

REVISTA FORMADORES

Vivências e Estudos

ORGANIZAÇÕES E MUDANÇAS

VOLUME 8

NÚMERO 1
ISSN: 2177-7780

JUNHO 2015

EDITORA-CHEFE

Profa. Dra. Tânia Moura Benevides
Faculdade Adventista da Bahia/Universidade Federal da Bahia/Universidade do Estado da Bahia

CONSELHO EDITORIAL

Prof. Msc. Merlinton Pastor de Oliveira
Faculdade Adventista da Bahia

Profa. Dra. Selenia Castelhão Rivas
Faculdade Adventista da Bahia

Prof. Msc. Ricardo Costa Caggy
Faculdade Adventista da Bahia

Prof. Dr. Fabiano Leichsenring Silva
Faculdade Adventista da Bahia

Profa. Msc. Nubiorlândia Rabelo Pastor Oliveira
Faculdade Adventista da Bahia

AVALIADORES

Profa. Msc. Almerinda Andréa Gomes
Universidade do Estado da Bahia

Prof. Msc. Leoman Moutinho
UNIFACS - Faculdade Adventista da Bahia

Prof. Msc. José Alberto Farias
Faculdade UNIME

Profa. Msc. Karina Mizuki
Universidade do Estado da Bahia

Profa. Msc. Jorge Luiz dos Santos
Faculdade UNIME

DIAGRAMAÇÃO

Luana de Souza

WEBSITE

<http://www.seer-adventista.com.br/ojs/index.php/formadores>

SUMÁRIO

VOLUME 8

NÚMERO 1
ISSN: 2177-7780

JUNHO 2015

EDITORIAL

ORGANIZAÇÕES E MUDANÇAS

Tânia Moura Benevides.....04

ARTIGOS

QUE DIFERENÇA DA MULHER O HOMEM TEM? ESPERA AÍ QUE VOU DIZER MEU BEM! UM ESTUDO DE CASO SOBRE DIFERENÇAS DE GÊNERO E ESTILOS DE LIDERANÇA

Ricardo Costa da S. S. Caggy, Elíslei da S. Cruz, Marília Danubia de M. Silva e Karla Souza C. C. da Silva.....05

INDICADORES DE ADOÇÃO DE BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA DE TI: UM ESTUDO EM UMA FUNDAÇÃO PÚBLICA DE PESQUISA

Antônio Eduardo de Albuquerque Júnior e Ernani Marques Santos.....21

CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL: ANÁLISE DOS MODELOS APLICADOS NAS RECENTES PESQUISAS EMPÍRICAS

Rorildo Barbosa Correia, Sônia Maria da S. Gomes, Adriano Leal Bruni e Kátia Silene L. de Souza Albuquerque.....37

RESULTADOS DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL NO DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

Leabim da Silva Vieira, Runi Clézio Littike Laurett e Enoque Barbosa.....54

ENSAIO

BANCO PALMAS, A ILUSÃO DO DESENVOLVIMENTO. UMA ANÁLISE A PARTIR DE ARRIGHI

Erica Elena Andzejus.....68

EDITORIAL

REVISTA FORMADORES

Vivências e Estudos

ORGANIZAÇÕES E MUDANÇAS

A Revista Formadores na sua edição de julho de 2015 faz referência as organizações e mudanças. É indiscutível que múltiplos estímulos vão sendo impostos às organizações de todas as naturezas.

Inicialmente apresentamos uma questão bastante relevante e discutida em muitas organizações na atualidade – liderança e gênero – nesse artigo, a partir de um estudo de caso, discute-se as diferenças nos estilos de liderança entre líderes masculinos e femininos.

A seguir uma temática bastante importante para organizações de todas as naturezas é apresentada. A Tecnologia da Informação é discutida como relevante no que toca implementação de indicadores de adoção de boas práticas de governança de TI. Aqui também trazemos um estudo de caso em uma fundação pública de pesquisa.

O ciclo de vida organizacional, na análise dos modelos aplicados nas recentes pesquisas empíricas, nos apresenta uma análise realizada através de uma pesquisa que buscou identificar, na literatura nacional e internacional, os modelos de ciclo de vida organizacional utilizados nas pesquisas empíricas, publicadas a partir do ano de 2001. A pesquisa foi realizada em duas etapas, que inclui dados pesquisados nos artigos nacionais, dos principais eventos da área no país - Encontros da Anpad (ENANPAD); Congressos ANPCONT; e Congressos USP de Controladoria e Contabilidade. Também incluiu os artigos internacionais que foram pesquisados a partir da ferramenta de busca do portal da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

Por fim, no que diz respeito aos artigos, trouxemos uma pesquisa aplicada que apresenta resultados da mudança organizacional no departamento de contabilidade: um estudo de caso em uma instituição de ensino superior.

A fim de finalizar esta edição apresentamos um ensaio teórico da Professora Me. Érica Avdzejus, da UNEB, que faz uma análise do Banco Palmas, a partir do livro “A Ilusão do Desenvolvimento” do Giovanni Arrighi.

Desejamos uma boa leitura a todos!

TÂNIA MOURA BENEVIDES
Editora-chefe

QUE DIFERENÇA DA MULHER O HOMEM TEM? ESPERA AÍ QUE VOU DIZER MEU BEM! UM ESTUDO DE CASO SOBRE DIFERENÇAS DE GÊNERO E ESTILOS DE LIDERANÇA

RICARDO COSTA DA S. S. CAGGY [rickcosts@hotmail.com], ELÍSLEI DA SILVA CRUZ [elisleicruz@gmail.com],
MARÍLIA DANUBIA DE MOURA SILVA [marilia08@hotmail.com] E KARLA SOUZA C. C. DA SILVA [karlacaggy@hotmail.com]

Recebido em 19/agosto/2014
Aprovado em 08/setembro/2014
Sistema de Avaliação: Double Blind Review

RESUMO

O objetivo deste estudo foi verificar quais as diferenças que os funcionários percebiam na gestão entre o homem e a mulher, tomando-se como base o referencial da liderança, seus estilos, diferença entre gêneros e o papel da mulher no mercado de trabalho. A partir dessas premissas foi realizado um estudo de caso em uma empresa de calçados na Bahia. Os dados foram coletados através de questionários aplicados a funcionários desta empresa e através de entrevistas, realizadas com os dois gerentes desta empresa. Os dados coletados através dos questionários foram analisados com o uso de estatísticas descritivas e para análise das entrevistas utilizou-se da técnica de análise de conteúdo através da categorização. Como resultado percebeu-se o homem tem um perfil de líder contingencial que possui habilidades pessoais e interpessoais, tem uma melhor comunicação com os funcionários e clientes promovendo a motivação dos funcionários. Já a mulher tem o perfil de liderança comportamental obtendo foco no resultado das tarefas possuindo um estilo autoritário, mas, preocupa-se com o bem-estar dos funcionários. No entanto, o modo de gerir entre os gêneros estar ligado a cultura organizacional e aspectos pessoais (personalidade e caráter).

PALAVRAS-CHAVE: Liderança. Gestão. Cultura. Gêneros. Diferenças.

1 INTRODUÇÃO

A diferença entre a gestão feminina e a gestão masculina é um tema que está trazendo cada vez mais curiosidade para os pesquisadores. Segundo Giriun (2001, citado por Stelter, 2002) continua a aumentar a porcentagem de mulheres em papéis de chefia, no que se refere as mulheres em 2030 ultrapassarem amplamente os homens em cargos de liderança. E é esta veracidade próxima que corroborou a necessidade de analisar o tema de divergência de gênero na liderança. O trabalho foi relevante, pois foi analisado melhor a diferença entre a gestão de ambos os gêneros na empresa. A importância do tema para a faculdade é por ser um assunto que não é tão debatido na atualidade acadêmica, mas que é necessário, e então expandiu-se o conhecimento para ambos. E a proeminência do tema para os leitores é compreender melhor as diferenças da liderança de ambos os gêneros diante os desafios apresentados atualmente pela sociedade. Esteve alinhado as linhas de pesquisa do Núcleo de Estudos do Recôncavo em Administração e Negócios (NERAN) e participou na área de “Gestão e Avaliação Organizacional”.

O trabalho baseou-se na seguinte problemática: Quais as diferenças percebidas pelos funcionários, entre a gestão feminina e a gestão masculina, numa loja calçadista localizada em Feira de Santana-BA?

Acredita-se que as principais diferenças das mulheres na gestão da empresa são com relação a: paciência, cuidados maternos, trabalhar por realização, calma na hora da repreensão, o saber ouvir, entre outros. Sendo assim, esses aspectos ajudam no relacionamento com clientes e os funcionários. O respectivo teve como objetivo geral comparar o modelo de gestão de homens e mulheres em uma mesma organização apontando as principais diferenças e os pontos em comum. E como objetivos específicos, analisou-se os modelos de gestão separadamente, identificou-se as diferenças existentes entre a gestão feminina e a gestão masculina, correlacionando as características de gestão de homens e mulheres.

Para comparar o modelo de gestão de homens e mulheres em uma mesma organização apontando as principais diferenças e os pontos em comum foi feito um agrupamento baseado nas seguintes categorias: liderança, ou seja, ressaltaram-se conceitos de liderança e a relação com a gestão de ambos os gêneros; estilos de liderança, ou seja, evidenciaram-se os diferentes estilos de liderança que cada gestor tanto feminino quanto masculino aceitam para governar as pessoas na empresa; diferenças de gêneros na organização, ou seja, a reação de ambos mediante o comportamento na empresa; papel da mulher nas organizações, ou seja, como a mulher se porta gerindo uma organização.

2 LIDERANÇA

Alguns administradores constantemente comentam sobre autoridade, poder e relação superior/subordinados. Têm que haver um passo para admitir que esses assuntos políticos envolvem atividades de gerentes e subordinados. Se houver um desenvolvimento desta ideia, ficará claro o entendimento as organizações como sistemas de governo que mudam de acordo com os políticos envolvidos. Algumas organizações são identificadas por relação de conflitos declarados entre gerentes e subordinados onde a direção se torna ditorial. Nem todas são autoritárias, no entanto, outras servem de exemplo para modelo democrático, pode ser intrinsecamente política no que se deve encontrar modos de criar direção e ordem entre os funcionários com diversos interesses e altamente conflitantes. Logo podendo assimilar um pouco sobre as divergências de legitimidade da administração como um processo entre organização e sociedade. De acordo com Morgan (1996) quando se fala de organizações tecnocráticas ou burocráticas estar se caracterizando a uma organização com um estilo único de liderança política que são: Autocracia: “vamos fazer desse jeito”; Democrática: “como devemos fazer”; Tecnocrática: “é melhor fazermos desse jeito”; e Burocrática: “devemos fazer desse jeito”.

A política de uma empresa é mais transparente nos conflitos e jogos de poder e nos entrecos interpessoais que procedem do fluxo de atividade organizacional. A política organizacional aparece quando as pessoas pensam divergentemente e gostariam de agir diferentemente quanto confronta com diferentes rumos de ação. Poder e liderança são meios interligados no procedimento de influenciar pessoas, é o que direciona os sistemas e as condições sociais através das soluções organizacionais. Montana e Charnov (2001) apontam que o poder se caracteriza em alguns tipos no ambiente organizacional: Poder Legítimo: refere-se a estrutura organizacional, como cargo predefinido que faz parte da cultura da empresa; Poder de Recompensa: reconhecimento quando se alcança objetivos propostos; Poder Coercitivo: aplicação de punições na tentativa de reduzir/controlar atitudes e comportamentos indesejados no contexto social;

Poder de Especialização: poder de influenciar decorrido de talento, conhecimento e experiência nas áreas de informações que atraem os liderados; Poder de Referência: associa-se ao carisma individual que ao liderar decorre do caráter e do conhecimento único do indivíduo; e Poder de Informação: Se apossa dos dados estratégicos em uma situação crítica ou de informações que orientem processos decisórios e escolhas de diversas ordens.

Clegg (2009, apud Kanter 1975) aborda a questão do gênero, em aspectos de quantidades, poder e oportunidades tanto para homens quanto para mulheres nas empresas. Exercer funções como componente da organização ou em cargos de apoio fora, que nesse caso é o que ele chama de “as esposas da empresa”, as mulheres ficaram dominadas pelo poder que era implícito, tácito e inconsciente. Clegg (2009, citado por Mills 1988, 1989; Mills e Murgatroyd 1991) apontam que nas áreas ocupacionais fundamentais, a identidade ocupacional é determinada mediante o gênero e suas habilidades emocionais na sexualidade ali subentendida. A identidade das pessoas não se refere só ao seu gênero ou a sua sexualidade, e sim, nos significados que demonstram dentro das organizações, mas essa inclusão de identidades só será manifesta quando forem reconhecidas de maneira natural na organização.

Para entender melhor o poder organizacional é necessário pincelar sobre a cultura organizacional. Motta; Vasconcelos, (2002); Morgan, (1996) pontuam que no estudo epistemológico existem dois estudos que abordam que a organização tem uma cultura e que a organização é uma cultura. Na alegação que a organização é uma cultura, estuda-se como uma variável organizacional assumindo a cultura como um elemento. Alguns autores abandonaram a ideia de que a organização tem uma cultura, e sim é uma cultura. Segundo Daft (1999) a cultura de uma empresa normalmente se inicia com um pioneiro que colocam idéias e valores específicos como visão.

As atribuições de um líder no interior de uma empresa percorreram por diferentes momentos. Até os anos 60 os líderes tinham como função executar controles mecânicos e controlar funcionários dentro da empresa. Em conformidade com Pontes (2008) este padrão passou por algumas mudanças, especialmente pelo crescimento da concorrência que fez com que as empresas procurassem trabalhadores esforçados e líderes que os incentivassem a atingir seus objetivos e conservar um bom resultado. Liderar refere-se a conquistar e envolver pessoas para trabalharem estimulados no cumprimento de um objetivo à medida com que se comprometam totalmente na determinada função. De acordo com Bergamini (2009) um líder caracteriza-se pela procura de compromisso nas tarefas, entusiasmo e perseverança e nos objetivos, audácia na resolução de problemas, autoconfiança e habilidade de influenciar.

Assim sendo, a liderança não é adquirida em um só dia, e sim vai sendo desenvolvida diariamente. Determinadas pessoas já nascem com alguns dons de liderança e na infância já agem como líderes, portanto entendem as pessoas e sabem como movê-las instintivamente, assim, possuem habilidades pessoais e interpessoais adequadas desenvolvendo assim a intuição. Pessoas que desenvolvem a intuição de liderança natural podem se tornar líderes mundiais. Segundo Burlamaqui (2007, p. 80) “Líder é líder não importa o cargo que ocupe.” Ou seja, liderança está na capacidade que cada um possui de senso de realização, de extrair das pessoas o que elas podem realizar. “A liderança inclui necessariamente a capacidade de influenciar um grupo para alcance de metas[...]” (ROBBINS, 2005; SCHERMERHORN

et al., 2010, p. 12), sendo assim podendo provir da maneira formal ocupada pela pessoa no conjunto organizacional ou não. Para entender bem a liderança, é necessário analisá-la como um elemento de influência e confiança.

Segundo Sant'anna, Paschoal e Gosendo (2012), a liderança é uma interação entre dois ou mais membros de um grupo e, frequentemente, envolve a estruturação ou a reestruturação de uma situação, e as percepções e expectativas dos membros. Os líderes são administradores de alterações, indivíduos cujos atos influenciam outros mais do que as outras pessoas afetam as atitudes deles. O comportamento dos líderes de uma empresa representa relevância nas percepções e nas ações dos funcionários. Bergamini (2009) comenta que deve haver um relacionamento de mão dupla entre os envolvidos para que quando o líder tentar influenciar, os liderados correspondam a tal influência. Entretanto, acontece também indiretamente, quando se recompensa os bons resultados estabelecendo assim um relacionamento imparcial, aumentando o desempenho do grupo.

Em suma, liderança é colocar a habilidade a serviço da condução de pessoas em busca de um resultado comum. É aceitar, entender e gerenciar as diferenças naturais entre as pessoas e perceber que o possível na maioria das vezes é o suficiente. Ser responsável por pessoas, trabalhar pra elas, moldá-las e constituir um grupo de sucesso no qual as pessoas obtenham talento e realização.

3 TIPOS DE LIDERANÇA

Apesar de cada pessoa ter seu próprio estilo de liderança, mesmo assim é aceitável considerar os líderes em três grandes grupos quanto a seu modo de atuação. Sendo assim Campanhã (2008) pontua que a liderança autocrática, sendo esse um dos tipos pontuados, refere-se ao líder que fixa as diretrizes, determina as providências e técnicas para a execução das tarefas, decide a tarefa de cada um e seu comportamento de trabalho, é o dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada pessoa e é aquele que impõe suas decisões ao grupo. A liderança democrática, é aquela onde as diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimula e assistidas pelo líder. O próprio grupo esboça as providências, solicitando ajuda do líder, onde o próprio grupo divide as tarefas e cada um escolhe seu companheiro de trabalho. O líder é um membro normal do grupo, e procura ser objetivo, e as decisões são tomadas de comum acordo entre o líder e o grupo. Já a liderança liberal é aquela que há liberdade completa para as decisões grupais, ou individuais, com participação mínima do líder, pois a participação do líder é limitada, fornecendo informações se forem solicitadas. O líder não participa de nada e deixa tudo a critério do grupo e as decisões são tomadas por consenso pelo grupo todo.

Os gestores têm estilos diversos de liderar, com elementos diferentes do trabalho, podendo influenciar na conduta e nos resultados de seus liderados. Conforme Melo (2004), entre os fundamentais estilos analisados nas organizações, três se sobressaem: estilo de gerenciamento voltado para a tarefa, para o relacionamento e para a situação. O primeiro estilo, voltado na tarefa, refere-se a uma maneira de gerenciamento onde o líder se preocupa em fazer o seu papel e o de seus liderados, instruindo os funcionários para o cumprimento de tarefas, objetivos e metas organizacionais, pontuando modelos de desempenho que permitam controle, supervisão e fiscalização do comportamento de seus liderados.

O líder na maioria das vezes usa a hierarquia, as regras e as técnicas instituídas pela organização para dirigir seu desempenho. É um estilo que costuma ser localizado em ambientes organizacionais onde prevalecem a autocracia e a falta de autonomia e de participação dos liderados nas decisões. O segundo estilo menciona o gerenciamento focado nos relacionamentos, onde os líderes conservam afinidades de trabalho fundamentadas em confiança mútua e amizade com seus liderados, destacando a melhoria da satisfação dos componentes da equipe. Por fim, o estilo de liderança voltado para a situação sugere a compreensão e a atuação da liderança a partir das particularidades do líder, dos seus comportamentos e das categorias de realização do trabalho. Incide na habilidade do líder identificar as modificações do ambiente e habituar-se a elas, alterando o seu comportamento de acordo com a maturidade e a capacidade de cumprimento das tarefas de seus subordinados.

No entanto os três estilos exibidos simulam a maneira como a liderança é desempenhada, formatando as afinidades entre chefes e subordinados. Quando essas semelhanças são permeadas pelo respeito recíproco, pela valorização da competência e da informação dos subordinados nas decisões organizacionais ou, por outro lado, quando as relações são de desconsideração das necessidades e das condições dos subordinados, com foco particular na realização das metas organizacionais, criam-se categorias diversas, que serão percebidas de formas distintas e poderão gerar impactos positivos ou negativos no trabalhador.

Robbins (2005) ressalta a importância de três tipos de liderança: liderança comportamental, liderança contingencial ou situacional e a liderança visionária. Liderança comportamental apresenta comportamentos peculiares que diferenciam os líderes dos liderados e servem para tarefas ou pessoas e é o estilo autoritário. Porém, a liderança contingencial ou situacional exibe atitudes do líder e procede não só apenas nas características dos indivíduos, mas também nas circunstâncias. Depende da interação e influência entre líderes e liderados, abrange o trabalho, a cultura organizacional, a interatividade do grupo, o conhecimento do líder, suas características e a dos liderados como personalidade, capacidade e motivação. E a liderança visionária é a habilidade de criar e encandear uma visão futura atraente e disponível para a organização, revelando talentos, habilidade e disponibilizar recursos para que se concretize.

4 DIFERENÇAS DE GÊNEROS NA ORGANIZAÇÃO

Cada vez mais cresce a curiosidade sobre as características feminina e masculina no ambiente de trabalho. Para Castells (1999) as diferenças essenciais entre a forma de trabalhar feminino e masculino não são apenas assuntos biológicos, como também estão associados a elementos sociais que posicionam as mulheres em vantagem no mercado. Isto levando em consideração que se pode pagar menos para realizar o mesmo trabalho, habilidade de relacionamento, perseverança, caráter ajudador, adaptável com horários, aptidão com trabalhos em equipes, uso de intuições em soluções de problemas e divisão de decisões. Então se entende que esse autor está querendo dizer que o modelo masculino de gestão está sendo examinado tanto pelas organizações mais modernas quanto pelas mulheres que não se habituariam a eles. O modo feminino de administrar não é mais elevado que o dos homens e sim complementar, pois

cada um pode contribuir com suas capacidades adequadas para o sucesso de uma organização. Contudo, percebe-se que ainda falta entendimento já que homens e mulheres tem suas próprias habilidade para liderar, pois um não é pior que o outro, não são literalmente diferentes, nem completamente iguais. De acordo com Romero (2009) homens e mulheres que atuam juntos levam não só seus valores, crenças e preconceitos, como também ambições, frustrações, ideais e perspectivas para as organizações.

Segundo uma pesquisa em todos os continentes com trinta culturas, feita por Gurian e Annis (2009), percebeu-se que as alterações cerebrais dos dois sexos são afetados pela influência do meio e da cultura e com isso as empresas estão prontas para suportar essas diferenças, porque a neurologia criou maneiras de compreende-las. O cérebro feminino exibe um fluxo sanguíneo 15% a 20% maior que o apresentado pelo cérebro masculino. Portanto, isso não significa que os dois cérebros são inferiores, mas as distinções no fluxo sanguíneo admitem que diferentes partes do cérebro feminino trabalhem ao mesmo tempo em que o cérebro masculino não consegue porque se desliga e entra em estado de repouso várias vezes ao dia, já o cérebro feminino não se desliga do mesmo modo. No entanto, homens e mulheres ter formas distintas de se concentrar em algo, terminar uma tarefa, até mesmo manter conversas básicas. Entende-se que o cérebro feminino aciona as informações e experiências em diversas regiões e momentos se comparado ao cérebro masculino. Ambos são inteligentes, mas de formas diferentes. Por isso é normal de se ver homens e mulheres focados em ideias, coisas, resultados e produtos diferentes.

