumidor digital.** 2017 Ebit: Webshoppers 36ª edição. 2017

Ecommerce Brasil: 8 fatores que influenciam o consumidor na compra online Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/8-fatores-que-influenciam-o-consumidor-na-compra-online/>> Acesso em 06 de maio de 2018

E-commerce News: E-commerce cresce 12% em 2017 e projeção para 2018 vai a 15%. Disponível em: <<https://ecommercenews.com.br/noticias/balancos/e-commerce-cresce-12-em-2017-e-projecao-para-2018-vai-a-15/>> Acesso em 05 de maio de 2018

ESTEVES, Yohans. **MARKETING, INTERNET E O COMPORTAMENTO DO E- CONSUMIDOR.** acesso em 12 de novembro de 2018

ARANHA, Eduardo. **Estratégia digital:** 7 momentos que marcaram a história do e-commerce. Disponível em: <<http://www.estrategiadigital.pt/historia-do-e-commerce/>> Acesso em 02 de maio de 2018

FREITAS (H.), OLIVEIRA (M.), SACCOL (A.Z.) e MOSCAROLA (J.). O método de pesquisa survey. São Paulo/SP: **Revista de Administração da USP**, RAUSP, v. 35, nr. 3, Jul-Set. 2000, p.105-112

GIFFHORN, Paulinne ANDRÉ, Hendryo. **As mudanças do Agenda-setting na era da informação.** disponível em < <http://www.portalintercom.org.br/anais/sul2016/resumos/R50-0523-1.pdf>> acesso em 10 de maio de 2018

KÜHL, Fernanda. **O E-COMMERCE E O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR.** Curitiba 2015

KOTLER, PHILIP (2000). **Administração de Marketing.** 10a Edição. São Paulo, Prentice Hall

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12^o ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

Marketing de Conteúdo. **Google AdWords**: O que é, como funciona e como você pode utilizá-lo a seu favor. Disponível em: <<https://marketingdeconteudo.com/google-adwords/>> Acesso em 17 de maio de 2018

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MÜLLER, Vilma. **E-COMMERCE**: VENDAS PELA INTERNET. disponível em <<https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/1011260193.pdf>> acesso em 4 de maio de 2018

NASCIMENTO, Rafael. **E-COMMERCE NO BRASIL: PERFIL DO MERCADO E DO E-CONSUMIDOR BRASILEIRO**. fevereiro 2011

NEREU, Camila: **E-COMMERCE E SUAS VANTAGENS PARA UMA MICRO-EMPRESA DE VESTUÁRIO EM BRASÍLIA**. disponível em < <http://repositorio.uniceub.br/bitstream/235/4969/1/20945990.pdf>> acesso em 14 de maio de 2018

Nuvem Shop: Nuvem commerce: Relatório anual de comércio eletrônico. 2018

OLIVEIRA, Maxwell. **METODOLOGIA CIENTÍFICA**: um manual para a realização de pesquisas em administração. disponível em <https://adm.catalao.ufg.br/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica_-_Prof_Maxwell.pdf> acesso em 29 de outubro de 2018

PayPal 3^a edição da pesquisa PayPal/Ipsos: o perfil do consumidor online. Disponível em: <<https://www.paypal.com/stories/br/3-edico-da-pesquisa-paypal-ipsos-o-perfil-do-consumidor-online>> Acesso em 07 de maio de 2018

Revista PEGN: COMÉRCIO ELETRÔNICO CRESCE 7,5% NO 1^o SEMESTRE DE 2017, DIZ EBIT. Disponível em: < <https://vistapegn.globo.com/Negocios/noticia/2017/08/comercio-eletronico-cresce-75-no-1-semester-de-2017-diz-ebit.html> > Acesso em 06 de maio de 2018

SANT'ANA, Vanessa. **E-COMMERCE**: Fatores que influenciam a Satisfação em compras on-line na percepção dos graduandos de administração da UFSC. disponível em <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/166750/TC%20-%20Vanessa%20Sant%C2%B4ana.pdf?sequence=1>> acesso em 04 de maio de 2018

SANTOS, Glauber Eduardo de Oliveira. **Cálculo amostral**: calculadora on-line. Disponível em: <<http://www.calculoamostral.vai.la>>. Acesso em: 04 de maio de 2018

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa das relações sociais**. São Paulo: Herder, 1965.

SIQUEIRA, Fernando, SANTOS, Falita, JUNIOR, Nelson. **E-COMMERCE: AS VANTAGENS DO COMÉRCIO ELETRÔNICO E SUA CONFIABILIDADE FRENTE A SEUS CLIENTES**. disponível em < http://www.convibra.com.br/upload/paper/2014/37/2014_37_10318.pdf> acesso em 14 de maio de 2018

SILVA, bruna e AZEVEDO, sandson. **O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR DO ECOMMERCE: FATORES QUE INFLUENCIAM O PROCESSO DECISÓRIO DE COMPRA**. Disponível em <http://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_205.pdf> Acesso em 12 de novembro de 2018

Tecnologia ig: Computador pessoal faz 33 anos. **Conheça a história do IBM PC**. Disponível em: <<http://tecnologia.ig.com.br/2014-08-12/computador-pessoal-faz-33-anos-conheca-a-historia-do-ibm-pc.html>> Acesso em 02 de maio de 2018.