Molina e Torrado (2012) pontuam que independentemente do aumento da competitividade em direções de empresas, as mulheres têm o estilo de gestão parecido com o do homem e que suas divergências não são percebidas por funcionários ou clientes, e no momento em que se selecionar um gestor de ambos os sexos a empresa aumentará seu potencial. Isso considerando o fato de que se refere a uma estratégia para concorrer com uma nova economia global onde as organizações precisam aproximar para si os melhores profissionais sejam eles homens ou mulheres. Trata-se das mulheres ocuparem posições elevadas que anteriormente eram ocupadas somente por homens, obtendo três razões fundamentais: a) Falta de talentos que forçava a procurar e aproveitar as aptidões de todos os empregados, independentemente do gênero ou etnia; b) Necessidade de compreender e comunicar-se com clientes levando em conta suas preocupações; e c) Grupos com membros de ambos os gêneros alcançam melhores resultados, pelo fato da mistura de perspectivas masculina e feminina na elaboração de estratégias mais inovadoras e eficientes.

Teixera (2001, pagina não identificada) descreve o caso das mulheres apresentarem características fundamentais para uma boa liderança, como: “generosidade, harmonia, capacidade de comunicação com o grupo, capacidade de liderar de forma mais participativa e cooperativa e menos centrada no líder, capacidade de negociação e resolução de problemas baseada na empatia e racionalidade.” Ao contrário dos homens que têm um estilo de comandar definido pela competitividade, autoridade, e resolve os problemas sem comoção. Portanto, entende-se que as mulheres líderes são mais compreensivas, harmônicas e obtém um melhor relacionamento e comunicação com os liderados, enquanto os homens são mais diretos, controladores e são orientados pelas tarefas. Apesar disso, os comportamentos dos

líderes são fundamentados em perspectivas a função de gestores independentemente do gênero, e sim, pelo potencial e eficácia. No entanto, Cunha, Rego, Cunha, & Cardoso, (2003) sancionam que pode ser que as mulheres precisem se adaptar ao estilo masculino que os homens exercem nos lugares de gestão. Mesmo assim, (CUNHA ET AL., 2003; TEIXEIRA, 2001) certificam que podem haver elementos além do gênero que descrevem o contraste entre a liderança feminina e masculina, principalmente o tamanho da empresa, estratégias, o ambiente, o gênero majoritário e a formação da equipe.

Diversas empresas vêm propagando algum empenho em ampliar suas estratégias para valorizar seus funcionários e que assim possam formar condições essenciais para o bom desempenho, a satisfação e o bem-estar. Demo (2008) afirma que ações, técnicas organizacionais e gerenciais precisam ser direcionadas para a ampliação dos ativos humanos e o avanço da competitividade organizacional. Os argumentos de Sant'anna, Paschoal e Gosendo (2012) corroboram com Demo (2008), ao enfatizar que a satisfação e o prazer na vida são os meios essenciais para o bem-estar. Ainda apresentam dois tipos de bem-estar no trabalho, o primeiro refere-se a prazeres experimentados pelos trabalhadores e estar associado com a felicidade hedônica, que é o tipo de felicidade que se combina com as emoções de prazer e a excitação para gerar a predominante afetiva do indivíduo. O outro tipo de bem-estar condiz com as práticas de auto validação. Diferentes circunstâncias podem acarretar características de bem-estar, sendo elas emoções prazerosas ou percepção de realização, que são necessárias para a compreensão da felicidade ou do bem-estar pessoal.

5 PAPEL DA MULHER NAS ORGANIZAÇÕES

A colocação da mulher no mercado de trabalho ocorreu com as I e II Guerras mundiais, quando os homens estavam guerreando e as indústrias utilizaram a mão de obra das mulheres e crianças, pois eram as únicas disponíveis. A medida que os homens guerreavam as mulheres produziam as armas e os insumos que supriam a guerra e a economia em geral. A guerra acabou, porém diversos homens não retornaram ou não estavam em condições para assumir seus cargos anteriores no mercado, foi aí que a mulher assumiu as funções que eram ocupadas por eles. E a presença da mulher no mercado de trabalho continuou a crescer e se confirmar. Castells (1999) sustenta que devido a incorporação das mulheres no trabalho remunerado, o trabalho, família e mercados de trabalhos atualmente apresentam consideráveis mudanças. Desde a década de 50, até entre os anos 70 do século XX, a mulher começou a surgir em cargos empresariais e de gestão. Conforme Dias (2002) a competitividade e o dinamismo aumentaram, e teve que adaptar, inovar e flexibilizar a maneira de dirigir as organizações.

A inclusão da mulher no mercado de trabalho embora pareça estar se confirmando, não é um fato simples e de decorrências fáceis. De acordo com Carreira, Ajamil e Moreira (2001) vários problemas foram e são enfrentados pelas mulheres no mundo do trabalho, como salário inferior ao do homem sendo que as tarefas são paralelas, visão de que o gerenciamento doméstico é trabalho feminino, oportunidades reduzidas de garantir-se profissionalmente nas áreas rentáveis pelo fato das vagas serem designadas majoritariamente aos homens. Segundo Munhoz (2000), acredita-se que “um dos fatores do sucesso de empresas geridas por mulheres passa pelo entendimento por questão de gênero e entende-

se que as mulheres apresentam uma maneira diferenciada quando administram.” Pois, os aspectos na liderança é uma demonstração de um aprendizado originado na infância sobre valores, comportamentos e zelos voltados aos relacionamentos e a cooperação.

Freitas, Machado e Priore (2010) explicitam que no âmbito doméstico, o aumento da participação feminina no mercado de trabalho conduziu no mínimo duas alterações diretas que é o fato do homem não ser mais o único responsável pelo sustento do lar e a mulher, a renúncia. O que acarreta também o fato das mulheres tenderem menos a conservarem infelizes uniões matrimoniais, pois são financeiramente independentes. Ajustar os afazeres familiares com um bom desempenho no trabalho ainda pode ser bem desgastante para profissão de qualquer mulher, pois ainda depende de uma grande quantidade de tempo. Ainda assim, esse desafio está relacionado ao que elas exigem de si próprias, o que resulta leva-las a tentar se dividir para conseguir dar conta das obrigações diárias que se impõem. Independentemente de não conseguirem gerenciar como desejam as responsabilidades e deveres que conferem a si próprias, as mulheres seguem em frente, fazendo com que os obstáculos se tornem energia.

De acordo com os autores citados à cima, para as mulheres o entusiasmo para o trabalho fora do lar tem-se estabelecido como um atributo a mulher moderna. Apesar de toda barreira imposta pela sociedade com relação à mulher obter/assumir cargos de gerência, nas últimas décadas vem crescendo a demanda de admissão feminina nestes cargos.

6 METODOLOGIA

Para a realização deste trabalho fez-se necessário utilizar como metodologia o estudo de caso, com o auxílio do método quantitativo e qualitativo, pois a coleta de dados foi realizada através de questionários aplicados aos funcionários e aos gestores uma entrevista onde comparou-se o modelo de gestão masculino e feminino e assim descobriu-se as principais diferenças e os pontos em comum. Com semelhança aos requisitos teóricos, os processos metodológicos foram fundamentados em revisão bibliográfica, ou seja, estudo sistematizado desenvolvido através de exame em materiais impressos como livros, revistas e periódicos bem como materiais de acesso eletrônico disponíveis ao público em geral.

Para analisar o tema proposto nesta pesquisa, foi aplicado o tipo de pesquisa descritiva, onde se buscou saber o ponto de vista dos liderados, com relação às atitudes de seus determinados gestores. Conforme Sampieri (2006, p.100) a pesquisa descritiva indica “descrever situações, acontecimentos e efeitos, isto é dizer como é e como se manifesta determinado fenômeno.” Sampieri (2006, p.101) ainda comenta que “os estudos descritivos procuram especificar as propriedades, as características e os perfis importantes de pessoas, grupos, comunidades ou qualquer fenômeno que se submeta à análise”. Adotou-se uma abordagem de pesquisa mista onde se usou o método qualitativo e quantitativo, o que tornou a análise realizada mais precisa. De acordo com Creswel (2007, p. 35) “uma técnica de métodos mistos é aquela em que o pesquisador tende a basear as alegações de conhecimento em elementos pragmáticos”, envolvendo coleta de dados simultânea para melhor perceber e entender os problemas de pesquisa. Abrange tantos dados numéricos como informações textuais, de maneira que no final o banco de dados possa representar elementos quantitativos e qualitativos.

A abordagem de pesquisa deve estar de acordo com a finalidade que se espera obter, então se o objetivo da pesquisa é descobrir quantidades sem se atentar com as causas, se usa a pesquisa quantitativa, se for o oposto disso usa-se a qualitativa. Portanto o estudo teve como intuito analisar não apenas quantidades, como também as causas, por isso foi utilizado os dois tipos de abordagem.

O uso das duas abordagens auxiliou a recolher dados estatísticos e a aprova-los com informações mais precisas, explanando os fatos de maneira que ajudou a descobrir soluções para o problema que foi proposto. Quanto a isso Soares (2003, p.20) assegura que “faz-se importante observar que muitos estudos atuais utilizam-se as duas abordagens, dado que as informações e os resultados obtidos devem ser interpretados à luz de teorias e hipóteses.” Portanto, isso não quer dizer que não haja esferas quantificáveis e qualificáveis, mas que em diversos casos, as duas abordagens se completam. E de acordo com Creswell (2007, p.238) pode-se obter mais percepções com a combinação das pesquisas qualitativas e quantitativas do que com uma das formas isoladamente.

O universo selecionado para a pesquisa foi uma loja calçadista localizada em Feira de Santana localizada no Estado da Bahia, segundo Marconi e Lakatos (2001, p.108) “universo ou população é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentem pelo menos uma característica em comum”. A amostragem foi realizada com todos os funcionários liderados da devida loja, pois desta forma obteve-se um resultado mais preciso da investigação já que teve a opinião de todos os liderados. Quanto a amostra Gil (2008, p.99) comenta que a “amostra é o subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população”. Então nessa pesquisa foi utilizada a amostra não probabilística, pois não se fez necessário utilizar métodos estatísticos para seleção.

Na coleta de dados foram aplicados Questionários e foi feita a realização de Entrevistas. O questionário é uma investigação usada por diversos pesquisadores. Conforme Gil (2008, p.118) pode-se definir como “prático de verificação combinada por um adjacente de questões que são submetidas a pessoas com propósito de obter informações sobre suas crenças, sentimentos, valores, interesse, expectativas, temores, comportamento presente ou passado, etc.” O questionário contém perguntas que o investigando responde e que não é necessária à presença do observador. Para execução deste não é necessário às informações do pesquisador desde que as perguntas estejam claras e objetivas. Segundo Andrade (2007) O questionário pode conter perguntas fechadas que sugira três ou quatro alternativas de resposta ou só com as respostas positivas ou negativas, também pode conter perguntas abertas que proporcionam mais oportunidades de maiores informações e que dificulta a tabulação dos dados.

O outro instrumento utilizado será a entrevista onde segundo Gil (2008) é uma forma de interação social, de conversação dessimétrica, onde uma parte procura coletar dados e a outra proporciona fonte de informação. De acordo com Andrade (2007, p.140) “a entrevista estabelece um instrumento eficaz na recolha de dados autênticos para a preparação de uma pesquisa, desde que seja organizada, bem realizada e interpretada, fazendo preciso definir os objetivos e os tipos de entrevista e como deve ser planejada.” Um fator relevante para a realização da entrevista é a oportunidade que o pesquisador tem para meios adequados para efetivação da mesma, pois tem que marcar dia, hora e local com muita

antecedência para demonstrar organização, decidir também se vai ser gravada ou apenas anotada. E outro fator é manter sigilo para que não venha a comprometer o entrevistado. Pode ser percebida como uma conversa orientada para um objetivo específico, recolhendo dados e informações. Permite que o pesquisador entre em contato com o que está sendo pesquisado no estudo, realize a verificação de fatos e consiga obter informações corretas. Tem que ser feito um planejamento minucioso e organizar os conteúdos que se deseja pesquisar.

Para a tabulação dos questionários foi utilizada estatística descritiva e para avaliar as entrevistas foi feita uma análise de conteúdo.

7 O ESTUDO DE CASO

Ao definir a empresa no qual foi feito o estudo, se escolheu uma que possuísse características que pudessem comprovar e esclarecer os objetivos do estudo. A empresa escolhida foi uma loja calçadista, localizada na Av. Senhor dos Passos na cidade de Feira de Santana - BA, gerida por um homem e uma mulher. A mesma foi fundada há menos de 20 anos, na cidade de Santo Amaro, localizada no Recôncavo Baiano, por um casal que apostou tudo e acabou dando certo. Ao decorrer dos anos, essa empresa teve a oportunidade de se expandir pela Bahia e hoje obtém aproximadamente 60 lojas todas geridas por um homem e uma mulher. Para ser gestor desta empresa, faz-se necessário ser um casal, oficialmente casados, que na maioria das vezes vem do estado de Minas Gerais ou de Goiás.

Como o objetivo deste estudo é ver quais as diferenças percebidas pelos funcionários entre a gestão feminina e a masculina, foi necessário fazer 2 entrevistas pré-elaboradas com os respectivos gestores, que a partir de agora chamaremos de Gerente Feminino e Gerente Masculino para manter a confidencialidade e foram aplicados 18 questionários com perguntas objetivas aos funcionários da empresa para analisar quais as diferenças que os mesmos percebiam. Destacamos que a entrevista foi realizada para que pudéssemos correlacionar com as respostas obtidas pelo questionário.

Os contatos iniciais foram por telefone, para obter a disponibilidade da empresa, mediante os horários disponíveis dos gestores. Após a confirmação da data foi enviado uma carta de apresentação da Faculdade que continha os ideais para a realização do estudo, que desde o primeiro contato, demonstrou interesse e entusiasmo em colaborar com o estudo.

Após a transcrição das entrevistas e tabulação dos questionários, partiu-se para analisar os dados coletados, com o objetivo de entender e correlacionar os dados e assim consolidar os objetivos esquematizados. Cada sujeito foi analisado separadamente e depois categorizou as informações coletadas.

8 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para compreender melhor as diferenças perceptíveis na gestão masculina e feminina pelos funcionários, foi aplicado um questionário com 9 questões objetivas onde proporcionou informações pertinentes para melhor análise. E para complementação e comprovação foi feita a entrevista com os gestores, para analisar se as informações dos mesmos estando de acordo com as de seus funcionários. A

tabela 01 apresenta os demonstrativos em porcentagem, referente as respostas obtidas pelos questionários aplicados aos funcionários.

TABELA 1 – RESULTADO DOS DADOS QUANTITATIVOS DO ESTUDO

INDICADORES	GESTOR HOMEM	GESTOR MULHER
Motivação para exercer o trabalho	55,55%	44,45 %
Poder na Organização	16,67%	83,33%
Envolvimento com os clientes (Relação interpessoal)	88,89%	11,11%
Cautela	66,67%	33,33%
Espírito de cooperação	72,22%	27,78%
Satisfação, prazer e bem-estar	44,45%	55,55%

FONTE: Elaboração própria.

Aspectos importantes foram percebidos, ao ser analisado conjuntamente as respostas das entrevistas e dos questionários, e foi visto que pra Gerente Mulher, ser líder é: “[...] É você impor o trabalho para os funcionários, porque eles têm que saber qual é a autoridade, tem que haver respeito, e assim ter uma condução das atividades na empresa [...]” onde para o Gerente Homem, ser líder é: “[...] É conduzir o funcionário da melhor forma possível [...]”. Tendo em vista essas duas respostas, o Gerente Homem enquadra-se na definição de (ROBBINS, 2005; SCHERMERHORN et al., 2010, pag.12), onde aborda que liderar é conquistar e envolver pessoas para trabalharem estimuladas no cumprimento de um objetivo. Esse fator fica evidente ao analisar e perceber que o resultado das perguntas relacionadas à liderança vai de acordo com o modo líder de ser do Gerente Homem, pois 55,55% dos funcionários afirmam que se sentem mais motivados para executar o trabalho e que ele exerce melhor a função de Gerente-Líder.

Pode-se observar que a Gerente Mulher ao afirmar que “[...] o líder tem que mostrar ao funcionário como se trabalha, delegar funções, mostrar os afazeres, e assim à empresa fluirá” [...], tem o estilo de liderança comportamental, pois de acordo com Robbins (2005) é o tipo de liderança que apresenta comportamentos peculiares, que diferenciam os líderes dos liderados, servem para tarefas ou pessoas e é o estilo autoritário. Já o Gerente Homem afirma que: “[...] Pra você conviver com uma equipe, você tem que trazer os funcionários pro seu lado. [...]”, que se enquadra no estilo de liderança contingencial, que para o mesmo autor é o estilo que exhibe atitudes do líder, e procede a característica dos indivíduos e também das circunstâncias, dependendo da interação e influência entre líderes e liderados abrangendo a interatividade do grupo, o conhecimento do líder sua capacidade e motivação.

Esta estimativa foi gerada por conta de outros fatores, como poder cultura organizacional e conflitos. A Gerente Mulher pontua que: “[...] Nada de mulher ser melhor que o homem, e nada do homem ser mais que a mulher.[...]”. Montana e Charnov (2001) apontam que o poder se caracteriza em alguns tipos no ambiente organizacional, e no caso da Gerente Mulher, se encaixa na estrutura

organizacional, pois é um cargo definido, pois faz parte da cultura da empresa, esse é o poder Legítimo. Isso fica comprovado quando 83,33% dos funcionários afirmam que ela é a figura de mais poder na organização. O Gerente Homem não pontua nenhum aspecto com relação ao Poder Organizacional, mas os dois exercem juntamente função de poder na empresa e por isso um deve respeitar a autoridade imposta pelo outro, como cita a Gerente Mulher, [...] Se por um acaso eu não concordar com algo que o Gerente Homem faça, não tiro a autoridade dele na frente do cliente ou funcionários, quando estamos a sós resolvemos esse problema[...]. O saber conviver é proveniente da cultura Organizacional desta empresa, pois além de exercerem a mesma função são marido e mulher, como pontua o Gerente Homem: “[...] quando você vai fazer a primeira entrevista, você já sabe que só é contratado marido e esposa. Você não vem enganado, isso já é cultura da empresa.[...]”. Sendo assim, está de acordo com o conceito de Daft (1999) que a cultura de uma empresa se inicia com um pioneiro que colocam ideais e valores específicos como visão.

Teixeira (2001) pontua que as mulheres apresentam características como generosidade, harmonia, capacidade de comunicação com o grupo, capacidade de liderar de forma mais participativa e que os homens que têm um estilo de comandar definido pela competitividade, autoridade, e resolve os problemas sem comoção. Esta afirmação não foi teve comprovação neste estudo, pois os índices dos questionários instigaram que o Gerente Homem tem um 88,89% maior envolvimento com os clientes, 66,67% é mais cauteloso na hora de chamar atenção, e 72,22% tem um espírito de cooperação mais evidente com os funcionários. Até a própria Gerente Mulher confirma isto ao dizer que: “[...]Eu sou muito firme. Já o Gerente Homem tem muita facilidade de relacionamento, e por ele ficar mais tempo no salão, acho que as pessoas acabam gostando mais dele (risos). Ele é muito carismático, muito observador e muito detalhista. O defeito dele, é justamente ser muito maleável, (risos) em termos de cliente não, mas com funcionário[...].” Apesar dessa descoberta Teixeira (2001) ainda ressalta que os comportamentos dos líderes são fundamentados em perspectivas a função de gestores independentemente do gênero, e sim, pelo potencial e eficácia. Com certeza a Gerente Mulher tem suas habilidades, competências como menciona o Gerente Homem: “[...] é uma pessoa certa, motivada, gosta do que faz principalmente na área administrativa. Muito organizada, muito comprometida. O defeito que tem é ser certa demais (risos).[...]”.

A admissão da mulher no mercado de trabalho apesar de parecer estar se confirmando, não é um fato simples como vimos a opinião dos funcionários liderados onde 55,55% não acha que é dado oportunidade para ascensão feminina em cargos de gestão nas mesmas condições que os homens. Como confirmam Carreira, Ajamil e Moreira (2001) relatam que vários problemas foram e são enfrentados pelas mulheres no mundo do trabalho, como salário inferior ao do homem sendo que as tarefas são paralelas, visão de que o gerenciamento doméstico é trabalho feminino, oportunidades reduzidas de garantir-se profissionalmente nas áreas rentáveis pelo fato das vagas serem designadas majoritariamente aos homens.

A Gerente Mulher contradiz por ser mulher os seus direitos ao expressar que: [...] Normal. Até porque o que eu quero mesmo é assegurar meu emprego. Eu num faço muita questão de estar em

gerencia não, eu só quero mesmo um emprego prá manter a minha família... Agora as mulheres tão começando a ter empregos melhores, mas eu sinceramente eu não faço questão de estar em evidência não (risos) se você me deixar em um lugarzinho com coisas pra eu fazer pra mim é melhor... sinceramente mesmo, eu me dou super bem com essa situação. Eu sei do que eu sou capaz. Confio em mim, as pessoas achem o que quiser, mas eu sei o quanto eu tenho que trabalhar, e o tanto que eu lutei.[...]. Freitas, Machado e Priore (2010) comentam sobre o aumento da participação feminina no mercado de trabalho que conduziu no mínimo duas alterações diretas que é o fato do homem não ser mais o único responsável pelo sustento do lar e a mulher, a renúncia. O que acarreta também o fato das mulheres tenderem menos a conservarem infelizes uniões matrimoniais, pois são financeiramente independentes. O Gerente Homem está de acordo com esta afirmação ao mencionar que [...] A própria mulher você pode perceber, a prazo curto ou a prazo longo ela está ficando muito independente, principalmente que a mulher ela quer trabalhar... acho que mulher tem que trabalhar pra ela se sentir realizada e pra ela não depender somente do esposo. Ela sabe separar o lado profissional, sabe ser o lado esposa, o lado mãe, ela sabe separar tudo bem direitinho. [...] e a fala do gerente continua de acordo com os autores quando alegam que independentemente das mulheres não conseguem gerenciar como desejam as responsabilidades e deveres que conferem a si próprias, as mulheres seguem em frente, fazendo com que os obstáculos se tornem energia.

Ao falar sobre carreira profissional e bem-estar tanto o gestor como os funcionários, a Gerente Mulher reconhece que “[...] Eu gosto do que eu faço... eu sempre já fui mais retraída, e trabalhava no setor mais retraído. [...]”, tendo essa informação da parte dela pode-se afirmar que sua carreira profissional e bem estar estão relacionados a fazer o que se gosta. Com isso, essa afirmativa não vai de acordo com Demo (2008) no aspecto competitividade organizacional, pois ela não tem nenhuma intenção de competir com o Gerente Homem. Mas vai de acordo com a informação do mesmo autor em relação da satisfação e prazer, pois se sente realizada no que faz e por isso transmite segurança, dá suporte, e proporciona bem-estar para os funcionários que foi um fator percebido com 55,55% no resultado obtido pelas respostas dos próprios subordinados onde a Gerente Mulher é a que mais proporciona este fator. Ao falar de carreira e bem-estar com o Gerente-Homem ele ressaltou que “[...] não é ser simplesmente mais um, você tem que ser o melhor... tem que amar o que faz se não num vale a pena. [...]” concordando com os autores Sant’anna, Paschoal e Gosendo (2012) onde citam que diversas ocasiões podem causar características de bem-estar, mesmo que sejam emoções prazerosas ou percepção de realização, aonde são imprescindíveis para a compreensão da felicidade ou do bem-estar pessoal.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo tratou de investigar as diferenças percebidas pelos funcionários entre a gestão feminina e a gestão masculina de uma loja calçadista. A despeito do constante interesse dos pesquisadores em compreender melhor diferenças entre os gêneros na organização, foi realizado uma análise a partir de resposta dos questionários respondidos pelos funcionários e entrevistas respondidas

pelos gestores, onde permitiu extrair uma série de conclusões relacionadas com perfil, competências e estilos de gestão masculino e feminino em um âmbito organizacional e o crescimento da ascensão das mulheres no mercado de trabalho.

Foram testadas relações comparativas entre os gêneros dando uma atenção nas variáveis como estilos de liderança, poder, cultura organizacional, que vêm recebendo no campo do comportamento organizacional e de gestão de pessoas fatores indicados com os elementos afetivos e de realização do bem-estar.

Os resultados encontrados indicaram que, no caso em análise, o homem tem um perfil de líder contingencial, onde é mais compreensivo, comunicativo, cauteloso, possui habilidades pessoais e interpessoais, tem uma melhor comunicação com os funcionários e clientes, assim promove a motivação dos funcionários, admiração e respeito. Com as contribuições deste estudo comprovou-se que a mulher tem o perfil de liderança comportamental que tem foco no resultado das tarefas e possui um estilo autoritário, mas, mesmo assim de acordo com a opinião dos seus subordinados ela é que se preocupa mais com o bem-estar dos mesmos.

Dentro desse contexto, considera-se os objetivos do estudo como alcançados, e destaca-se como sua principal contribuição a apresentação de uma nova perspectiva de análise na gestão entre diferentes gêneros, baseada em um contexto influenciado pela cultura organizacional e pessoal, poder. Essa perspectiva muda o foco das mulheres no mercado de trabalho o que implica em uma liderança diversificada tanto por homens quanto por mulheres. Para estudos posteriores indica-se fazer uma análise em duas empresas distintas localizadas em diferentes cidades, cujo uma gerida por um homem e a outra gerida por uma mulher, analisar profundamente a cultura e comportamento organizacional das devidas empresas e correlacionar esses aspectos com as diferenças da gestão.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. Introdução à metodologia do trabalho científico. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ANNIS, Barbara; GURIAN, Michael. Homem líder, mulher líder: Como liderar e conduzir seu negócio rumo ao sucesso conhecendo as diferenças entre homens e mulheres. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

BERGAMINI, C. W. Liderança: administração do sentido. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BURLAMAQUI, Louis. Gigantes da liderança; org. Raúl Candeloro. São Paulo: Resultado, 2007.

CAMPANHÃ, Josué. Líder do amanhã: formando a nova geração de líderes da sua Organização. São Paulo: Hagnos, 2008.

CASTELLS, M. O Poder da identidade. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CARREIRA, D.; AJAMIL, M.; MOREIRA, T. A liderança feminina no Século 21. São Paulo: Cortez, 2001.

- CLEGG, Stewart R (Org.) et al. Handbook de estudos organizacionais: acao e analise organizacionais. São Paulo: Atlas, 2009.
- CRESWELL, John W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- CUNHA, M. P., Rego, A. Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. Manual do comportamento organizacional e gestão. Lisboa: RH Editora, 2003.
- DAFT, R. L., Teoria e projeto das organizações. 6.ed., Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1999.
- DEMO, G. Desenvolvimento e validação da escala de percepção de políticas de gestão de pessoas (EPPGP). Revista de Administração Mackenzie, 9(6),77-101. doi: 10.1590/S1678-69712008000600005. 2008.
- DIAS, A. P. A participação da mulher nas decisões estratégicas das organizações. Lisboa: Vislis Editores, 2002.
- FREITAS, I. A.; Machado, E. M.; Priore, M. D. Pró-Equidade de Gênero no Banco do Brasil. Brasília: Universidade Corporativa Banco do Brasil, 2010.
- GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MARCONI, Maria Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MELO, E. A. A. Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 4 (2),31-62. 2004.
- MOLINA, María José Charlo; TORRADO, Miriam Núñez. La Mujer Directiva en La Gran Empresa Española: Perfil, Competencias y Estilos de Dirección. Universidad de Sevilla, España, Ago, 2012.
- MONTANA, Patrick J; Charnov, Bruce H. Administração. 2ºed. São Paulo: Saraiva, 2001.
- MORGAN, G., Imagens da organização. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTTA, F. C. P., VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia. Teoria geral da administração. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- MUNHOZ, G. de S. Quais as contribuições que o estilo feminino de liderança traz para as organizações empreendedoras? In: ENCONTRO NACIONAL DE EMPREENDEDORISMO, 1, 2000. Maringá. Anais... Maringá: EGEPE, out. 2000, p. 164-176.
- PONTES, M. C. O novo papel da liderança nas organizações. Monografia. (Especialista em Administração Judiciária) – Universidade Estadual do Vale do Acaraú, Fortaleza, 2008.
- ROBBINS, S. P. Comportamento organizacional (11a ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROMERO, Sonia Maria Thater. Gestão da diversidade de gênero nas organizações: estudo de casos múltiplos sobre homens e mulheres iguais nas desigualdades. Porto Alegre: Edipucrs, 2009.

SAMPIERI, R. et.al. Metodologia de pesquisa. 3. Ed. São Paulo: MGH, 2006.

SANT'ANNA, Liliane Lima; Paschoal, Tatiane; Gosendo, Eliana Elisabete Moreira. Bem-estar no Trabalho: Relações com Estilos de Liderança e Suporte para Ascensão, Promoção e Salários. RAC, Rio de Janeiro, v.16, n.5, art. 6, pp. 744-774, Set./Out, 2012.

SCHERMERHORN, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N., & Uhl-Bien, M. Organizational behavior (11a ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2010.

SOARES, Edvaldo. Metodologia científica: lógica, epistemologia e normas. São Paulo: Atlas, 2003.

STELTER, N. Z. Gender differences in leadership: Current social issues and future organizational implications. Journal of Leadership & Organizational Studies, 8(4), 88-100. 2002.

TEIXEIRA, S. A gestão das organizações. Amadora: McGraw-Hill, 2001.

INDICADORES DE ADOÇÃO DE BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA DE TI: UM ESTUDO EM UMA FUNDAÇÃO PÚBLICA DE PESQUISA

ANTÔNIO EDUARDO DE A. JÚNIOR [eduardo.albuquerque@bahia.fiocruz.br] E
ERNANI MARQUES SANTOS [ernanims@gmail.com]

Recebido em 22/agosto/2014
Aprovado em 15/dezembro/2014
Sistema de Avaliação: Double Blind Review

RESUMO

A utilização de Tecnologias da Informação (TI) nas organizações trouxe integração entre as diversas áreas e facilitou a cooperação entre seus profissionais, tornando seus processos internos mais rápidos e eficientes. Essas soluções isoladas de TI evoluíram para sistemas transversais, que integram processos de diferentes áreas da organização, trazendo para os altos escalões informações da organização como um todo, que ajudavam na tomada de decisões estratégicas. Soluções e serviços de TI que eram, a princípio, pouco relevantes e muitas vezes vistos como curiosidades tecnológicas, ganharam importância ou se tornaram essenciais. O aumento dos gastos das organizações com TI, nem sempre alinhados aos objetivos das organizações, tornam necessária a garantia dos retornos esperados e a mitigação dos riscos relacionados a TI. Isso traz a necessidade de mudanças nos processos internos de TI. Uma vez que a TI é atualmente um destino de investimentos significativos e também uma área estratégica, é necessária uma governança eficaz para direcionar suas ações aos objetivos da organização. Uma boa Governança de TI faz com que a administração e a utilização da TI estejam em harmonia com os objetivos e com os comportamentos esperados pelo negócio. Este trabalho procurou identificar a percepção da importância de indicadores de adoção de boas práticas de Governança de TI para profissionais de TI e gestores de unidades descentralizadas de uma instituição pública de pesquisa através de uma pesquisa survey, com base nos processos e controles da biblioteca ITIL, do modelo COBIT e da norma ABNT NBR ISO IEC 27002 associados ao modelo de Fernandes e Abreu (2008). O estudo mostrou que a Continuidade dos Serviços de TI, o Plano Diretor de TI, a Segurança Lógica dos Ativos de TI e o Comitê de Segurança da Informação são os indicadores considerados mais importantes para os respondentes.

PALAVRAS-CHAVE: Governança de TI. Boas práticas. Indicadores. Importância.

1 INTRODUÇÃO

A utilização de Tecnologias da Informação (TI) nas organizações trouxe integração entre as diversas áreas e facilitou a cooperação entre seus profissionais, tornando seus processos internos mais rápidos e eficientes. As áreas de TI das organizações ficaram, então, responsáveis por automatizar transações e solucionar problemas nos processos internos, sendo vistas como áreas de suporte ao negócio (REZENDE; ABREU, 2001). Essas soluções isoladas de TI evoluíram para sistemas transversais, que integram processos de diferentes áreas da organização, trazendo para os altos escalões informações da organização como um todo, que ajudavam na tomada de decisões estratégicas. Aliado a isso, serviços de TI que eram, a princípio, pouco relevantes e muitas vezes vistos como curiosidades tecnológicas, como soluções de correio eletrônico e o acesso à Internet, ganharam importância ou se tornaram essenciais.

Junto com essas facilidades e benefícios, as organizações passaram a ter uma significativa dependência da TI (ALBERTIN; ALBERTIN, 2009), e o aumento dos gastos das organizações com TI (BRYNJOLFSSON, 1993; CARR, 2003; DOLCI, 2009), que nem sempre são alinhados aos objetivos das organizações, fazem com que seja necessário garantir os retornos esperados e a mitigação dos riscos relacionados (GREMBERGEN; HAES; GULDENTOPS, 2004). Com isso, surge a necessidade de mudanças nos processos internos de TI de maneira que haja equilíbrio entre investimentos e destinação dos recursos para assegurar que a aquisição de novas tecnologias seja bem sucedida, como observou Gama (2009). Rodríguez e Vieira (2005; 2007) afirmam que a TI é uma ferramenta importante para as estratégias competitivas da organização. Essa necessidade de alinhamento entre os objetivos de TI e os objetivos da organização é observada por Silva (2009), que afirmou que os investimentos em TI passaram a ser vistos como estratégicos, e que a TI deixou de ser uma área de automação de transações.

Esse novo papel estratégico da TI foi observado alguns outros autores, como Laurindo et al (2001), que afirmaram que a TI viabiliza novas estratégias para as organizações. Fernandes e Abreu (2008) dizem que quanto mais as operações e estratégias da organização dependem de TI, mais estratégica é a área de TI. Uma vez que a TI é atualmente um destino de investimentos significativos e também uma área estratégica, é necessária uma governança eficaz para direcionar suas ações aos objetivos da organização. A Governança de TI é uma parte da Governança Corporativa (PELANDA, 2006; ADACHI, 2008; LUNARDI, 2008; OLIVEIRA, 2009) que engloba boas práticas cuja adoção e impactos nos negócios vem sendo estudados nos últimos anos (ALBERTIN; ALBERTIN, 2009), tanto no meio acadêmico quanto no empresarial (PELANDA, 2006; LUNARDI, 2008). Uma boa Governança de TI faz com que a administração e a utilização da TI estejam em harmonia com os objetivos e com os comportamentos esperados pelo negócio, segundo Weill e Ross (2006). A adoção e os estudos acadêmicos ajudaram no aprimoramento de conceitos, processos e boas práticas incluídos em normas e modelos que orientam as organizações.

2 GOVERNANÇA DE TI E OS MODELOS DE BOAS PRÁTICAS

Na literatura podem ser encontradas diversas definições para Governança de TI. Vieira (2005) diz que Governança de TI é um movimento que visa melhorias no processo de análise de riscos de investimentos em TI e a garantia do gerenciamento e do controle das iniciativas de TI nas organizações. Weill e Ross (2006) definem Governança de TI como a especificação dos direitos de decisão e das responsabilidades necessárias para fazer com que a TI seja utilizada conforme comportamentos desejáveis. Barbosa et al (2006) a definem como uma responsabilidade dos executivos na condução da área de Tecnologia da Informação e Comunicações (TIC) para que os objetivos estratégicos sejam atendidos. A definição de Adachi (2008) diz que a Governança de TI é o que permite à organização formular e controlar a estratégia de TI para que esta traga vantagem competitiva para a corporação. Lunardi (2008) diz que a Governança de TI é um sistema que faz a distribuição de responsabilidades

e direitos sobre as decisões de TI e sobre o gerenciamento e controle dos recursos tecnológicos para garantir o alinhamento com os objetivos e estratégias da organização. Por fim, Fernandes e Abreu (2008) apresentam a Governança de TI como um ciclo, que tem como principal objetivo o alinhamento aos objetivos do negócio com base na continuidade do negócio, no atendimento às estratégias organizacionais e aos marcos regulatórios. Esse ciclo é composto por quatro etapas, apresentadas na Figura 1. A descrição de cada uma das etapas está a seguir:

ETAPA 1 – Alinhamento estratégico e compliance – etapa que tem como principal produto um documento que represente o planejamento estratégico de TI, e que trata do alinhamento entre os objetivos da TI e da organização, além do cumprimento de normas internas e externas;

ETAPA 2 – Decisão, compromisso, priorização e alocação de recursos – etapa em que são definidos os atores que tomam decisões relacionadas à TI e quais são os projetos e processos de TI da instituição;

ETAPA 3 – Estrutura, processos, operações e gestão – etapa em que são definidos os processos de atendimento e suporte ao usuário, de manutenção da infraestrutura e dos serviços de TI, de relacionamento entre a TI e os usuários, relacionamento entre a TI e os fornecedores;

ETAPA 4 – Medição de desempenho – etapa que trata de avaliações de desempenho da TI e de acordos de nível de serviço.

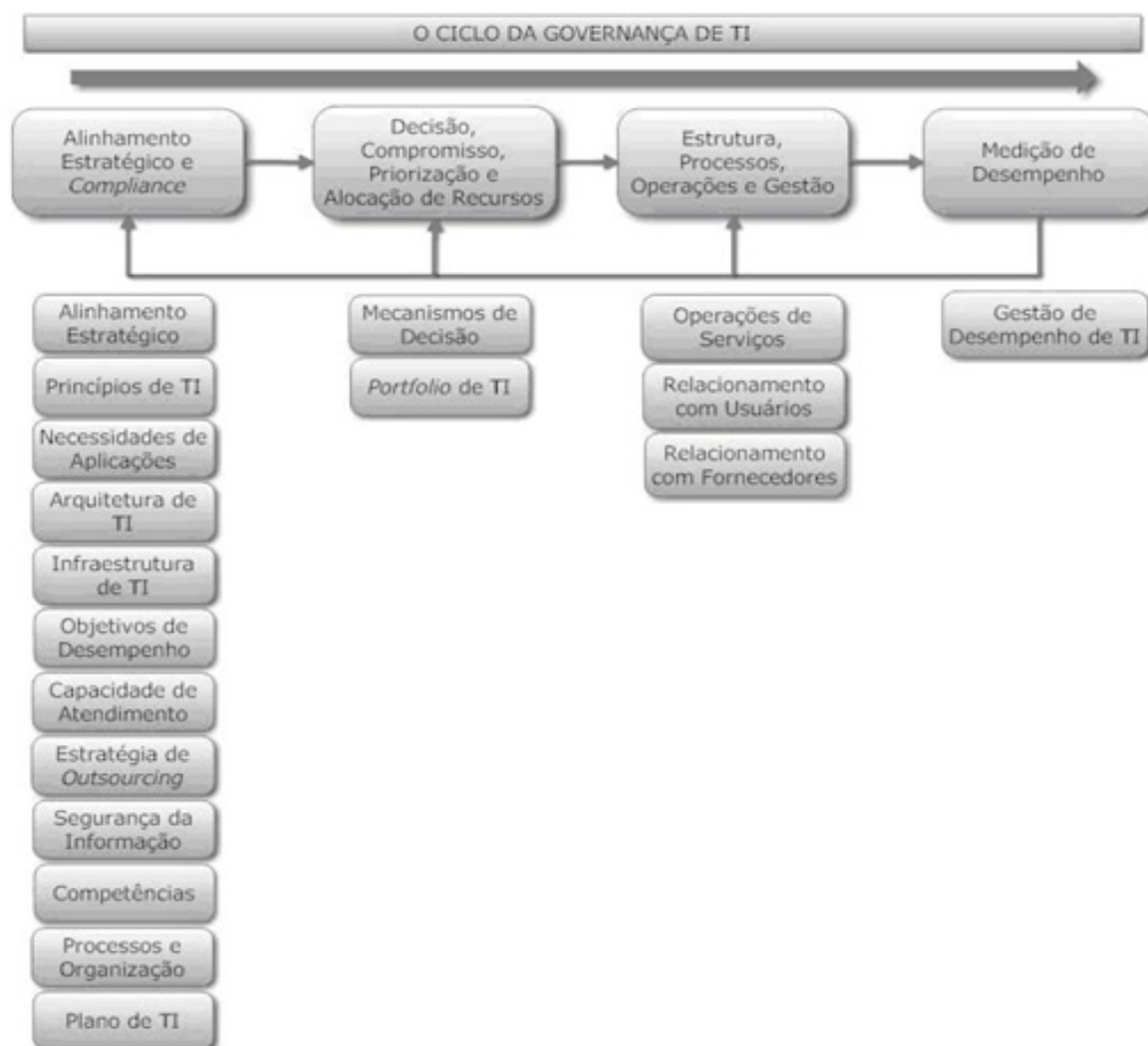
Para ajudar no cumprimento das etapas do ciclo, existem diversos modelos e normas de boas práticas, processos e controles. Fernandes e Abreu (2008) identificaram 16 normas e modelos de boas práticas e controles de Governança de TI, dentre os quais Lunardi et al (2007), Moraes e Mariano (2008) e Lunardi, Becker e Maçada (2010) destacam:

- *Control Objectives for Information and Related Technology* (COBIT) (IT GOVERNANCE..., 2007), um modelo para auditoria e controle de processos de TI (FERNANDES; ABREU, 2008);
- *Information Technology Infrastructure Library* (ITIL) (OFFICE..., 2007b), uma biblioteca que organiza um conjunto de recomendações que descreve as melhores práticas de gestão especificamente para a área de TI (RUBIN, 2004);
- NBR ISO/IEC 27002:2005, uma norma da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) (2005) voltada para segurança da informação e que, segundo Fernandes e Abreu (2008), tem como escopo a infraestrutura de TI.

Lunardi, Becker e Maçada (2010) afirmam que a orientação estratégica deve ocorrer em comitês, cujas decisões estratégicas são compiladas em documentos como o Plano Estratégico de TI (PETI) (REZENDE, ABREU, 2001; CARVALHO, 2006; IT GOVERNANCE..., 2007), Plano de TI (FERNANDES; ABREU, 2008) ou, conforme definido pela Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação (SLTI) (SECRETARIA..., 2008) do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), Plano Diretor de TI (PDTI).

O planejamento estratégico de TI garante o alinhamento da tecnologia e da infraestrutura ao negócio (LUFTMAN et al, 1993). A adoção das práticas e controles de Governança de TI contidas nos modelos vão influenciar no direcionamento estratégico, e isso envolve a adequação de processos da área de TI de maneira que suas ações sejam em prol dos objetivos da organização.

FIGURA 1 – O CICLO DA GOVERNANÇA DE TI



FONTE: Adaptado de Fernandes e Abreu (2008, p.14)

2.1 A BIBLIOTECA ITIL

Organizada em cinco livros, a biblioteca ITIL versão 3.0 é uma consolidação de boas práticas sobre gerenciamento de serviços de TI, que define os processos, as funções, as atividades e os objetivos de uma área de TI de maneira que o cliente ou usuário de TI esteja em destaque, e que, segundo Fernandes e Abreu (2008), tem seu principal foco na gestão de serviços de TI. A seguir está uma breve descrição dos cinco livros núcleo da biblioteca ITIL:

- Estratégia de Serviço – livro que trata do desenho, desenvolvimento e implementação das políticas e processos de gerenciamento de serviços de TI;
- Desenho de Serviço – livro que orienta o desenho e o desenvolvimento dos serviços e dos processos de gerenciamento de serviços;
- Transição de Serviço – livro que orienta sobre o planejamento e o suporte à implementação de serviços novos e de mudanças em serviços existentes;
- Operação de Serviço – livro que trata das atividades de operação dos serviços de TI;
- Melhoria Contínua do Serviço (Continual Service Improvement) – livro que orienta qualidade dos serviços de TI através de gerenciamento de qualidade.

As práticas descritas na biblioteca ITIL permitem avaliar a qualidade e efetuar mudanças nos serviços de TI utilizando indicadores objetivos, fazendo com que seja largamente adotado.

2.2 O MODELO COBIT

Criado pelo IT Governance Institute (ITGI) e recomendado pela Information Systems Audit and Control Association (ISACA), o COBIT versão 4.1 é um guia de boas práticas de Governança de TI que foca no alinhamento aos objetivos da organização tratando do gerenciamento e do controle das iniciativas de TI. Aplicável em auditorias e no controle de processos de TI (FERNANDES; ABREU, 2008), o COBIT descreve modelos de maturidade com métricas de avaliação, identificando 34 processos internos de TI. Os indicadores de adoção de boas práticas de Governança de TI apresentados no COBIT permitem monitorar e melhorar a gestão da TI e o direcionamento dos investimentos (CARVALHO, 2006). Segundo o ITGI (2007), dentre as áreas-foco do COBIT está o alinhamento estratégico, uma das etapas do modelo de Fernandes e Abreu (2008). Os quatro domínios do COBIT estão brevemente descritos a seguir (IT GOVERNANCE..., 2007; FERNANDES; ABREU, 2008):

- Planejamento e Organização (PO) – indica como a TI deve atender aos objetivos do negócio através de planejamento, comunicação e gerenciamento;
- Aquisição e Implementação (AI) – trata dos processos de identificação das necessidades de TI, do desenvolvimento, da aquisição, da implantação e da manutenção de soluções de TI;
- Entrega e Suporte (DS) – trata dos processos de prestação dos serviços oferecidos pela TI;
- Monitoração e Avaliação (ME) – trata dos processos relacionados à qualidade dos serviços de TI e com sua avaliação.

O COBIT é também aceito e utilizado internacionalmente e visa o direcionamento dos esforços da área de TI para atingir os objetivos da organização.

2.3 A NORMA ABNT NBR ISO/IEC 27002

Elaborada pelo British Standards Institute (BSI) e adotada pela International Organization for Standardization (IOS) e pela ABNT, a norma NBR ISO/IEC 27002 é dedicada aos controles e práticas de segurança da informação. Ela estabelece uma diretriz e os princípios gerais para gestão da segurança da informação em uma organização (FERNANDES; ABREU, 2008) e está organizada em 11 seções de controles, que pode ter uma ou mais categorias de controles. Cada categoria principal de controle contém um objetivo de controle de segurança e um ou mais controles. No total, a norma contém 130 controles de segurança da informação, um dos itens da etapa de Alinhamento Estratégico e Compliance do modelo de Governança de TI de Fernandes e Abreu (2008).

3 METODOLOGIA

O trabalho é caracterizado como uma pesquisa survey realizada junto a coordenadores e demais servidores públicos das áreas de TI e de gestão, além de membros da diretoria de unidades descentralizadas de uma fundação pública federal para identificar a percepção dos respondentes a respeito da importância de indicadores de adoção de boas práticas de Governança de TI em unidades localizadas na sede da instituição, no Rio de Janeiro, e em unidades localizadas em outros estados. A pesquisa envolveu: uma etapa de pesquisa bibliográfica, a partir da qual foi elaborado o instrumento de coleta de dados; uma etapa de coleta de dados, em que o instrumento elaborado na etapa anterior foi disponibilizado eletronicamente (por meio de um formulário eletrônico em um endereço na internet) e os respondentes foram convidados a responder; e uma etapa de análise dos dados coletados, cujos resultados estão na seção de Resultados deste trabalho.

A etapa de pesquisa bibliográfica envolveu uma revisão da literatura sobre o tema, baseado principalmente no modelo proposto por Fernandes e Abreu (2008). As fases descritas no modelo dos autores foram utilizadas base para as dimensões de Governança de TI. Assim, cada processo, prática e controle previstos na norma ISO/IEC 27002 e nos modelos COBIT e ITIL foi associado a apenas uma dimensão baseada em uma fase do ciclo. A partir daí foram identificados os dez componentes e, a partir destes, os 26 indicadores de adoção de boas práticas de Governança de TI utilizados na pesquisa, que estão representados no Quadro 1.

QUADRO 1 – DIMENSÕES, COMPONENTES E INDICADORES DE ADOÇÃO DE BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA DE TI

DIMENSÕES	COMPONENTES	INDICADORES
Alinhamento Estratégico	Planejamento Estratégico	Plano Diretor de TI
		Comitê Gestor de TI
	Segurança da Informação	Comitê de Segurança da Informação
		Política de Segurança da Informação
		Segurança Física dos Ativos de TI
		Segurança Lógica dos Ativos de TI

Priorização e Alocação de Recursos	Projetos de TI	Portfólio de Projetos de TI
	Serviços de TI	Catálogo de Serviços de TI
Estrutura, Processos, Operação e Gestão	Gestão de TI	Gestão de TI
		Plano de Capacitação em TI
		Responsabilidades dos Usuários
	Estrutura de TI	Central de Serviços de TI
		Níveis de Atendimento de Incidentes e Problemas
		Sistema de Registro de Incidentes e Problemas
		Base de Conhecimentos
		Controle de Acesso ao CPD/Datacenter
		Continuidade dos Serviços de TI
		Homologação de Ativos de TI
		Controle de Acesso a Serviços e Sistemas
	Gestão de Ativos de TI	Banco de Dados de Gerenciamento de Configuração
		Catálogo de Software Institucional
		Monitoramento de Ativos de TI
	Gestão de Projetos de TI	Gestão de Projetos de TI
	Operações de Serviços de TI	Procedimentos de Operação da Área de TI
Medição do Desempenho	Acordos de Nível de Serviço	Acordos de Nível de Serviço para Contratos de Terceirização
		Acordos de Nível de Serviço entre a TI e a Instituição

FONTE: Elaboração dos autores

Foram elaboradas ainda 11 perguntas para caracterização do respondente e agrupadas em uma seção chamada Dados Pessoais, e 24 perguntas sobre a área de TI das unidades pesquisadas, agrupadas em uma seção chamada Informações Sobre a Área de TI da Unidade. O instrumento de coleta de dados ficou, então, com 61 itens, e a organização das seções de perguntas ficou da seguinte maneira: em primeiro lugar, os Dados Pessoais; em segundo, as Informações Sobre a Área de TI da Unidade; e em terceiro, os Indicadores de adoção de boas práticas de Governança de TI. Este formulário foi chamado de Formulário 1.

Para que os respondentes de outras áreas não respondessem a questionários contendo as perguntas da seção Indicadores de Adoção de Boas Práticas de Governança de TI, que são de caracterização da área de TI da unidade e, portanto, deveriam ser respondidas apenas pelos profissionais de TI, decidiu-se pela criação de um segundo formulário no sistema DataSUS, contendo apenas as perguntas das seções Indicadores de Adoção de Boas Práticas de Governança de TI e Dados Pessoais. Com isso, este segundo formulário, identificado como Formulário 2, ficou com 37 itens, organizados da seguinte maneira: Dados Pessoais, com 11 perguntas; e Indicadores de Adoção de Boas Práticas de Governança de TI, com os 26 indicadores.

A etapa de coleta de dados envolveu o envio de mensagens de correio eletrônico convidando os possíveis respondentes a participar da pesquisa. As mensagens foram enviadas para 28 pessoas, sendo

que: 17 são coordenadores e servidores da área de TI, que receberam uma mensagem contendo o endereço para o Formulário 1, com 61 itens dos três grupos; e as outras 11 pessoas são coordenadores de outras áreas e membros das Diretorias das unidades, que receberam uma mensagem contendo o endereço para o Formulário 2, com 37 itens dos grupos Dados Pessoais e Indicadores de Adoção de Boas Práticas de Governança de TI. Os resultados da etapa de análise dos dados estão na seção Resultados, apresentada mais adiante.

A escolha das unidades a serem pesquisadas se deu por conta da conveniência de serem os respondentes mais acessíveis ao pesquisador responsável e por desenvolverem principalmente atividades de ensino e pesquisa, que são as principais atividades desenvolvidas na fundação. Foram escolhidas, então, duas unidades descentralizadas localizadas no Rio de Janeiro e as unidades localizadas nos estados do Amazonas, Bahia e Pernambuco.

4 ESTUDOS DE CASO

A fundação pública federal, chamada neste trabalho de Fundação X, desenvolve diversas atividades de pesquisa científica e ensino em suas unidades descentralizadas, que, em sua maioria, estão localizadas no Rio de Janeiro, onde está sua sede administrativa, mas que estão localizadas também em outros estados brasileiros. A Fundação X tem uma estrutura organizacional de gestão descentralizada, onde cada unidade tem relativa autonomia administrativa e de execução orçamentária. Além das atividades de pesquisa e ensino propriamente ditas, suas unidades descentralizadas desenvolvem também diversas atividades de apoio, como apoio às pesquisas desenvolvidas na própria Fundação e produção de insumos para suas pesquisas e para a população e prestação de serviços.

As cinco unidades descentralizadas estudadas contam com equipes de TI de tamanhos variados, compostas por servidores da Fundação e profissionais terceirizados, que trabalham desenvolvendo, implantando, gerenciando e mantendo ativos de TI, e que atendem a uma quantidade variada de usuários e de incidentes. A Unidade 1 está localizada no Rio de Janeiro, no campus da sua sede administrativa, e tem 71 laboratórios de pesquisa. A Unidade 2 está localizada também no campus da sede e tem três laboratórios que desenvolvem pesquisas e atividades de ensino nas áreas de comunicação, informação e inovação científica e tecnológica. A Unidade 3 está localizada no Amazonas, onde são desenvolvidas atividades de ensino, científicas, tecnológicas e de inovação. A Unidade 4 fica localizada na Bahia e desenvolve, em seus 10 laboratórios, atividades de pesquisa, ensino, informação e prestação de serviços à população. A Unidade 5 fica em Pernambuco e desenvolve atividades de ensino, pesquisa e desenvolvimento tecnológico em seus 19 laboratórios.

5 RESULTADOS

Esta seção apresenta os resultados da etapa de análise dos dados da pesquisa. Inicialmente, são apresentadas informações sobre os respondentes coletadas através da seção Dados Pessoais, presente nos dois formulários. Em seguida, são apresentadas informações relativas às áreas de TI, que foram

colhidas dos coordenadores e servidores que trabalham na área de TI em suas unidades, coletadas através da seção Informações Sobre a Área de TI da Unidade, presente apenas no Formulário 1. Por fim, são apresentados os resultados sobre a importância percebida dos indicadores de Adoção de Boas Práticas de Governança de TI, referente à seção Indicadores de Adoção de Boas Práticas de Governança de TI, informados pelos respondentes dos dois formulários.

Das 28 pessoas que receberam as mensagens de correio eletrônico convidando para a pesquisa, 17 receberam o endereço para o Formulário 1, sendo que 15 foram respondidos, e 11 receberam o endereço para o Formulário 2, dos quais 10 foram respondidos, dando um total de 25 formulários respondidos.

Dentre os respondentes dos dois formulários, 22 (88%) são servidores efetivos da Fundação X, enquanto dois (8%) são ocupantes de cargos comissionados sem vínculo efetivo e um (4%) é servidor de outra instituição ocupante de cargo comissionado na Fundação X. Dentre os respondentes, apenas três (12%) são do sexo feminino. Quanto à formação dos respondentes, apenas quatro (16%) não cursaram pós-graduação. Quanto ao tempo de serviço na Fundação X, 14 (56%) trabalham na instituição há mais de oito anos, quatro (16%) estão na Fundação X há mais de quatro e menos de oito anos e sete (28%) estão há menos de quatro anos.

Dentre os 15 respondentes do Formulário 1, cinco (33,33%) são Coordenadores de TI das suas unidades, sendo que um destes é Vice-Diretor da unidade. Os três respondentes que não são servidores efetivos da Fundação X trabalham nas áreas de TI de suas unidades. Dentre os 80% que são servidores efetivos, 11 (73,33%) ocupam o cargo de Tecnologistas e um é Analista de Gestão. Com relação à formação acadêmica dos 15 respondentes, dois (13,33%) concluíram curso superior, sete (46,67%) fizeram Especialização e seis (40%) fizeram Mestrado.

Dos 10 respondentes do Formulário 2, três (30%) declararam ser Pesquisadores e sete (70%) declararam ser Analistas de Gestão. Um exerce a função de Diretor e dois são Vice-Diretores. Todos são servidores efetivos da Fundação X. Seis (60%) dos respondentes afirmaram ser da área de gestão, três (30%) afirmaram ser da área de pesquisa e um (10%) afirmou ser de outra área. Quanto a formação, dois (20%) concluíram ensino superior, um (10%) fez Especialização, quatro (40%) fizeram Mestrado e três (30%) fizeram Doutorado.

As informações colhidas por meio do Formulário 1 sobre as áreas de TI das unidades mostraram que todas tem profissionais terceirizados trabalhando com TI. O total de funcionários, entre terceirizados e servidores, varia de três a 19, o que reflete a desigualdade entre as unidades. Quanto ao grau de formação dos funcionários das áreas de TI, apenas uma unidade não tem profissionais de nível médio trabalhando com TI. Das cinco unidades, três contam com profissionais com especialização, quatro contam com profissionais com mestrado e nenhuma tem profissional com doutorado.

A Tabela 1 mostra a quantidade de vezes que cada indicador foi classificado como sem importância (peso 1), pouco importante (peso 2), importante (peso 3), muito importante (peso 4) e extremamente importante (peso 5), além do total de pontos de cada indicador.

TABELA 1 – INDICADORES, A IMPORTÂNCIA PERCEBIDA PELOS RESPONDENTES E A QUANTIDADE DE PONTOS

INDICADOR	IMPORTÂNCIA PERCEBIDA					PONTOS
	1	2	3	4	5	
Continuidade dos Serviços de TI				6	19	119
Plano Diretor de TI			2	7	16	114
Segurança Lógica dos Ativos de TI			1	11	13	112
Comitê de Segurança da Informação			4	9	12	108
Plano de Capacitação em TI			4	9	12	108
Política de Segurança da Informação				13	11	107
Acordos de Nível de Serviço p/ Contratos de Terceirização			3	12	10	107
Segurança Física dos Ativos de TI			2	14	9	107
Controle de Acesso a Serviços e Sistemas		2	4	10	10	106
Base de Conhecimentos			4	12	9	105
Comitê Gestor de TI			5	10	9	100
Catálogo de Serviços de TI			7	11	7	100
Controle de Acesso ao CPD/Datacenter		1	5	12	7	100
Responsabilidades dos Usuários			6	13	6	100
Gestão de TI			8	11	6	98
Monitoramento de Ativos de TI			6	17	2	96
Procedimentos de Operação da Área de TI		1	8	11	5	95
Sistema de Registro de Incidentes e Problemas			9	12	4	95
Catálogo de Software Institucional		3	9	7	6	91
Acordos de Nível de Serviço entre a TI e a Instituição	2	2	4	13	4	90
Banco de Dados de Gerenciamento de Configuração		1	9	10	4	89
Portfólio de Projetos de TI		1	13	9	2	87
Níveis de Atendimento de Incidentes e Problemas	2	3	6	10	4	86
Homologação de Ativos de TI	1	3	8	10	3	86
Gestão de Projetos de TI		2	11	11	1	86
Central de Serviços de TI	2	4	7	8	4	83

FONTE: Elaboração dos autores

Considerando as respostas dos 25 respondentes, o indicador de Governança de TI mais importante é Continuidade dos Serviços de TI (119 pontos), o que reflete a preocupação com o funcionamento dos sistemas e serviços disponibilizados e suportados pelas áreas de TI. O Plano Diretor de TI foi o segundo mais importante (114 pontos), mostrando uma preocupação geral com o alinhamento estratégico das ações de TI. O indicador Segurança Lógica dos Ativos de TI aparece em terceiro lugar (112 pontos), mostrando uma preocupação com as informações armazenadas e manipuladas nos equipamentos das unidades. Os indicadores Comitê de Segurança da Informação e Plano de Capacitação em TI (ambos com 108 pontos) aparecem em seguida, mostrando preocupação com a formalização do processo de

decisão sobre como serão priorizados os projetos e investimentos em TI e com a capacitação dos usuários na utilização dos softwares e serviços disponibilizados.

Os indicadores que tiveram menor pontuação foram: Central de Serviços de TI (83 pontos), Gestão de Projetos de TI (86 pontos), Homologação de Ativos de TI (86 pontos) e Níveis de Atendimento de Incidentes e Problemas (também com 86 pontos). Calculada a média de pontos obtidos pelos indicadores (99,03 pontos), identificou-se que os indicadores com pontuação acima da média estão concentrados nos componentes Planejamento Estratégico, Segurança da Informação, Serviços de TI, Gestão de TI, Estrutura de TI e Acordos de Nível de Serviço, com uma concentração ainda maior nos componentes Planejamento Estratégico e Segurança da Informação. Esses componentes estão em duas dimensões do modelo de análise que, relacionadas às fases do modelo de Fernandes e Abreu (2008), estão no início do ciclo de Governança de TI (Alinhamento Estratégico e Priorização e Alocação de Recursos), demonstrando uma preocupação com questões mais básicas e estruturais do ciclo de Governança de TI.

Analizando separadamente as respostas do Formulário 1 e do Formulário 2, foi possível constatar que os respondentes do Formulário 1 (profissionais da área de TI) consideram também como indicador mais importante Continuidade dos Serviços de TI (71 pontos). O segundo mais importante é Segurança Lógica dos Ativos de TI (70 pontos), o terceiro é Plano Diretor de TI (69 pontos) e o quarto mais importante é Controle de Acesso a Serviços e Sistemas (67 pontos). Os respondentes do Formulário 2 (gestores e coordenadores de outras áreas) consideraram como mais importante Continuidade dos Serviços de TI (48 pontos), seguido de Plano Diretor de TI (45 pontos), Política de Segurança da Informação (44 pontos) e Plano de Capacitação em TI (44 pontos).

Continuidade dos Serviços de TI é o indicador mais importante, portanto, para ambos os grupos de respondentes. O indicador Plano Diretor de TI também tem uma posição de destaque para ambos os grupos. Por outro lado, os indicadores Plano de Capacitação em TI e Política de Segurança da Informação, que aparecem como importantes de maneira geral e se considerados apenas os respondentes do Formulário 2, não figuraram entre os mais importantes para os respondentes do Formulário 1. Já o indicador Controle de Acesso a Serviços e Sistemas, o quarto mais importante nas respostas do Formulário 1, não figura entre os mais importantes para os respondentes do Formulário 2. Constatou-se com isso que os respondentes de ambos os formulários demonstram uma preocupação maior com questões relacionadas a continuidade do funcionamento dos serviços de TI e direcionamento estratégico dos esforços e ações da área de TI, não importando se são da área de TI ou de outras áreas. Por outro lado, houve uma preocupação dos respondentes do Formulário 1 com controle de acesso a serviços de TI, enquanto os respondentes do Formulário 2 demonstraram preocupação com a formalização de uma política de segurança da informação e com capacitação em TI.

Foi feita uma comparação entre as respostas oriundas das unidades localizadas no Rio de Janeiro, próximas à sede da instituição (Quadro 3) com as dos outros estados (Quadro 4). Com isso,

foi possível constatar que, para os seis respondentes das unidades próximas à sede, os indicadores mais importantes são Continuidade dos Serviços de TI e Segurança Lógica dos Ativos de TI (ambos com 28 pontos), seguidos por Segurança Física dos Ativos de TI (27 pontos) e por Plano Diretor de TI e Acordos de Nível de Serviço para Contratos de Terceirização (ambos com 26 pontos). Os indicadores considerados menos importantes para os respondentes de unidades próximas à sede são Banco de Dados de Gerenciamento de Configuração (16 pontos), Central de Serviços de TI (também com 16 pontos) e Níveis de Atendimento de Incidentes e Problemas (17 pontos). Para os 19 respondentes das unidades localizadas em outros estados, os indicadores mais importantes são Continuidade dos Serviços de TI (91 pontos), Plano Diretor de TI (88 pontos), Política de Segurança da Informação (86 pontos) e Segurança Lógica dos Ativos de TI (84 pontos). Os menos importantes para esses respondentes são Portfólio de Projetos de TI (66 pontos), Gestão de Projetos de TI (67 pontos), Homologação de Ativos de TI (67 pontos) e Central de Serviços de TI (67 pontos).

Constatou-se, assim, que a importância de alguns indicadores, como Continuidade dos Serviços de TI e Segurança Lógica dos Ativos de TI não dependem da proximidade com relação à sede da instituição. O indicador Segurança Física dos Ativos de TI é considerado importante para os respondentes do Rio de Janeiro, mas não tem tanta importância para respondentes de outros estados, e o indicador Política de Segurança da Informação, importante para os respondentes dos outros estados, não é importante para os do Rio de Janeiro, apesar destes considerarem importante o Comitê de Segurança da Informação. Isso indica um sentimento de necessidade de estabelecer normas ou de criação de uma instância decisória sobre segurança da informação.

Observa-se que os indicadores escolhidos como mais importantes para os respondentes do Rio de Janeiro e dos outros estados estão mais concentrados nos componentes Planejamento Estratégico e Segurança da Informação, ambos pertencentes à dimensão Alinhamento Estratégico do modelo de análise, relacionada a questões iniciais de alinhamento estratégico, segundo Fernandes e Abreu (2008). Indicadores mais relacionados à operação de TI, como Central de Serviços de TI, Homologação de Ativos de TI e Banco de Dados de Gerenciamento de Configuração, são considerados menos importantes.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou identificar a percepção que coordenadores TI, servidores da área de TI, gestores e coordenadores de outras áreas tem sobre importância dos indicadores de adoção de boas práticas de Governança de TI em unidades descentralizadas de uma instituição pública de pesquisa, além de colher dados sobre as áreas de TI das unidades estudadas. Os formulários foram distribuídos para dois grupos de pessoas: coordenadores TI e servidores da área de TI, que responderam ao Formulário 1; e gestores e coordenadores de outras áreas, que responderam ao Formulário 2. A única diferença entre os dois tipos de formulário foi uma seção destinada a colher informações sobre as áreas de TI das unidades descentralizadas onde trabalham os respondentes, que estava presente apenas no Formulário 1.

Responderam ao questionário uma variedade de profissionais da Fundação X que incluía servidores efetivos, servidores sem vínculo efetivo ocupando cargos comissionados, servidores de outras instituições com cargo comissionado, Analistas de Gestão, Pesquisadores e Tecnologistas. As funções exercidas pelos respondentes incluíram Analista de Suporte, Analista de Sistemas, Coordenador, Vice-Diretor e Diretor. A grande maioria dos respondentes é composta de servidores efetivos da Fundação X. A grande maioria também é do sexo masculino. A grande maioria concluiu pós-graduação, podendo ser Especialização, Mestrado ou Doutorado. Dentre os respondentes da área de TI, a grande maioria cursou Especialização ou Mestrado, mas nenhum cursou Doutorado. Mais da metade dos servidores está na Fundação X há mais de oito anos, e a minoria trabalha há menos de quatro anos na instituição. Dentre os respondentes que não são da área de TI, a maioria trabalha na área de gestão, mas alguns desenvolvem atividades de pesquisa em suas unidades. Em todas as unidades pesquisadas, há terceirização de atividades de TI.

Dos 26 indicadores de adoção de boas práticas de Governança de TI que tiveram a importância avaliada pelos respondentes, Continuidade dos Serviços de TI e Plano Diretor de TI aparecem como os mais importantes considerando os dois formulários. Continuidade dos Serviços de TI aparece também como indicador mais importante se forem consideradas as respostas dos dois formulários separadamente. Plano Diretor de TI aparece como terceiro indicador mais importante nas respostas do Formulário 1 e como segundo mais importante no Formulário 2. Embora as respostas do Formulário 1 não tenham deixado o indicador Política de Segurança da Informação entre os quatro mais importantes, os respondentes consideraram importantes o indicador Segurança Lógica dos Ativos de TI, ligado ao componente Segurança da Informação, e o indicador Controle de Acesso a Serviços e Sistemas, ligado ao componente Estrutura de TI, mas fortemente ligado a segurança da informação. Mas o indicador Política de Segurança da Informação aparece como o terceiro mais importante nas respostas do Formulário 2, demonstrando que há uma preocupação desse grupo com a formalização de um documento que direcione as ações relacionadas à segurança da informação.

Considerando as respostas dos dois formulários, os indicadores mais importantes estão relacionados aos componentes Estrutura de TI, Planejamento Estratégico e Segurança da Informação. Os dois primeiros componentes, por sua vez, estão associados à dimensão Alinhamento Estratégico e o terceiro à dimensão Estrutura, Processos, Operação e Gestão. Isso evidencia um foco em processos que estão relacionados ao início do ciclo de Governança de TI que foi apresentado por Fernandes e Abreu (2008). Mesmo a importância do único indicador que não está associado à dimensão Alinhamento Estratégico evidencia preocupação com questões mais estratégicas.

Entre as contribuições desta pesquisa, pode-se destacar: a elaboração de um instrumento de identificação da importância de indicadores de adoção de boas práticas de Governança de TI sob o ponto de vista dos gestores, que ajudará no desenvolvimento de outras pesquisas sobre o mesmo tema, além de ajudar na adoção de boas práticas, com foco nos processos relacionados aos indicadores mais importantes para profissionais de TI, coordenadores de TI e gestores dos níveis tático e estratégico.

Este trabalho tem as seguintes limitações: nem todos os aspectos relacionados à adoção de boas práticas de Governança de TI foram traduzidos nos indicadores utilizados na pesquisa; apesar de o instrumento de pesquisa ter sido enviado a pessoas de cinco unidades da Fundação X, as informações colhidas não representam as opiniões de todos os coordenadores e servidores das áreas de TI de todas as unidades da Fundação X. Além disso, os indicadores utilizados na pesquisa abordam diversos aspectos, ações e processos relacionados à realidade da TI de unidades da Fundação X, e as pessoas que responderam à pesquisa incluem servidores de todos os níveis hierárquicos das unidades da instituição, valorizando o estudo.

REFERÊNCIAS

- ADACHI, E. S. Governança de TI: Análise Crítica das Práticas Existentes em uma Empresa Estatal do Setor de TI. Porto Alegre, 2008. 143f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- ALBERTIN, A. L.; ALBERTIN, R. M. M. Estratégias de Governança de Tecnologia da Informação: Estrutura e Práticas. 1ª. ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO/IEC 27002:2005: Tecnologia da Informação – Técnicas de segurança – Código de prática para a gestão da segurança da informação. Rio de Janeiro, 2005. 120p.
- BARBOSA, A. F.; JUNQUEIRA, A. R. B.; LAIA, M. M.; FARIA, F. I. Governança de TIC e Contratos no Setor Público. In: Congresso Anual de Tecnologia da Informação 2006 – CATI 2006, São Paulo, 2006. Anais... São Paulo: CATI, 2006, 16p.
- BRYNJOLFSSON, E. The Productivity Paradox of Information Technology. Communications of the ACM. Nova York, n.12, v.36, p.67-77, dez.1993.
- CARR, N. G. TI Já Não Importa. Harvard Business Review. n. 81.5, p.41-50, mai.2003.
- CARVALHO, M. S. Diretrizes para Aplicação de Governança de TI nos Órgãos Públicos Federais Brasileiros Usando o Framework COBIT. Brasília, 2006. 103f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação) – Curso de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação, Universidade Católica de Brasília.
- DOLCI, P. C. Uso da Gestão do Portfólio de TI no Processo de Gerenciamento e Justificativa dos Investimentos em Tecnologia da Informação. Porto Alegre, 2009. 200f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- FERNANDES, A. A.; ABREU, V. F. Implantando a Governança de TI: Da Estratégia à Gestão dos Processos e Serviços. 2ª. ed., Rio de Janeiro, Brasport, 2008. 444p.
- GAMA, J. N. Gestão da informação hospitalar: estudo de caso de um hospital privado, de atuação

geral e médio porte. Salvador, 2009. 174f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia.

GREMBERGEN, W. V.; HAES, S. D.; GULDENTOPS, E. IT Governance Structures, Processes and Relational Mechanisms. In: GREMBERGEN, W. V. *Strategies for Information Technology Governance*. Hershey: Idea Group Publishing, 2004, p.20-37.

IT GOVERNANCE INSTITUTE. COBIT 4.1, Rolling Meadows, 2007. 213p.

LAURINDO, F. J. B.; SHIMIZU, T.; CARVALHO, M. M.; RABECHINI JR., R. O Papel da Tecnologia da Informação (TI) na Estratégia das Organizações. *Gestão & Produção*. São Paulo, n.2, v.8, p.160-179, ago.2001.

LUFTMAN, J. N.; LEWIS, P. R.; OLDACH, S. H. Transforming the Enterprise: The Alignment of Business and Information Technology Strategies. *IBM Systems Journal*. n.1, v.32, p.198-221, 1993.

LUNARDI, G. L. Um Estudo Empírico e Analítico do Impacto da Governança de TI no Desempenho Organizacional. Porto Alegre, 2008. 200f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, 2008.

LUNARDI, G. L.; DOLCI, P. C.; BECKER, J. L.; MAÇADA, A. C. G. Governança de TI no Brasil: Uma Análise dos Mecanismos Mais Difundidos Entre as Empresas Nacionais. IV Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGTe. Resende, 2007. Anais... Resende: AEDB, out.2007, 14 p.

LUNARDI, G. L.; BECKER, J. L.; MAÇADA, A. C. G. Governança de TI e suas Implicações para a Gestão da TI: Um Estudo Acerca da Percepção dos Executivos. XXXIV Encontro da ANPAD – EnANPAD. Rio de Janeiro, 2010. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, set.2010, 17 p. CD Rom.

MORAES, E. A. P.; MARIANO, S. R. H. Uma Revisão dos Modelos de Gestão em TI. IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão – CNEG, 2008, Niterói. Anais... Niterói: CNEG, jul.2008. 19p.

OFFICE OF GOVERNMENT COMMERCE. ITIL Service Design. Norwich, OGC, 2007a. 352p.

OFFICE OF GOVERNMENT COMMERCE. ITIL, Norfolk: OGC, 2007b. Disponível em <http://www.ogc.gov.uk/guidance_itil_4438.asp>. Acesso em: 25 set. 2009.

OLIVEIRA, L. C. Governança de TI: Proposta de um Modelo para os Tribunais de Contas Estaduais. Recife, 2009. 131f. Dissertação (Mestrado Profissional Ciência da Computação) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2009.

PELANDA, M. L. Modelos de Governança de Tecnologia da Informação Adotados no Brasil – Um Estudo de Casos Múltiplos. São Bernardo do Campo, 2006. 133f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2006.

REZENDE, D. A.; ABREU, A. F. Alinhamento do Planejamento Estratégico da Tecnologia da Informação ao Empresarial – Análise Preliminar de um Modelo na Prática de Grandes Empresas

Brasileiras. In: XXV Congresso da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ANPAD, 2001, Campinas. Anais... Campinas: ANPAD, set.2001. 17 p.

RODRÍGUEZ, M. V. R; VIEIRA, D. M. A Governança de TI como Suporte para as Estratégias Competitivas das Organizações. In: II Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT, Resende, 2005. Anais... Resende: AEDB, out.2005, p.1037-1043.

RODRÍGUEZ, M. V. R; VIEIRA, D. M. Governança de TI no Setor Público: Caso DATAPREV. Revista Produção Online. Universidade Federal de Santa Catarina, n.1, v.7, p.207-225, abr. 2007.

RUBIN, R. ITIL: Grito de Guerra. Information Week. São Paulo, n. 112, 02 mar.2004.

SECRETARIA DE LOGÍSTICA E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO. Modelo de Referência para Elaboração do Plano Diretor de Tecnologia da Informação. 31 dez. 2008, MPOG. Diário Oficial da União, seção 1, n.254, p.211.

SILVA, R. Alinhar as Estratégias da TI com o Negócio. Disponível em <<http://www.itweb.com.br/blogs/blog.asp?cod=124>>. Acesso em: 25 set. 2009.

VIEIRA, D. M. Governança de TI no Setor Público: Caso DATAPREV. Niterói, 2005. 100f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2005.

WEILL, P.; ROSS, J. W. Governança de TI, Tecnologia da Informação. São Paulo, M. Books, 2006. 276p.

CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL: ANÁLISE DOS MODELOS APLICADOS NAS RECENTES PESQUISAS EMPÍRICAS

RORILDO BARBOSA CORREIA [rorildo.c@gmail.com], SÔNIA MARIA DA SILVA GOMES [songomes@ufba.br],
ADRIANO LEAL BRUNI [albruni@uol.com.br] E KÁTIA SILENE LOPES DE SOUZA ALBUQUERQUE [katiafca@gmail.com]

Recebido em 22/agosto/2014
Aprovado em 25/novembro/2014
Sistema de Avaliação: Double Blind Review

RESUMO

Diversos pesquisadores desenvolveram modelos de ciclo de vida organizacional para explicar as mudanças nas organizações (LESTER; PARNELL; CARRAHER, 2003; GREINER 1972, 1998; ADIZES, 1990; MILES; FRIESEN, 1984; QUINN; CAMERON, 1983). No entanto, apesar da existência de alguns modelos utilizados em pesquisas empíricas de ciclo de vida organizacional, essa discussão ainda é embrionária. Corroborando com essa afirmação, Junqueira, et. al (2008) entendem que as pesquisas sobre ciclo de vida ainda não são conclusivas quanto ao modelo utilizado. Assim, esta pesquisa teve como objetivo identificar, na literatura internacional e nacional, os modelos de ciclo de vida organizacional utilizados nas pesquisas empíricas recentes, a partir do ano de 2001, bem como verificar se há uma predominância na utilização de determinados modelos. Com a abordagem metodológica adotada para esta pesquisa buscou-se identificar na literatura nacional e internacional os modelos de ciclo de vida organizacional utilizados nas pesquisas empíricas, publicadas a partir do ano de 2001. Assim, a pesquisa foi realizada em duas etapas. Primeiro, foram pesquisados os artigos nacionais, nos principais eventos da área no país: Encontros da Anpad (Enanpad); Congressos Anpcont; e Congressos USP de Controladoria e Contabilidade. Posteriormente, os artigos internacionais foram pesquisados a partir da ferramenta de busca do portal da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Os critérios de seleção do artigo para utilização nesta pesquisa foram: (a) o título do trabalho acadêmico deveria ter como palavras-chaves: ciclo de vida, organizational life cycle, Life cycle stage, ou Life cycle control management; (b) o artigo deveria utilizar um modelo empírico de ciclo de vida organizacional; e (c) a publicação deveria ter ocorrido a partir do ano de 2001. Após o refinamento da pesquisa, onze artigos foram selecionados para utilização neste estudo, sendo dez de periódicos internacionais e um artigo publicado nos anais de um evento nacional. Os resultados indicaram cinco modelos de ciclo de vida organizacional, que vem sendo utilizados na pesquisa empírica no período de 2001 a 2009, que são os modelos de Kazanjian e Drazin (1990), de Scott e Bruce (1987), de Victor e Boynton (1998), de Miller e Friesen (1984), e de Lester, Parnell e Carraher (2003). O principal achado dessa pesquisa foi que, neste período houve a predominância na utilização de dois modelos empíricos que enfocam o ciclo de vida organizacional nas pesquisas empíricas, que são: o modelo de Miller e Friesen (1984) e o modelo de Lester, Parnell e Carraher (2003), que juntos correspondem a 72,8% dos modelos de ciclo de vida organizacional utilizados nas pesquisas empíricas recentes. Uma verificação adicional evidenciou que a pesquisa realizada por Granlund e Taipaleenmaki (2005), apesar de utilizar o modelo de Victor e Boynton (1998), abordou o modelo de Miller e Friesen (1984) na formulação das hipóteses. Levando em consideração essa afirmação constatou-se que o modelo empírico proposto por Miller e Friesen (1984) foi o mais utilizado pelos pesquisadores.

PALAVRAS-CHAVE: Ciclo de vida. Pesquisa. Empírico.

1 INTRODUÇÃO

Fatores econômicos e políticos ocorridos nos últimos anos – em particular a bolha tecnológica de 2001 e a bolha imobiliária de 2008 – afetaram significativamente a economia de diversos países, contribuindo, em parte, para o declínio de várias organizações. Isso confirma que o mercado é dinâmico

e está sujeito a intempéries e turbulências que impactam de maneira significativa no destino das organizações. Diante dessas e de outras situações, é importante destacar a necessidade das organizações se adaptarem a novos cenários, buscando gerenciar suas estruturas e estratégias com flexibilidade, fator esse que irá refletir nos estilos de tomada de decisão dos gestores. Esse novo enfoque gerencial poderá ser concretizado por meio da adoção de práticas gerenciais adequadas à nova realidade empresarial, tendo como suporte um Sistema de Contabilidade Gerencial que deverá ser adequado para poder atender as necessidades específicas de cada organização. Neste contexto, ressalta-se que a teoria do ciclo de vida pode ser utilizada com a finalidade de explicar as mudanças organizacionais.

A abordagem da teoria do ciclo de vida das organizações é utilizada pelos pesquisadores para poder explicar as mudanças e as transições que ocorrem ao longo do tempo, bem como a consequente interação com o ambiente de maneira a provocar as evoluções organizacionais. Greiner (1972, 1998) observou que a dinâmica do desenvolvimento das organizações passa por diversas fases desde a sua criação até a maturidade. Esse autor constatou que as fases do crescimento organizacional se desenvolvem em ciclos de evolução e revolução. Os ciclos de evolução são períodos de crescimento com estabilidade, sem sobressaltos; já os ciclos revolucionários são períodos caracterizados por crises gerenciais.

Quinn e Cameron (1983) foram os pioneiros na utilização da pesquisa empírica com o objetivo de verificar o desenvolvimento organizacional, propondo investigar o ciclo de vida e a eficácia organizacional. Na mesma linha de atuação, Miles e Friesen, (1984) utilizaram a abordagem da teoria do ciclo de vida organizacional para pesquisar as organizações, investigando se houve, de fato, a ocorrência de mudança nos padrões naturais e significativos na evolução das empresas, ao longo do tempo, tendo como medida as estruturas, a situação, as estratégias e os estilos de tomada de decisão. Moores e Yuen (2001) também adotaram a abordagem da teoria do ciclo de vida organizacional para pesquisar se os Sistemas de Contabilidade Gerencial (SCG) são diferentes entre os estágios de desenvolvimento.

Portanto, há evidências de que o desenvolvimento das organizações pode ser investigado por meio de fases ou etapas distintas que ocorrem ao longo da existência da organização, utilizando a metáfora do ciclo de vida, que são constituídas pelas alterações, mudanças e modificações que requerem práticas de gestão compatíveis com a exigência de cada etapa. Os padrões do Sistema de Contabilidade Gerencial (SCG) se modificam para atender as necessidades da evolução organizacional e são os componentes que contribuem para evidenciar as características do ciclo de vida das organizações. Ressalta-se ainda que, o Sistema de Contabilidade Gerencial (SCG) faz parte da estrutura organizacional e é responsável por fornecer informações para os gestores no processo decisório. Parte do pressuposto que esse SCG tende a se amoldar às necessidades de informações que a organização exige em cada fase do seu ciclo de vida. (ADIZES, 1990; GREINER, 1972, 1998; LESTER; PARNELL; CARRAHER, 2003; MILES; FRIESEN, 1984; MOORES; YUEN, 2001; QUINN; CAMERON, 1983).

Diversos pesquisadores vêm desenvolvendo ao longo do tempo uma variedade de modelos, para responder aos seus questionamentos relacionados a ciclo de vida organizacional, sendo que muitos desses modelos são conceituais. No entanto, é possível observar, em especial, na literatura internacional, a utilização de modelos empíricos na realização de pesquisas versando sobre ciclo de vida organizacional, o que pode ser considerado um avanço nessa área do conhecimento.

Considerando que as organizações se modificam ao longo do tempo, e tais mudanças podem ser explicadas por meio dos estágios ou fases do ciclo de vida organizacional, aliado ao fato de que recentemente os pesquisadores têm investigado essas mudanças com a utilização de modelos empíricos, porém a utilização desses ainda é bastante incipiente nas pesquisas realizadas no Brasil, o presente artigo tem por objetivo identificar, na literatura internacional e nacional, os modelos de ciclo de vida organizacional utilizados nas pesquisas empíricas recentes, a partir do ano de 2001, bem como verificar se há uma predominância na utilização de determinados modelos.

A identificação de modelos atuais utilizados nas pesquisas empíricas em ciclo de vida organizacional poderá contribuir para orientar futuros pesquisadores na escolha dos modelos mais adequados e robustos que identificam a fase do ciclo de vida em que as organizações se encontram. Ademais, os modelos desenvolvidos anteriormente poderão ser utilizados originalmente como foram formatados, ou mesmo sendo adaptados para a realidade do ambiente em que a pesquisa será realizada.

Apesar da existência de alguns modelos utilizados em pesquisas empíricas de ciclo de vida organizacional, essa discussão ainda é embrionária. Corroborando com essa afirmação, Junqueira, et al (2008) entendem que as pesquisas sobre ciclo de vida ainda não são conclusivas quanto ao modelo utilizado. Diante desses fatos, ao verificar, dentro do universo de vários modelos existentes quais são realmente utilizados nas pesquisas empíricas em ciclo de vida organizacional, pode-se estar contribuindo para a utilização do modelo mais adequado e até mesmo utilizando-o como referencial para o desenvolvimento de modelos mais robustos, o que consequentemente trará contribuições significativas para o desenvolvimento da pesquisa nesse campo do conhecimento.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 PERSPECTIVAS DO CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL

A abordagem para explicar o desenvolvimento das organizações sustentando na teoria do ciclo de vida organizacional, parte do princípio de que as entidades têm um comportamento similar ao ciclo biológico dos seres vivos: nascem, desenvolvem e podem chegar ao fim, com o desaparecimento, ou seja a “morte” (ADIZES, 1990).

Partindo da suposição de que o desenvolvimento organizacional pode ser explicado pela metáfora do ciclo de vida, considera que o nascimento da organização ocorre com o início das suas atividades, ou seja, o “star-up”, o arranque, dando início à gênese da vida organizacional (GREINER, 1972, 1998; QUINN; CAMERON, 1983). Nesta linha de pensamento, Moores e Yuen (2001) defendem que as características internas das organizações e os contextos externos, onde as elas atuam, são responsáveis por promoverem as mudanças nas fases do ciclo de vida, sendo que esses fenômenos do desenvolvimento organizacional são descritos e identificados por modelos com as características próprias, utilizando as seguintes variáveis: estrutura, estratégia, estilo de liderança, e as condições ambientais. Neste caso, as características organizacionais se modificam entre as fases do ciclo de vida com a finalidade de

fornecer respostas à contínua turbulência das mudanças ambientais. Moores e Yuen (2001) ressaltaram ainda que há um consenso entre os modelos e que as mudanças na organização seguem um padrão previsível nas diversas fases de desenvolvimento ao longo do tempo. No entanto, Miller e Friesen (1984) encontraram importantes exceções, onde eles constataram que o curso do ciclo de vida organizacional não é determinístico.

Quinn e Cameron (1983) realizaram uma análise em nove modelos diferentes de ciclos de vida organizacional. Os modelos analisados enfatizam diferentes fatores para explicar a mudança das características das organizações ao longo do tempo. Cada um destes modelos identifica certas características que classificam as organizações em diferentes estágios de desenvolvimento. Os modelos verificados pelos autores variam de três a dez estágios que sugerem semelhanças no progresso por meio de estágios do ciclo de vida, conforme Quadro 1.

QUADRO 1 – MODELOS DE CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL

AUTOR	MODELO	ESTÁGIOS
Downs: (1967)	Motivação para o Crescimento	Estágio Esforço pela Autonomia Estágios Crescimento Rápido Estágios de Desaceleração
Lippit & Schmidt: (1967)	Preocupações Gerenciais Críticas	Nascimento Juventude Maturidade
Scott: (1971)	Estratégia e Estrutura	Estágio 1 Estágio 2 Estágio 3
Greiner: (1972)	Principais Problemas para a Evolução e Revolução	Estágio Criatividade Estágio Direção Estágio Delegação Estágio Coordenação Estágio Colaboração
Torbert: (1974)	Mentalidade dos Membros	Estágio Fantasias Estágio Investimento Estágio Experimento Estágio Estrutura Escolhida Estágio Determinação Estágio de Produtividade Predefinidas Estágio Comunidade Fundacional Estágio Disciplinas Libertadoras
Lyden: (1975)	Problemas Funcionais	Primeiro Estágio Segundo Estágio Tercerio Estágio Quarto Estágio

Katz and Kahn: (1979)	Estrutura Organizacional	Estágio Sistema Primitivo Estágio Organização Estável Estágio Estruturas de Apoio e Elaborativo
Adizes: (1990)	Principais Atividades Organizacionais	Namoro Infância Toca-toca Adolescência Plenitude Estabilidade Aristocracia Burocracia Incipiente Burocracia Morte
Kimberly: (1979)	Controle Social Interno, Estrutura de Trabalho e Relações Ambientais	Primeiro Estágio Segundo Estágio Terceiro Estágio Quarto Estágio

FONTE: Adaptado de Quinn e Cameron, (1983).

Quinn e Cameron (1983) realizaram os seus trabalhos de pesquisa em um centro de desenvolvimento na antiga New York State Department of Mental Hygiene. Os eventos analisados pelos autores partiram de observações feitas durante um período de três anos, 1974-1976. As evidências encontradas pelos autores demonstraram a ocorrência na mudança de fases do ciclo de vida.

Moore e Yuen (2001) constataram a existência de mudança no padrão das formalidades no Sistema de Contabilidade Gerencial, desde o nascimento até o crescimento. Por outro lado, outros pesquisadores verificaram que a Contabilidade Gerencial, principalmente quanto à sua formalização, recebe influência dos estágios do ciclo de vida, mas ainda não conseguiu estabelecer qual o grau de formalização em relação a cada fase do ciclo de vida organizacional. (SOUZA; NECYK; FREZATTI, 2009).

2.2 MODELO DE CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL DE MILLER E FRIESEN (1984)

O modelo de ciclo de vida organizacional elaborado por Miller e Friesen (1984), a partir de testes empíricos realizados por meio de uma abordagem longitudinal, tornou-se um dos mais reconhecidos pelos pesquisadores e tem sido utilizado como parâmetro em novas pesquisas empíricas, principalmente na área de Contabilidade Gerencial. O objetivo dos autores foi verificar se a tipologia desenvolvida poderia ser utilizada para prever as diferenças nas características da organização, entre as diversas fases do desenvolvimento organizacional, observando as seguintes variáveis: a estratégia, a estrutura, o estilo

de tomada de decisão e fatores situacionais ou de contexto. Os autores constataram que as organizações tendem a desenvolver de forma consistente, de acordo com a situação, o ambiente, a estratégia e a missão, expressando um alinhamento consistente ou sinérgico entre as variáveis ambientais, organizacionais e estratégicas.

Miller e Friesen (1984) desenvolveram uma série de análises históricas que foram construídas com a participação de 36 empresas que existiram por um longo período de tempo, com pelo menos 20 anos. Estas análises históricas foram desenvolvidas a partir de livros, relatórios anuais das empresas, série de artigos da revista Fortune relativos à publicação de vários anos, e artigos de revistas de negócios com um grande volume de notícias sobre as empresas, tendo por finalidade verificar a ocorrência de mudanças nos estágios organizacionais ao longo do tempo.

Miller e Friesen (1984) estabeleceram atributos para classificar os cinco estágios do ciclo de vida organizacional, tendo por base as variáveis: situação organizacional (contexto), estrutura, estratégia e estilo de tomada de decisão, que identificam os referidos estágios, conforme Quadro 2.

QUADRO 2 – ATRIBUTOS PARA CLASSIFICAR OS ESTÁGIOS DO CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL

ESTÁGIOS	CRITÉRIOS
NASCIMENTO	-Inferior a 10 anos de idade; -Estrutura informal; -Dominada pelo proprietário-gerente.
CRESCIMENTO	-O crescimento de vendas superior a 15%; -Estrutura funcionalmente organizada (início da formalização).
MATURIDADE	-Crescimento de vendas inferior a 15%; -Organização com nível maior de burocratização.
RENASCIMENTO (REVIVAL)	-Crescimento de vendas superior a 15%; -Diversificação das linhas de produto; -Divisionalização, -Uso de controles sofisticados e sistemas de planejamento (SCG).
DECLÍNIO	-Sem crescimento (estagnado); -Baixa taxa de inovação de produtos; -Queda da rentabilidade.

FONTE: Miller e Friesen (1984)

Miller e Friesen (1984) chegaram à conclusão que permitiu a definição dos cinco estágios do ciclo de vida organizacional, a saber: (a) a fase de nascimento mostra a empresa de pequeno porte, jovem, com próprio dono gerenciando a empresa e tentando estabelecer um nicho para si através da inovação de produtos; (b) a fase de crescimento é caracterizada por organizações maiores, com rápida expansão, e estruturas departamentalizadas, que tentam expandir o seu nicho no mercado e evoluir para uma estrutura organizacional mais formalizada; (c) na fase de maturidade, as empresas têm estabilidade e eficiência como metas, o nível de inovação é reduzido, e uma estrutura mais burocrática é estabelecida;

(d) a fase de renovação é caracterizada por uma diversificação de mercados e dos produtos, e pela adoção de uma estrutura divisionalizada em vez de uma estrutura funcional, a inovação é mantida em altos níveis, e os controles formais são mais enfatizados; e (e) a fase de declínio mostra as empresas que estão começando a estagnar como a redução na participação nos mercados e as linhas de produtos começam a se tornarem obsoletas.

2.3 MODELO DE CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL DE LESTER, PARNELL E CARRAHER (2003)

Segundo Lester, Parnell e Carraher (2003), vários pesquisadores organizacionais, com adaptação dos conceitos das ciências biológicas, têm proposto que o desenvolvimento das organizações pode ser estudado pela teoria do ciclo de vida, onde se considera a trajetória natural da evolução que vai do nascimento até à morte. Os referidos autores propuseram um modelo de cinco estágios, testado empiricamente, com finalidade de avaliar a fase específica do ciclo de vida de qualquer organização. Os estágios apresentados pelos referidos autores são: (a) estágio um: existência; (b) estágio dois: sobrevivência; (c) estágio três: sucesso; (d) estágio quatro: renovação; e (e) estágio cinco: declínio. O Quadro 3 apresenta as definições para cada um desses estágios.

QUADRO 3 – DEFINIÇÕES DOS ESTÁGIOS DE CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL

ESTÁGIOS	DEFINIÇÃO
EXISTÊNCIA	É conhecido como empreendedor ou fase de nascimento e marca o início das atividades da empresa, do desenvolvimento organizacional e o foco está voltado para a viabilidade do negócio. A propriedade da empresa e a tomada de decisão estão nas mãos de uma ou de algumas pessoas.
SOBREVIVÊNCIA	As organizações buscam condições para sobreviver e crescer. Elas desenvolvem alguma formalização da estrutura e estabelecem as suas próprias competências distintivas. Com o crescimento e desenvolvimento, a organização atinge o estágio sucesso.
SUCESSO	É comumente chamado de maturidade, representando um modelo de organização onde predomina a formalização e o controle por meios burocráticos.
RENOVAÇÃO	A organização demonstra o desejo de regressar a um contexto organizacional mais equilibrado, onde a colaboração e o trabalho em equipe promovem a inovação e a criatividade. Esta criatividade é, por vezes, facilitada por meio da utilização de uma estrutura organizacional matricial, e a tomada de decisão é mais descentralizada.
DECLÍNIO	Pode provocar a morte da organização pelo fato de que este estágio organizacional apresenta características de decadência política e de poder. Os membros da organização tornam-se mais preocupados com os objetivos pessoais do que com os objetivos organizacionais.

FONTE: Lester, Parnell e Carraher (2003)

A abordagem proposta em cinco estágios por Lester, Parnell e Carraher (2003) corrobora com as pesquisas predominantes nos estudos organizacionais sobre ciclo de vida. Os autores desenvolveram uma escala para classificar as organizações, e com base no modelo proposto, foi desenvolvido um instrumento empírico para classificar e identificar os estágios do ciclo de vida organizacional, a partir de uma escala de vinte itens que buscou captar a percepção dos gestores sobre a posição das suas empresas no contexto do ciclo de vida. As variáveis utilizadas na escala foram: a estrutura da organização, o tamanho da empresa, o processamento das informações e o processo de tomada de decisão. Vale ressaltar que as escalas propostas foram validadas por meio de testes estatísticos de unidimensionalidade e confiabilidade.

2.4 OUTROS MODELOS DE CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL

Kazanjian e Drazin (1990) desenvolveram um modelo teórico para classificar os estágios do crescimento do ciclo de vida organizacional com a finalidade de ser aplicado nas empresas de tecnologia. O modelo é composto por quatro estágios (a) Concepção e Desenvolvimento (b) Comercialização (c) Crescimento (d) Estabilidade. O modelo prevê que construção de uma empresa será uma função dos problemas dominantes e que definem uma fase de crescimento.

Para testar o modelo, Kazanjian e Drazin (1990) coletaram dados de 105 empresas de tecnologia, principalmente na indústria eletrônica, de computadores e de periféricos. Os resultados encontrados foram consistentes com a teoria e mostrou que a centralização do processo decisório das empresas diminuiu quando houve a mudança para estágios mais elevados, enquanto que a formalização do processo decisório aumentou em estágios mais elevados.

Victor e Boynton (1998) apresentaram um modelo de ciclo de vida de evolução organizacional composto por cinco estágios de desenvolvimento (a) trabalho artesanal, (b) o trabalho de produção em massa, (c) processo de melhoria (d), customização em massa, e (e) reconfiguração.

Scott e Bruce (1987) desenvolveram um modelo de crescimento para ser aplicado nas pequenas empresas, de forma a diagnosticar a posição atual da empresa sendo composto por cinco estágios de crescimento: (a) início; (b) sobrevivência; (c) crescimento; (d) expansão; e (e) Maturidade.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O delineamento da pesquisa proposto para este trabalho foi com base na adoção de um estudo bibliográfico e exploratório. Segundo Martins e Theóphilo (2007) um estudo bibliográfico tem como objetivo explicar e conhecer as contribuições científicas sobre um determinado problema, assunto ou tema, tendo por base a pesquisa em livros, revistas, periódicos, journal, sites de internet, anais de congressos entre outros.

Assim, neste trabalho tem-se o propósito de selecionar, analisar e interpretar artigos empíricos na literatura nacional e internacional, buscando identificar os modelos de ciclo de vida organizacional

utilizados nas pesquisas empíricas de investigação do desenvolvimento organizacional utilizando essa abordagem, a partir do ano de 2001. A escolha do ano referência 2001 se deu pela importância do trabalho de Moores e Yuen, *Managemnet accounting systems and organizational configuration*, publicado neste ano, que pode ser considerado um marco nos estudos organizacionais sob a ótica do Ciclo de Vida, e que tem sido bastante referenciado em diversos trabalhos, conforme destaca Junqueira, et. al (2008).

Assim, a pesquisa foi realizada em duas etapas. Primeiro foram pesquisados os artigos nacionais, nos principais eventos da área no país: Encontros da Anpad (Enanpad); Congressos Anpcont; e Congressos USP de Controladoria e Contabilidade. Posteriormente, os artigos internacionais foram pesquisados a partir da ferramenta de busca do portal da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

A pesquisa dos artigos nacionais foi efetuada por meio de busca nos anais dos eventos citados anteriormente, que se encontravam disponíveis para leitura até o mês de abril de 2010, no site dos eventos. Os critérios de seleção do artigo para utilização nesta pesquisa foram: (a) o título do trabalho acadêmico deveria ter a palavra ciclo de vida; (b) o artigo deveria utilizar um modelo empírico ciclo de vida organizacional; e (c) a publicação deveria ter ocorrido a partir do ano de 2001. Foram encontrados 20 artigos com a palavra “ciclo de vida” no título, porém somente um atendeu aos critérios de seleção, conforme apresentado na Tabela 1.

TABELA 1 – ARTIGOS NACIONAIS ENCONTRADOS POR PALAVRA-CHAVE

ANAIS DE CONGRESSOS	ARTIGOS		
	<i>Total Encontrado</i>	<i>Interesse</i>	<i>Selecionado</i>
Encontros Enanpad	16	0	0
Congressos Anpcont	1	0	0
Congressos USP de Controladoria e Contabilidade	3	1	1

FONTE: Elaboração própria

A pesquisa desenvolvida em relação aos artigos internacionais que abordam e utilizam um modelo de ciclo de vida organizacional foi realizada na página Metabusa, na opção busca avançada, da ferramenta de busca do portal CAPES, utilizando, de cada vez, um dos seguintes conjuntos de palavras-chave: a) Organizational life cycle; b) Life cycle stage; c) Life cycle control management. As palavras-chave foram dispostas no quadro buscar palavra, combinando com a opção ‘título’ e com a opção área do conhecimento ‘Ciências Sociais Aplicadas’, utilizando as bases de pesquisa disponibilizadas pelo portal CAPES. Os demais critérios de seleção do artigo para utilização nesta pesquisa foram: (a) o artigo deveria utilizar um modelo empírico ciclo de vida organizacional; e (b) a publicação deveria ter ocorrido a partir do ano de 2001. Foram encontrados 383, por meio da busca por palavras chaves, portanto somente dez artigos atenderam aos critérios de seleção, conforme apresentado na Tabela 2.

É importante destacar, que após a realização de cada pesquisa utilizando as palavras-chave, os artigos encontrados foram selecionados pela leitura do título e do resumo disponível, onde foi possível identificar os artigos relevantes para realização deste trabalho. Destes, foi observado que alguns artigos vieram em duplicidade, sendo devidamente excluídos no refinamento da pesquisa.

TABELA 2 – ARTIGOS INTERNACIONAIS ENCONTRADOS POR PALAVRA-CHAVE

PALAVRA-CHAVE	ARTIGOS		
	<i>Total Encontrado</i>	<i>Interesse</i>	<i>Selecionados</i>
Organizational life cycle	46	8	8
Life cycle stage	304	3	1
Life cycle control management	33	2	1

Fonte: Elaboração Própria

Após o refinamento da pesquisa, onze artigos foram selecionados para utilização nesta pesquisa, sendo dez de periódicos internacionais e um artigo publicado nos anais de um evento nacional, conforme pode ser visto na Tabela 3.

TABELA 3 – FREQUÊNCIA DE ARTIGOS POR PERIÓDICO/CONGRESSO PESQUISADOS

PERIÓDICO / CONGRESSO	QUANTIDADE ARTIGOS
Accounting, Organizations and Society	2
Management Accounting Research	2
The International Journal of Organizational Analysis	1
Journal of Small Business and Enterprise Development	1
International Journal of Commerce and Management	1
Qualitative Research in Accounting & Management	1
Advances in Accounting, incorporating Advances in International Accounting	1
Computers in Industry	1
Congresso USP de Contabilidade e Controladoria	1
Total	11

FONTE: Elaboração Própria

4 PESQUISAS EMPÍRICAS MODELOS DE CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL

Os artigos selecionados a partir da metodologia apresentada foram analisados e os resultados encontram-se detalhados no Quadro 3 a seguir:

QUADRO 3 – PESQUISAS EMPÍRICAS COM APLICAÇÃO DE MODELOS DE CICLO DE VIDA

AUTOR/PERIÓDICO	OBJETIVOS / METODOLOGIA	MODELO	RESULTADOS
Moore e Yuen (2001) Accounting, Organizations and Society	- Investigar se os SCG são diferentes entre os estágios do ciclo de vida organizacional. Em caso afirmativo: - Verificar se as diferenças constituem um padrão de mudanças; - Verificar qual a natureza das diferenças; A amostra de aproximadamente 600 estabelecimentos, com retorno de 49 questionários. As empresas foram segmentadas em maiores acima de 100 empregados e menores abaixo de 20 empregados.	Modelo de cinco estágios do Ciclo de Vida Organizacional elaborado e desenvolvido por Miller e Friesen (1984), com os estágios: nascimento, crescimento, maturidade, renascimento e declínio.	- Os atributos do SCG têm diferenças, quando as empresas passam de um estágio para outro. - O crescimento domina os outros estágios na criação das necessidades de concepção formal do SCG. - A formalidade do SCG aumenta da fase nascimento para o crescimento e da fase maturidade para o renascimento. Ocorrem diminuições das formalidades do SCG nas mudanças de fase do crescimento para a maturidade e da fase renascimento para o declínio. - O SCG foi capaz de facilitar que as empresas prosseguissem com as estratégias de acordo com as exigências de cada estágio. - Há sugestão para a prática do desenho do SCG em cada estágio do ciclo de vida e há evidências como as empresas se adaptaram para o crescimento e o desenvolvimento.
Lester, Parnell e Carraher (2003) The International Journal of Organizational Analysis	- Propor um modelo de cinco estágios de ciclo de vida, testado empiricamente, para avaliar a fase específica do ciclo de vida de qualquer organização e o desenvolver de uma escala empírica com vinte itens para classificar os estágios. - Verificar as relações entre o ciclo de vida organizacional, a estratégia competitiva e o desempenho. A escala foi aplicada a 242 gerentes de um programa de treinamento no sudeste dos Estados Unidos.	Modelo de cinco estágios do Ciclo de Vida Organizacional elaborado, desenvolvido e testado empiricamente por Lester, Parnell e Carraher (2003).	- Criação de uma escala empírica com vinte itens para classificar as organizações em um dos cinco ciclos de vida. - As empresas pesquisadas que adotaram as estratégias de pioneiro, segundo entrante ou de amplitude, relataram que estavam satisfeitas com o desempenho. - As organizações novas classificadas na fase existência não estavam concentradas nas estratégias de pioneiro ou de prospecção, resultado que surpreendeu os pesquisadores. - O grupo de organizações mais fortemente relacionado com satisfação do desempenho não demonstraram preferência por uma estratégia específica. - Foi constatado que a fase do ciclo de vida influencia a escolha da estratégia.
Auzair e Langfield-Smith (2005) Management Accounting Research	Investigar a influência de diversas variáveis contingentes sobre o design do Sistema de Contabilidade Gerencial (SCG) em organizações prestadoras de serviços. Foi aplicado um questionário a 1.000 controladores financeiros das organizações prestadoras de serviços sediadas na Austrália, utilizando um mailing list. Retorno de 155 (15,5%) dos questionários, dos quais 149 (14,9%) foram aproveitados. As organizações foram classificadas em três fases do ciclo de vida: a formação (fase 1); o crescimento (fase 2); e maturidade (fase 3).	Os autores utilizaram o modelo do Ciclo de Vida Organizacional elaborado e desenvolvido por Kazanjian e Drazin (1990), que utiliza medidas de auto categorização. Os pesquisadores fizeram modificações no modelo, porque o instrumento original foi projetado para empresas de base tecnológica.	- As empresas prestadoras de serviço de massa, no estágio maturidade e líderes em custo colocaram uma maior ênfase nas formas mais burocráticas do SCG, quando comparadas às empresas na fase crescimento e com diferenciador. - O tipo de processo de serviço, o estágio do ciclo de vida organizacional e as estratégias de negócios têm uma influência significativa sobre a concepção SCG.

Granlund e Taipaleenmaki, (2005). Accounting, Organizations and Society.	• Descrever e explicar as práticas atuais de controle de gestão nas empresas da nova economia Das vinte empresas contatadas pesquisaram nove e entrevistaram um auditor e um analista financeiro.	Os autores aplicaram na pesquisa o modelo de estágios de evolução das empresas de Victor e Boynton (1998).	• Os recursos por ser limitados são alocados principalmente para o Controle de Atividades Financeiras. • Há fortes investimentos nos estágios iniciais da operação em P&D, e logo depois, em vendas e marketing. Justifica-se pela cultura empresarial orientada para tecnologia e pelas expectativas do investidor de risco. • Todas as empresas pesquisadas estão classificadas no estágio de nascimento ou no estágio de crescimento no modelo tradicional de ciclo de vida, não constatando nenhuma empresa em estágios posteriores.
Garengo, Nudurupati e Bititci, (2007) Computers in Industry	Investigar a relação entre o sistema de mensuração de desempenho e sistema de informação gerencial, adotando uma abordagem de ciclo de vida organizacional, com a finalidade de mostrar se há influência de um sistema em outro e como ocorre esta influência. A pesquisa aplica um estudo de caso em cinco empresas pequenas e médias com origem italiana e escocesa.	Na pesquisa foi aplicado o modelo de ciclo de vida organizacional de Scott e Bruce (1987). Justifica-se a escolha do modelo por se julgar adequado, pelo fato do modelo cobrir um ciclo de vida completo desde o nascimento até a morte e as características de cada fase são descritas em detalhe e que o modelo é adequado para ser utilizado empiricamente.	• Existem relações entre o sistema de mensuração de desempenho (SMD), o sistema de informação gerencial (SIG) e a capacidade organizacional. • A implantação e a utilização do SMD têm um impacto positivo na melhoria da capacidade organizacional, na criação de estruturas e processos internos. As relações dos sistemas são afetadas pelo ciclo de vida da empresa. As organizações maduras são capazes de projetar o SIG para responder às exigências do SMD. Nas organizações pouco maduras, a melhoria na capacidade organizativa é enfatizada por meio de uma crise organizacional e neste caso um estímulo externo é essencial para provocar o investimento no SIG e na implementação do SMD para superar a crise organizacional.
Silvola (2008) Qualitative Research in Accounting & Management,	• Descrever e explicar o projeto de Sistemas de Controle e Contabilidade Gerencial (SCCG) nas fases de crescimento e renovação do ciclo de vida organizacional da empresa. • Explorar como a presença de investidores afeta o projeto do SCCG da empresa na fase crescimento e renovação. Foi aplicado o método de estudo de caso na empresa Electro Corporation, do ramo de eletro-eletrônicos, com 450 empregados e localizada na Finlândia.	Modelo de cinco estágios do Ciclo de Vida Organizacional elaborado e desenvolvido por Miller e Friesen (1984).	• As fases de crescimento e renovação são estágios bem sucedidos no horizonte do planejamento de longo prazo e de fluxos de caixa e lucratividade positivos. • A empresa colocou mais ênfase em controles formais para alcançar a eficiência operacional na fase de renovação. Já no estágio crescimento, o foco foi para o crescimento dos negócios. Enquanto que na fase renovação o foco estava direcionado para a rentabilidade, além do crescimento. • A eficiência de custos tornou-se mais essencial na fase renovação em comparação com a fase crescimento, que exige controles formais. Em comparação com uma empresa em fase de crescimento, uma empresa na fase de renovação desenvolve Sistemas de Controle e Contabilidade Gerencial (SCCG) com razões gerenciais e organizacionais internas, tais como estratégia empresarial e estrutura organizacional com mais diversificação, bem como por motivos externos, como um ambiente de negócios mais exigente e as necessidades dos investidores.

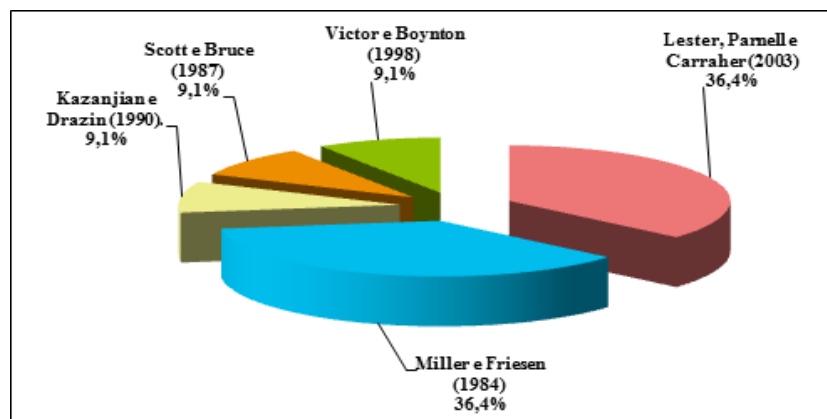
Lester e Parnell (2008) Journal of Small Business and Enterprise Development	• Apresentar um modelo de ciclo de vida descritivo de todas as organizações, independentemente do tamanho, idade, ou do seu porte, com a finalidade de demonstrar que as pequenas empresas se encaixam no modelo global. • Identificar as atividades de monitoramento ambiental das organizações em todas as fases do ciclo de vida. Foi aplicado um questionário a 107 gestores americanos.	Modelo de cinco estágios do Ciclo de Vida Organizacional elaborado, desenvolvido e testado empiricamente por Lester, Parnell e Carraher (2003).	• O estudo revelou que as pequenas empresas não são encontradas apenas nas duas primeiras fases do ciclo de vida: existência e sobrevivência, mas também na fase de declínio. • A presença de pequenas empresas nos estágios um, dois e cinco, e a presença de grandes empresas nos estágios dois, três e quatro são indicadores iniciais da universalidade potencial do modelo de cinco fases do ciclo de vida organizacional utilizado na pesquisa.
Kallunki e Silvola (2008) Management Accounting Research	• Investigar se o uso de um sistema de contabilidade de custos baseado em atividade (ABC) é diferente entre as empresas que estão em diferentes estágios do ciclo de vida organizacional. Foi aplicado um questionário em 105 empresas Finlandesas.	Modelo de cinco estágios do Ciclo de Vida Organizacional elaborado e desenvolvido por Miller e Friesen (1984).	• As características das empresas afetam o uso de avançados sistemas de contabilidade de custos e são diferentes entre as fases do ciclo de vida, ou seja, empresas no estágio de maturidade e renovação têm uma maior dimensão organizacional, baixa rentabilidade, uma maior diversificação de produtos, e escala de serviços e já teve a oportunidade de ganhos no mercado de ações, ao contrário de empresas em fase de crescimento. • Um dos achados mais importantes, segundo os pesquisadores, foi que o uso do custeio baseado em atividade é mais significativo entre as empresas nas fases de maturidade e de renovação do que entre as empresas na fase de crescimento. Constataram que o estágio do ciclo de vida e não o tamanho ou a idade da empresa que é determinante para explicar o uso do custeio baseado em atividades entre as empresas.
Lester et. al. (2008) International Journal of Commerce and Management	• Investigar a relação do ciclo de vida com a estratégia, para identificar qual a estratégia preferida pelas empresas caracterizadas pelo desempenho, alto e baixo, nas quatro das cinco fases do ciclo de vida organizacional. Foi realizada uma abordagem com 600 gerentes escolhidos aleatoriamente a partir de listas de adesão à câmara de comércio no sul dos Estados Unidos da América. Retornaram 111 questionários, dos quais 94 foram preenchidos completamente.	Modelo de cinco estágios do Ciclo de Vida Organizacional elaborado, desenvolvido e testado empiricamente por Lester, Parnell e Carraher (2003).	• Foram encontradas respostas parciais para as proposições apontadas, a relação esperada entre a estratégia e o desempenho por meio do ciclo de vida. • As organizações classificadas na fase existência e que estavam com maior satisfação com o seu desempenho identificaram a estratégia de pioneiro com a sua preferida. • As empresas caracterizadas com desempenho baixo escolheram a estratégia de segundo entrante, fato não previsto pelos pesquisadores, pode ser que as empresas não estavam satisfeitas com o seu desempenho e quis copiar as outras organizações. • As empresas caracterizadas nos estágios sucesso e existência preferiam um ambiente mais estável, mesmo que o foco fosse a introdução de algo novo, as empresas preferiam fazer em um ambiente estável. • As empresas classificadas no estágio sobrevivência e identificadas com desempenho alto e baixo não desenvolveram estratégias como foi previsto

Silvola (2008) Advances in Accounting incorporating Advances in International Accounting	Investigar como o estágio do ciclo de vida organizacional da empresa e a existência de investidores de capital de risco afetam a utilização dos sistemas de controle de gestão. Os dados foram coletados por meio de um questionário que foi enviado a 500 empresas finlandesas, com retorno de 105 questionários (21%).	Modelo de cinco estágios do Ciclo de Vida Organizacional elaborado e desenvolvido por Miller e Friesen (1984)	- As empresas na fase crescimento e renovação colocam mais ênfase no incremento do valor da empresa do que as empresas na fase maturidade. - A existência de investidores de capital de risco pode ser identificado na definição do objetivo de negócio, porque para as empresas na fase maturidade com participação de investidores de risco é mais importante incrementar o valor da empresa e produzir mais lucros para os proprietários do que para as empresas sem este tipo de financiamento de risco. - O planejamento para os próximos cinco anos é importante em todas as fases do ciclo de vida
Frezatti et. al (2009) Congresso USP de Contabilidade e Controladoria	Analisar o perfil das empresas brasileiras em relação a estrutura do processo de planejamento associado aos estágios do ciclo de vida, incluindo o planejamento estratégico, o orçamento e o controle orçamentário. A pesquisa foi realizada a partir de uma amostra orientada, com 112 empresas	Modelo de cinco estágios do Ciclo de Vida Organizacional elaborado, desenvolvido e testado empiricamente por Lester, Parnell e Carraher (2003).	Existe correlação entre os estágios do ciclo de vida organizacional e a formalização do processo de planejamento. No entanto, foi observado que a falta do orçamento tanto no nascimento (quando não é prioritário) como no declínio (quando se verifica essencial) faz surgir uma reflexão sobre as perdas para a organização, quando deixa de priorizar o processo.

FONTE: Elaboração Própria.

Dos onze artigos analisados nesta pesquisa pode-se verificar a predominância da utilização dos modelos de Miller e Friesen (1984) e de Lester, Parnell e Carraher (2003), representando em conjunto uma participação de 72,8% no universo pesquisado, conforme pode ser observado na Figura 1, que evidencia a estatística de frequência dos modelos de ciclo de vida dos modelos pesquisados. No restante dos artigos foram utilizados os modelos de Scott e Bruce (1987), Victor e Boynton (1998) e Kazanjian e Drazin (1990), valendo ressaltar que o artigo que utilizou este último modelo para investigar o ciclo de vida no qual a organização se encontrava, para a formulação das hipóteses utilizou o modelo de ciclo de vida organizacional de Miller e Friesen (1984). A Figura 1

FIGURA 1 – ESTATÍSTICA DE FREQUÊNCIA DOS MODELOS DE CICLO DE VIDA DOS MODELOS PESQUISADOS



FONTE: Elaboração própria, 2010.

5 CONCLUSÕES

Esta pesquisa identificou na literatura internacional e nacional, os modelos empíricos de ciclo de vida organizacional utilizados nas pesquisas recentes, a partir do ano de 2001, e verificar se há predominância de determinados modelos. Os resultados indicaram cinco modelos de ciclo de vida organizacional, que vem sendo utilizados na pesquisa empírica no período de 2001 a 2009, que são os modelos de Kazanjian e Drazin (1990), de Scott e Bruce (1987), de Victor e Boynotn (1998), de Miller e Friesen (1984), e de Lester, Parnell e Carraher (2003).

Outra contribuição desta pesquisa foi demonstrar que a teoria do ciclo de vida organizacional permite analisar e entender como as organizações se desenvolvem ao longo do tempo, revelando que este desenvolvimento se dá por meio de estágios organizacionais.

Além do mais, de acordo com as publicações analisadas, foi possível verificar que cada estágio demanda diferentes sistemas de contabilidade gerencial. Ou seja, no estágio inicial, nascimento, as exigências organizacionais demandam sistemas diferentes ou menos complexos do que nos estágios mais avançados.

Neste trabalho, ao fazer a análise de diversas pesquisas tendo como base a teoria do ciclo de vida organizacional e seus respectivos modelos, verificou-se que variáveis como o tempo, a idade, situação organizacional (contexto), estrutura, estratégia e estilo de tomada de decisão, interferem nos sistemas de contabilidade gerencial e exigem sistemas e controles adequados ao estágio no qual se encontra.

Nesta pesquisa, foi verificado também que houve a predominância na utilização de dois modelos empíricos aplicados às pesquisas: o modelo de Miller e Friesen (1984) e o modelo de Lester, Parnell e Carraher (2003), que conjuntamente representaram 72,8% dos modelos de ciclo de vida organizacional utilizados nas pesquisas empíricas recentes. Ademais, uma verificação adicional evidenciou que a pesquisa realizada por Granlund e Taipaleenmaki (2005), apesar de utilizar o modelo de Victor e Boynton (1998), abordou também o modelo de Miller e Friesen (1984) na formulação das hipóteses.

Dessa forma, constatou-se que o modelo empírico proposto por Miller e Friesen (1984) tem sido preferido pelos pesquisadores, porém o mesmo apresenta algumas limitações, como por exemplo, não poder ser aplicado na universalidade das organizações. Por outro lado, o modelo desenvolvido por Lester, Parnell e Carraher (2003) vem ganhando espaço exatamente por apresentar uma escala estatisticamente validada, que pode ser aplicado a uma diversidade de organizações, e que inclusive foi aplicado em uma pesquisa realizada no Brasil por Frezatti, et al (2009).

Por fim, este trabalho traz para o campo da pesquisa algumas contribuições que demonstram a importância da teoria do ciclo de vida organizacional como fator de estudo e entendimento sobre o desenvolvimento das organizações, bem como as implicações na escolhas e necessidades do uso dos sistemas de contabilidade gerencial, tudo isso, levando em consideração que fatores externos e internos afetam diretamente estas escolhas. Dessa forma, o presente trabalho contribui com novas possibilidades de estudo neste campo tão vasto.

Como sugestão para futuras pesquisas que apresentam como objetivo identificar o ciclo de vida das organizações, faz-se a recomendação que os dois modelos Miller e Friesen (1984) e Lester, Parnell

e Carraher (2003) sejam aplicados aos mais diversos tipos de organizações de variados tamanhos e configurações, buscando fazer as devidas comparações, com a finalidade de identificar o modelo que apresenta o melhor resultado, identificando os pontos fortes e fracos de cada modelo com a finalidade de aprimorá-los.

REFERÊNCIAS

ADIZES, Ichak. Os ciclos de vida das organizações: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1990.

AUZAIR, M. S.; LANGFIELD-SMITH, K. The effect of service process type, business strategy and life cycle stage on bureaucratic MCS in service organizations. *Management Accounting Research*, v. 16, Aug-2004, p.399-421.

CORREIA, Rorildo Barbosa. Ciclo de vida organizacional e instrumentos de gestão: uma investigação nas empresas baianas. 2010. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) - Universidade Federal da Bahia (UFBA), Salvador, 2010.

FREZATTI, Fábio; RELVAS, Tânia Regina Sordi; JUNQUEIRA, Emanuel R; NASCIMENTO, Artur Roberto. Análise do Perfil de Planejamento Associado ao Ciclo de Vida Organizacional nas Empresas Brasileiras. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 9., 2009, São Paulo. Anais... IX. São Paulo: FIECAFI, 2009.

GARENGO, Patrizia; NUDURUPATI, Sai; BITTICI, Umit. Understanding the relationship between PMS and MIS in SMEs: an organizational life cycle perspective. *Computers in Industry*, n. 58, 2007, P. 677-686.

GRANLUND, M.; TAIPALEENMAKI, J. Management control and controllership in neweconomy firms- a life cycle perspective. *Accounting, Organizations and Society*, v. 16, 2005, p.21-57.

GREINER, L. E. Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, July-August, 1972.

_____. Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, May- June, 1998.

JUNQUEIRA, Emanuel R; FELLOUS, Sergio Mendel; FREZATTI, Fábio; NASCIMENTO, Artur Roberto do. Ciclo de Vida das Organizações: análise epistemológica e uma proposta de 5 estágios. In: ENCONTRO DA ANPAD-ENANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. Anais... XXXII. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

LESTER, L. D.; PARNELL, J. A.; CARRAHER, S. Organizational life cycle: a five-stage empirical scale, *The International Journal of Organizational Analysis*, v. 11, n. 4, 2003, p. 339-354, 2003.

LESTER, Donald L; PARNELL, John A. Firm size and environmental scanning pursuits across organizational life cycle stages. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, v. 15 n. 3, 2008, p. 540-554.

LESTER, Donald L.; PARNELL, John; CRANDALL, William Rick; MENEFEE, Michael L. Organizational life cycle and performance among SMEs: Generic strategies for high and low performers. *International Journal of Commerce and Management*, v. 18, n. 4, 2008, p. 313-330.

KALLUNKI, Juha-Pekka; SILVOLA, Hanna. The Effect of Organizational Life Cycle Stage on the Use of Activity-Based Costing. *Management Accounting Research*, 2008.

KAZANJIAN, R.K.; DRAZIN, R. A stage-contingent model of design and growth for technology-based new ventures. *Journal of Business Venturing*, n. 5, 1990.

MARTINS, Gilberto Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas. São Paulo. Atlas, 2007.

MOORES, K.; YUEN, S. Management accounting systems and organizational configuration: a life-cycle perspective. *Accounting, Organizations and Society*, v. 26, p. 351- 389, 2001.

QUINN, R. E.; CAMERON K. Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. *Management Science*, v. 29, n. 1, January-1983.

SCOTT, M.; BRUCE, R. Five stages of growth in small business, *Long Range Planning*, n. 20, 1987.

SILVOLA, H. Design of MACS in growth and revival stages of the organizational life-cycle. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 2008.

SILVOLA, H. Do organizational life-cycle and venture capital investors affect the management control systems used by the firm. *Advances in Accounting, incorporating Advances in International Accounting*, n. 24, 2008, p. 128–138.

SOUZA, B.; NECYK, G.; FREZATTI, F. Ciclo de Vida das Organizações e a Contabilidade Gerencial. *Enfoque: Reflexão Contábil*, Brasil, 2009.

VICTOR, B., Boynton, A.C. *Invented Here: Maximizing Your Organization's Internal Growth and Profitability*. Harvard Business School Press, 1998.

RESULTADOS DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL NO DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

LEABIM DA SILVA VIEIRA [leabim@gmail.com], RUNI CLÉZIO LITTIKE LAURETT [ronilaurett@gmail.com]
E ENOQUE BARBOSA [enoqb@hotmail.com]

Recebido em 22/outubro/2014
Aprovado em 24/janeiro/2015
Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*

RESUMO

Mudança organizacional é qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais, pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura ou nas relações entre a organização e seu ambiente. O objetivo desta pesquisa é analisar os resultados causados pela mudança organizacional no departamento de contabilidade em uma Instituição de Ensino Superior (IES), demonstrando como tais mudanças organizacionais interferem nos processos e nas rotinas da contabilidade, e sua contribuição para as análises financeiras, e os impactos que as mudanças causam na cultura organizacional. Assim este estudo buscou atender as necessidades de pesquisas nesta área. Com as informações colhidas na instituição por meio de entrevista, conclui-se que os resultados da mudança organizacional no departamento de contabilidade foram positivos. A instituição estava passando por uma crise financeira e após as mudanças decorrentes de uma nova administração o quadro se inverteu de índices negativos para índices positivos, resultado de mudanças que começaram pelo departamento de contabilidade.

PALAVRAS-CHAVE: Mudança Organizacional. Crise. Contabilidade. Resistência. Resiliência.

1 INTRODUÇÃO

O mercado impulsiona as empresas a estarem em constantes mudanças, para fazer face à competitividade crescente e atender as exigências dos clientes. No meio acadêmico, existe necessidade de pesquisas que atentem para as mudanças do ponto de vista dos gestores, gerando conhecimento que possibilite uma evolução não só teórica, mas principalmente prática.

Toda organização já passou ou ainda vai passar por algum tipo de mudança organizacional, mudança organizacional é qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais, pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura ou nas relações entre a organização e seu ambiente, que possam ter consequências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para eficiência, eficácia e sustentabilidade da organização. Mesmo que a maioria das organizações saiba que passarão por algum tipo de mudança organizacional, quando esta mudança começa a ocorrer não estão preparadas para elas, e sofrem com os efeitos que ela causa.

Essa pesquisa partiu da problemática que é: Quais os resultados da mudança organizacional no departamento de contabilidade de uma Instituição de Ensino Superior (IES)?.

A fim de responder a questão de investigação este trabalho tem como objetivo geral, analisar os resultados causados pela mudança organizacional. Os objetivos específicos são: demonstrar como as

mudanças interferem nos processos e nas rotinas da contabilidade; mostrar como elas contribuem no resultado das análises financeiras e mostrar os impactos que elas causaram na cultura organizacional. Para isso foi realizado um estudo de caso em uma IES, onde foi aplicado entrevistas com os gestores e com os colaboradores, a entrevista foi estruturada no roteiro usado por Lima (2004), e analisada pelo procedimento de análise de conteúdo.

O que se pretende apresentar são conceitos concretos sobre a eficácia da gestão de mudanças organizacionais e a comprovação dos resultados esperados, por meio de análise e acompanhamento dos resultados da aplicação de tais conceitos.

Este artigo está dividido da seguinte forma: na seção 1, é feita a apresentação do trabalho e a sua relevância para o meio acadêmico; a seção 2, trata da fundamentação teórica, baseada nos aspectos teóricos concernentes à mudança organizacional, esta mesma seção se divide em três subseções, a primeira tratando da contabilidade gerencial, a segunda falando sobre os fatores facilitadores e dificultadores da implementação de mudanças organizacionais e a terceira subseção abordando sobre resiliência; a seção 3 descreve a metodologia aplicada na pesquisa; na seção 4 é apresentado o resultado e a discussão do estudo de caso realizado; e por último a seção 5 apresenta as considerações finais do artigo.

2 ASPECTOS TEÓRICOS CONCERNENTES À MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Como Zeffane (1996) já havia dito a criação e manutenção do sucesso organizacional é mais complexo hoje em dia do que era 10 anos atrás, e Casado; Frezatti; Guerreiro (2006) ressaltam que em meio a esta complexidade e dinamismo as organizações não podem permanecer inalteradas em um mundo em rápida mudança.

Muito se fala em gestão de mudanças e processos de mudanças, mas de acordo com Mintzberg; Westley (1992) mudança organizacional é um fenômeno complexo e multifacetado, então como criar um processo de mudança ou ter uma gestão de mudança organizacional, se as mudanças e os efeitos provocados por elas mudam a depender da organização e dos componentes organizacionais a que estão envolvidos como, pessoas, cultura, e a própria ideologia da organização.

Para Saccol et al (2003) apud Fontana; Neto (2006, p.1) as mudanças podem ocorrer em diversas áreas, são essas:

[...] na tecnologia e qualidade da informação, nas técnicas de gestão e processos de trabalho, nos produtos e eficácia organizacional, na qualificação técnica dos funcionários, nos mecanismos de coordenação, nas partes básicas da organização, nos parâmetros de projeto da empresa, na cultura organizacional, na motivação dos funcionários, e nas habilidades e capacidades das pessoas.

Burns e Scapens (2000) destacam três abordagens da teoria institucional que vêm sendo usadas para o entendimento das mudanças organizacionais e mudanças na contabilidade gerencial: a Nova Economia Institucional (NEI), a Velha Economia Institucional (VEI) e a Nova Sociologia Institucional (NSI).

Segundo Casado; Frezatti; Guerreiro (2006) na VEI a instituição é o principal objeto de análise em vez do comportamento racional de indivíduo decisores. De acordo com Simões e Rodrigues (2012), a VEI procura entender como os hábitos e as regras se transmitem e replicam, e como estruturam a actividade económica. Por isso, esta perspectiva teórica pressupõe uma análise detalhada da evolução de hábitos e regras específicas ao longo do tempo (HODGSON, 1998).

Para a NEI os hábitos são a consequência de escolhas racionais, a VEI assume que as escolhas racionais são explicadas pelos hábitos. Usando este conceito Burns e Scapens (2000) desenvolveram um enquadramento teórico, suportado na perspectiva institucional, para estudar as práticas e o processo de mudança da contabilidade.

Para Burns e Scapens (2000) os sistemas e as práticas da contabilidade gerencial são constituídos por regras e rotinas estáveis. Contudo, o framework reconhece, também, que as regras e rotinas podem mudar e que tal pode originar processos de mudança. Eles ainda enfatizam que as regras são procedimentos formalizados e institucionalizados, ou a forma como elas deveriam ser feitas, no contexto da contabilidade gerencial, as regras compreendem os sistemas e procedimentos da contabilidade.

3 CONTABILIDADE GERENCIAL

Para Horngren, Sundem e Stratton (2004) a contabilidade gerencial é o processo de identificar, mensurar, acumular, analisar, preparar, interpretar e comunicar informações que auxiliem os gestores a atingir objetivos organizacionais.

Carvalho e Nakagawa (2004) veem a contabilidade, como ciência responsável por todo o processo de mensuração, registro e comunicação dos fatos que envolvem a atividade empresarial tendo como principal função suprir de informação relevante os gestores. A contabilidade, além de gerar informações, permite explicar os fenômenos patrimoniais, construir modelos de prosperidade, efetuar análises, controlar, e para prever e projetar exercícios seguintes (OLIVEIRA, et al, 2000).

A contabilidade gerencial tenta, ao mesmo tempo, ser abrangente e sucinta, ajustando-se constantemente para se adaptar às mudanças tecnológicas e mudanças nas necessidades dos gestores. De acordo com Menezes (2010), a principal função da contabilidade gerencial é ser utilizada como uma importante ferramenta no processo de tomada de decisão, garantindo que as informações cheguem às pessoas certas no tempo certo, através de compilação, síntese e análise da informação. Além disso, ela deve fazer planejamentos perfeitos objetivando chegar a um controle eficaz, controlando as atividades da empresa e organizando o sistema gerencial, permitindo à administração ter conhecimento dos fatos ocorridos e seus resultados.

De acordo com os autores supracitados a contabilidade é um componente de gestão, e um dos principais objetivos é fornecer informações para o processo de tomada de decisões, sendo um dos primeiros fatores a serem analisados quando se deseja fazer alguma mudança organizacional.

O conhecimento dos processos e evolução da organização pode auxiliar a compreendê-los, interpretá-los e a lidar de forma mais efetiva com seus resultados.

3.1. HÁBITOS, ROTINAS E MUDANÇAS NA CONTABILIDADE GERENCIAL

De acordo com Klann, Lima e Beuren (2006) as rotinas podem ser entendidas como regras básicas de comportamento, que se fortalecem com a repetição contínua dessas regras. Com o passar do tempo, as rotinas se tornam cada vez mais suportadas por conhecimentos tácitos que os indivíduos adquirem pelo monitoramento reflexivo de comportamentos passados. Rotinas são, assim, os hábitos de um grupo e os componentes das instituições (HODGSON, 1993). Assim as práticas contábeis podem se tornar rotinas. Sintetizando essa ideia os autores dizem:

Em outras palavras, as rotinas são hábitos formalizados e institucionalizados, incorporando comportamentos orientados por regras, sendo que se fortalecem pelo processo de repetição de ações para o atendimento das regras. Representam formas de pensar e agir que são habitualmente adotadas por um grupo de indivíduos de forma inquestionável. (GUERREIRO; FREZATTI; CASADO, 2006, p.11).

De acordo com Burns e Scapens (2000), as mudanças em contabilidade podem ser entendidas em termos de mudanças em rotinas contábeis, que podem ou não ser incorporados nas suposições e convicções da organização, segundo Casado; Frezatti; Guerreiro (2006) os hábitos e rotinas da contabilidade de gestão, eles não são nem racional nem fácil de mudar.

A teoria institucional enfatiza que os ambientes organizacionais, de acordo com Scott e Meyer (1983, p. 149) “são caracterizados pela elaboração de regras e procedimentos aos quais as organizações individualmente precisam se adequar se querem adquirir apoio e legitimidade”.

Existem diversas condicionantes que influenciam o processo de mudança de uma organização, como o nível de recursos que a empresa dispõe o setor onde se insere a maior ou menor necessidade de mudança, qualidade da gestão entre outros. A literatura apresenta vários tipos de mudanças, entre as quais três delas são; mudança incremental, mudança planejada e mudança emergente.

A mudança Incremental não gera muitos impactos na organização, pois não é uma transformação de um processo que já existe, mas sim um encremento para pequenas melhorias.

Já a mudança planejada é quando os gestores veem a necessidade ou a oportunidade de mudar e traçam estratégias para que estas mudanças aconteçam normalmente neste tipo de mudança os resultados já são previstos. Para Oliveira (2004, p. 83) “na realidade pode-se considerar as mudanças planejadas na estrutura organizacional como um dos meios mais eficazes para melhorar o desempenho do sistema empresarial”.

Outro tipo de mudança é a emergente, essa não é planejada e ocorre em um momento inesperado da organização, onde mudar se torna necessário como resposta a situação em que se encontra, e os resultados normalmente são imprevisíveis.

O quadro abaixo apresenta os principais fatores internos e externos que podem ser desencadeadores de mudança organizacional.

QUADRO 1 – DESENCADEADORES DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL

AUTOR(ES)	CAUSADORES/TRIGGERS
Robbins (1999)	Natureza da força do trabalho
	Tecnologia
	Choques econômicos
	Concorrência
	Tendências sociais
	Política mundial
Nadler e cols. (1995)	Descontinuidade na estrutura organizacional
	Inovação tecnológica
	Crises e tendências macroeconômicas
	Mudanças legais e regulamentação
	Forças do mercado e competição
Pettigrew (1987)	Crescimento organizacional
	Recessão econômica
	Mudanças no ambiente de negócios

FONTE: Adaptação de Robbins (1999), Nadler e Cols (1995) e Pettigrew (1987)

O quadro 1 mostra que as mudanças organizacionais tem duas fontes, o ambiente externo, ou seja, o mercado, e o ambiente interno, as próprias características da organização. Scott (2001) menciona que as sementes da mudança estão alojadas dentro (tensões internas) e fora (tensões externas) das instituições.

A partir do momento em que as mudanças passam a ser aceitas pela organização tendem a se tornar oportunidades de crescimento, “através de um diferencial, uma vantagem competitiva e também uma agregação de valor, ou seja, uma inovação” (COSTA; SOUZA; FELL, 2012).

Há um reduzido número de pesquisas que abordam as mudanças organizacionais a partir de fatores internos, como consequência uma lacuna no que se refere a variáveis internas e no que pode facilitar ou dificultar os processos de mudanças.

De acordo Huber, et al (1993), o principal fator que pode propiciar ou retardar as mudanças, é o ambiente turbulento, que é capaz de causar mudanças significativas, bem como facilitar sua implementação, na medida em que exige um reposicionamento da organização.

A organização American Productivity Quality Center (APCQ) em 1997 examinou as melhores práticas de manejo do processo de mudança em empresas americanas e identificou cinco elementos-chave responsáveis pelo seu sucesso: comprometimento e participação ativa do líder; mudança fundamental na cultura da organização; envolvimento ativo dos empregados, propiciando-lhes autonomia e programas de educação; métricas e comunicação efetivas na organização; e alinhamento do sistema de recursos humanos com as metas e objetivos da mudança.

Hernandez e Caldas (2000) veem as mudanças como algo natural e inevitável, no entanto Motta (1999) aborda a mudança como um ônus, pois requer que a pessoa reveja sua maneira de pensar, agir,

comunicar, se inter-relacionar e criar significados para a sua própria vida, por isso as reações mais frequentes à mudança organizacional são de resistência.

As fontes de resistência organizacional encontram-se direcionadas aos aspectos globais, envolvendo a organização como um todo, mas ela tem relação direta com o foco da mudança (ex.: mudanças apenas em um setor).

Scott (2001) menciona que a ênfase em mudança institucional ocorre quando a atenção é direcionada para o exame de como um conjunto de crenças, normas e práticas sofrem ataques, perdem legitimação ou caem em desuso. Por outro lado, Scott menciona que estruturas persistem somente na extensão em que os atores são capazes de, continuamente, produzi-las e reproduzi-las. Seguindo, Scott argumenta que a mudança é representada por um processo de desinstitucionalização de estruturas existentes, que representa um processo de enfraquecimento e desaparecimento de instituições.

As mudanças muitas vezes não são aceitas com bons olhos por alguns componentes da organização, são comuns casos de resistência às mudanças. E esse é um assunto com significativa relevância quando se estuda sobre mudança organizacional. Apesar de existir bastante literatura acadêmica que se remete a resistência, estudos expõem que ainda há muito que estudar para entender o fenômeno da resistência à mudança (DENT E GOLDBERG, 1999).

De acordo com Dent e Golberg, (1999) a literatura gerencial também tende a enfatizar o lado negativo da resistência: ela é frequentemente apontada como uma das maiores barreiras a processos bem-sucedidos de transformação organizacional, bem como à introdução de inovações na empresa moderna.

A partir da resistência dos empregados é possível perceber a influência que eles tem frente as mudanças, eles podem facilitar ou dificultar os processos. Por isso que a melhor opção é quando os gerentes conseguem convencer os empregados e ter o apoio deles. Isso quando a resistência ocorrer por parte dos empregados, pois não são somente os empregados que podem apresentar resistência, pois segundo Hernades e Caldas (2001) a resistência à mudança é um fenômeno sistêmico e, dessa forma, poderia ocorrer tanto com empregados quanto com gerentes.

Ainda sobre a resistência, para Pereira (1995, p.116), ela é característica comum a todos os mecanismos para lidar com as mudanças ou com as perdas que elas proporcionam:

[...] a estabilidade é conhecida, não traz surpresas, não ameaça. A mudança traz o inesperado, a surpresa, o desafio, o movimento. Mesmo quando a expectativa da mudança é favorável, quem nos garante, a priori, que ela seguirá os caminhos traçados? Daí a angústia, o medo e a fuga.

Em um contexto onde a mudança é um estado permanente nas organizações contemporâneas, faz-se necessário que as organizações sejam resilientes. Segundo França e Quelhas (2006) Engenharia de Resiliência é a habilidade de uma organização de manter-se, ou recuperar-se rapidamente, permitindo a continuação das operações durante e após a presença de estresses significativos e contínuos. Em outras palavras, resiliência é a capacidade de adaptação em situações não previstas.

Quando se fala em flexibilidade deve-se levar em consideração o fato que nenhuma organização é infalível, ou seja, ser flexível é também saber lidar com os momentos de crise que a organização possa vir a ter.

4 MÉTODO E ANÁLISE DE DADOS

O presente artigo é um estudo de caso de natureza mista, cujo tema é “os resultados da mudança organizacional no departamento de contabilidade”. O trabalho tem por objetivo analisar os resultados causados pela mudança organizacional na Instituição de Ensino Superior (IES). A pesquisa foi desenvolvida nos dias 10 de Maio e 20 de setembro de 2013 por meio de entrevistas contendo questões subjetivas não estruturadas, com o tesoureiro, e com colaboradores que participaram e estiveram envolvidos no processo de mudança da IES.

Foi utilizada abordagem qualitativa, para análise do conteúdo das entrevistas, e análise quantitativa para a análise de dados, e para a descrição estatística dos dados demográficos e funcionais dos entrevistados.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas, individuais, com duração média de 30 minutos e analisadas individualmente segundo a técnica de análise de conteúdo, especificamente a análise categorial. A análise de conteúdo é o método proposto por Bardin (1977), que consiste em “operações de desmembramento do texto em unidades, em categorias segundo reagrupamentos analógicos” (p.153), “cujo primeiro objetivo é fornecer, por condensação, uma representação simplificada dos dados brutos” (p.119).

Foi escolhida essa instituição por ser uma organização confessional que está no mercado a mais de 30 anos e pertencer a uma rede mundial de educação. Por recentemente ter passado por um processo de mudanças viu-se a necessidade de comprovação dos resultados causados por tais mudanças.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

“Gestão contábil-inércia” é um termo usado por Casado; Frezatti; Guerreiro (2006) quando se referem ao fato de que a pesquisa em contabilidade tem exercido pouco impacto sobre a prática, resultando em uma discrepância significativa entre teoria e prática, este estudo de caso busca interligar a teoria com a prática e apresentar os resultados alcançados.

A Instituição faz parte de uma Rede Mundial de Educação, com sedes administrativas nos países em que atua e suas respectivas regiões. No período de 2011 e 2012 a Instituição estava passando por momentos difíceis financeiramente, muitos foram os fatores que levaram ao estado que se encontrava entre eles decisões administrativas equivocadas sem análise de riscos, e mudanças desnecessárias.

Os administradores perceberam a necessidade de mudanças drásticas ou a situação ficaria ainda pior. A primeira decisão foi mudar o corpo administrativo, pois precisavam de pessoas que tivessem a capacidade de lidar com os problemas e encontrar soluções para eles. Os novos administradores já haviam sido solicitados para resolver outros casos de instituições com crise financeira, e haviam tido

sucesso, por isso eles eram os mais recomendados para solucionar os problemas que a instituição estava passando. A nova administração necessitava de relatórios contábeis para poder identificar quais eram os principais problemas enfrentados pela instituição, para definirem as estratégias de mudanças que implantariam.

De acordo com Oliveira, et al, (2000), o principal objetivo da contabilidade é gerar relatórios e disponibilizar informações para as tomadas de decisões, neste período o departamento de contabilidade não estava registrando os fatos contábeis com precisão, poucos relatórios eram confiáveis, pois não havia preocupação com a origem das informações e a veracidade delas. Mas quando os relatórios começaram a ser analisados com mais preocupação nos detalhes, foram percebidos procedimentos indevidos que alterariam o resultado dos relatórios, por este motivo foi difícil diagnosticar os pontos que necessitavam de mudanças para melhorar a situação financeira da Instituição.

Para Oliveira (1995, p. 16), deve-se adotar o termo mudança quando alterações ou transformações acontecem no contexto em que a organização opera, e outro é adotar também o termo mudança quando a organização empreende ações para se ajustar a esse contexto. O estudo de caso da Instituição se aplica a esse conceito de mudança, quando a organização adotou mudanças para se ajustar a realidade financeira, procurando o desenvolvimento positivo que causasse resultados financeiros.

Viu-se então que a principal mudança que deveria ser realizada seria no departamento de contabilidade, na entrevista realizada com o tesoureiro da instituição ele afirmou que a contabilidade é a principal ferramenta dos administradores para a tomada de decisões, mas no estado em que se encontravam as informações não podiam ser utilizadas como base para suas decisões, pois não eram confiáveis, segundo ele as informações devem ser precisas e reais. Um exemplo claro disso foram os estornos feitos de forma errada tanto no setor financeiro como no setor contábil, que geravam resultados diferentes do que deveriam estar nos relatórios. Segundo ele havia três fatores críticos a serem resolvidos, foram estes: contas a pagar, inadimplência de 40% e a falta de orçamentos, dificultando o planejamento financeiro.

A contabilidade passou por uma série de mudanças tanto de pessoas como nos processos, de acordo com um dos co-dirigentes, “as mudanças de pessoas faz-se necessários quando estas não estão dispostas a mudar”, de acordo com ele a mudança de pessoas houve uma pequena resistência, “mas nada difícil de resolver”. Essa mudança foi necessária, pois as pessoas acabam se acostumando com os hábitos errados e nem percebem que os fazem.

Para realizar a reengenharia na equipe técnica administrativa a nova direção utilizou de uma ferramenta de análise de perfil chamado de “Pesquisa de Potencial e Desempenho” (PPD), desenvolvido pelo Grupo APSE Brasil, um grupo de empresas de âmbito nacional que presta serviços no desenvolvimento de organizações e na área de recursos humanos. Por meio desta análise de perfil eles puderam substituir e realocar os colaboradores para melhor atender as necessidades das funções.

Quando houve as mudanças, o departamento de contabilidade era uma equipe nova, tanto na faixa etária dos colaboradores como no tempo de trabalho, e de acordo com o tesoureiro este foi um fator que ajudou para que não houve-se grande resistência, “pois este perfil de pessoas se adapta de

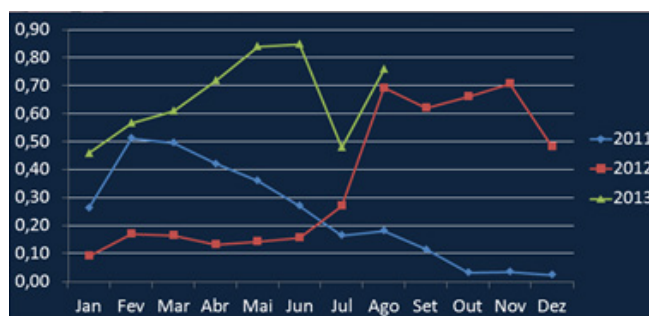
forma mais rápida aos novos procedimento”, pois ainda não criaram vícios de trabalho. Um exemplo claro foi a padronização dos históricos contábeis com mais disciplina. Antes não se levava tanto em consideração uma padronização dos históricos, agora todos os lançamentos são padronizados, tanto as contas como os históricos contábeis, isso facilita a geração de relatórios, tornando as informações mais confiáveis. Foram também implantadas rotinas no departamento, com a finalidade de melhor planejar as tarefas a serem executadas.

Para Carvalho; Nakagawa (2004) a contabilidade é responsável pelo registro e comunicação dos fatos que envolvem a atividade empresarial tendo como principal função suprir de informação relevante os gestores, no entanto o tesoureiro afirma que para isso ser possível os contadores deveriam estar inteirados dos fatos contábeis, isso facilita a interpretação das informações, para assim poder registrar com precisão o ocorrido, algo que não acontecia antes, isso foi possível com a proximidade da tesouraria com a contabilidade, onde hoje não só o tesoureiro mas também o contador está ciente dos fatos contábeis.

A partir do momento em que as mudanças foram implantadas e colocadas em prática, as informações começaram a ser mais precisas e confiáveis a partir de então essas informações puderam começar a ser usadas pela direção para a tomada de decisões, “relatórios que precisam de informações de antes de 2012 eu não tenho confiança de usar nas tomadas de decisões, pois não tem informações precisas”, foi o que disse o tesoureiro.

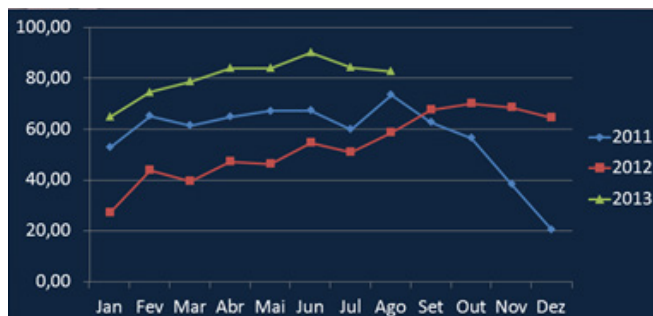
Colaboradores afirmam que as mudanças surtiram efeitos visíveis, e os relatórios financeiros e contábeis também demostram isso. Analisando alguns índices financeiros na base temporal de um ano, pode-se perceber estas mudanças, no período de Junho de 2011 a liquidez imediata era de 0,27, em junho de 2012 era de 0,16 já em junho de 2013 subiu para 0,85 tendo um aumento de mais de 530% no último ano, como pode ser visualizado no gráfico 1.

GRÁFICO 1 – LIQUIDEZ IMEDIATA



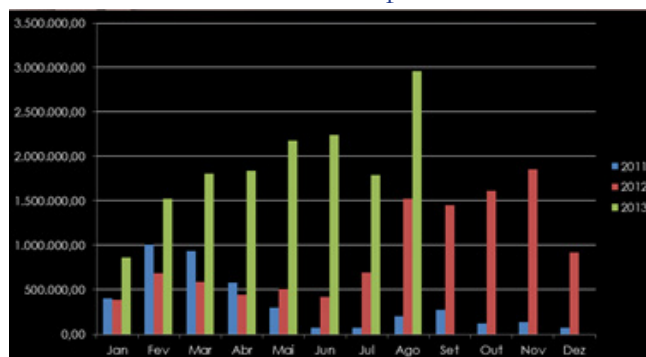
FONTE: Elaboração própria.

O tesoureiro ressalta que ainda não é o ideal, “temos muito ainda o que melhorar”, foram as palavras dele. Outro índice, é o capital operativo neste mesmo período foi de 67,38 Junho de 2011, 54,55 em junho de 2012 e 90,25 em junho de 2013, teve também um aumento de mais de 150%, como pode ser visto no gráfico 2.

GRÁFICO 2 – CAPITAL OPERATIVO

FONTE: Elaboração própria.

Outro indicador que foi analisado é o fluxo de caixa disponível, que no período de junho de 2012 a julho de 2013 teve um aumento significativo de mais de 500%, como mostra o gráfico 3.

Gráfico 3 – Disponível

FONTE: Elaboração própria.

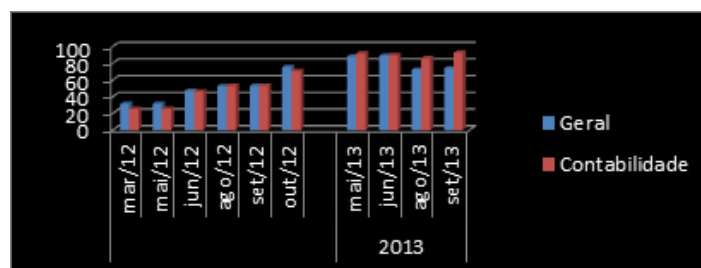
Os fatores críticos que eram vistos pela direção eram: contas a pagar, inadimplência e a falta de orçamentos.

Fazendo uma análise no período de um ano pode-se identificar as seguintes mudanças nestes pontos citados: as contas a pagar de junho de 2012, para junho de 2013 teve uma redução de 45%, a inadimplência que em junho de 2012 era de aproximadamente 23,5% fechou junho de 2013 em 7,92% uma redução de mais de 65%, as metas estabelecidas pela direção é que a inadimplência chegue a 3%, o orçamento para ser elaborado foi o ponto mais difícil segundo o tesoureiro, pois ele necessitava das informações da contabilidade, informações estas que segundo ele não eram confiáveis, foram necessários oito meses para poder elaborar orçamentos provisórios para cada departamento, hoje os orçamentos são feitos com base nas informações geradas a partir de junho de 2012, “pois são informações precisas e confiáveis”.

O tesoureiro atribui estes resultados ao bom desempenho dos colaboradores na aceitação das mudanças, principalmente por parte da contabilidade, pois hoje a contabilidade é um centro de informações confiáveis, e que pode ser usado como base nas tomadas de decisões. “Temos muito que

melhorar, mas estamos no caminho certo”, foram palavras de um dos colaboradores entrevistados. Os resultados dessas mudanças podem ser comprovados também pelos relatórios da auditoria que está apresentado no gráfico 4.

GRÁFICO 4 – ANÁLISE DOS RELATÓRIOS DA AUDITORIA NO PERÍODO ESTUDADO



FONTE: Elaboração própria.

O gráfico 4 apresenta a análise das avaliações realizadas pela auditoria, de março de 2012 a setembro de 2013, na Instituição e no departamento de contabilidade, a melhora é visível principalmente no departamento de contabilidade, no mês de março de 2012 recebeu a pontuação de 25,01%, com a classificação, “precisa melhorar rapidamente”, e fechou o mês de setembro com 92,3%, classificado como bom, de acordo com o relatório da auditoria.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A contabilidade tem a finalidade de registrar, os fatos contábeis que acontecem no dia a dia, gerando relatórios com informações que são utilizadas para análise e em seguida as conclusões para a tomada de decisão. As informações são de tão ponto relevantes que podem prever resultados futuros e comprovar os fatos ocorridos.

O caso estudado foi o da mudança organizacional no departamento de contabilidade em uma IES e os seus possíveis resultados. A priori existiram os questionamentos se os métodos e as estratégias tomadas pela nova administração surtiriam resultados positivos ou negativos, essa é uma questão bastante complicada de se lidar, pois pode-se ter um planejamento e mensurar os resultados, mas a resposta verdadeira só existe depois de colocar em prática as decisões tomadas.

Um dos motivos da crise foi a falta de informação precisa referente a realidade financeira da instituição disponibilizada pela contabilidade, mas com as rotinas estabelecidas e os processos padronizados, e a inteiração dos gestores da contabilidade em relação aos fatos ocorridos, os relatórios começaram a ser mais precisos.

Com as informações colhidas na instituição por meio de entrevista conclui-se que os resultados da mudança organizacional no departamento de contabilidade foram positivos. A instituição estava passando por uma crise financeira e após as mudanças decorrentes de uma nova administração o quadro se inverteu de índices negativos para índices positivos, resultado de mudanças que começaram pelo departamento de contabilidade.

Os objetivos específicos foram alcançados, pois essa pesquisa pôde demonstrar como as mudanças organizacionais interferiram nos processos e nas rotinas da contabilidade, como as mudanças contribuem no resultado das análises financeiras e os impactos que as mudanças causaram na cultura organizacional.

Resiliência é a capacidade de adaptação em situações não previstas. Desta forma conclui-se que a Instituição foi resiliente, pois passou por um momento não esperado, mas conseguiu recuperar-se devido a mudanças organizacionais adotadas por gestores de visão.

Sendo assim, através deste trabalho ficou evidenciado que as mudanças podem trazer resultados positivos se forem bem definidas e aplicadas da forma correta e por profissionais capacitados para tais, ele poderá ser usado como base para os gestores da Instituição com a finalidade de mensurar os resultados alcançados e saber se os objetivos traçados foram alcançados.

Este estudo acrescenta novos elementos ao estudo da contabilidade gerencial, onde busca apresentar a importância de uma boa gestão contábil para o bom andamento das organizações, trazendo para si a responsabilidade de mensuração do desempenho das mesmas. Fica assim aberto espaço para futuros estudos no que diz respeito a gestão das mudanças no ambiente corporativo e as melhores estratégias a serem tomadas para se diminuir os riscos e os impactos negativos das mudanças. Além de uma análise das mudanças a partir do ponto de vista externo da organização.

REFERÊNCIAS

- BURNS, J.; SCAPENS, R.W. (2000): Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. *Management Accounting Research*, v. 11, p. 3-25.
- CARVALHO, A. M. R.; NAKAGAWA, M. Informações Contábeis: um olhar fenomenológico. In: congresso brasileiro de contabilidade, 17., 2004, Santos. Brasília: Conselho Federal de Contabilidade, 2004. 160p.
- DENT, E. B., GOLDBERG, S. G. Challenging .resistance to change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Thousand Oaks, v. 35, n.1, p. 25-41, 1999.
- FONTANA, R. M.; NETO, A. I. Ilustração de um modelo de mudança organizacional em implantações de ERPs. XXVI ENEGEP. Fortaleza, 2006.
- FRANÇA, S. L. B.; QUELHAS, O. L. G. Modelo organizacional para gestão de mudanças em organizações. XIII SIMPEP. Bauru, 2006.
- GUERREIRO, R.; FREZATTI, F.; CASADO, T. Em busca de um melhor entendimento da contabilidade gerencial através da integração de conceitos de psicologia, cultura organizacional e teoria institucional. *Revista Contabilidade e Finanças – USP*. São Paulo, p. 7-21. Set. 2006.
- HERNANDEZ, J. M. C.; CALDAS, M. P. Resistência à mudança: uma revisão crítica. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 41, n.2, p. 31-45, 2001.
- HODGSON, G. M. (1998): “What are institutions?”. *Journal of Economic Issues*, XL(1), 1-25.

HODGSON, G. M. Economia Institucional: o levantamento do “velho” eo “novo”. *Metroeconomica*, v. 44, p. 1-28, 1993.

HORNGREN; SUNDEM; STRATTON. Contabilidade gerencial. 12 ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2004.

HUBER, G. P.; et al (1993). Understanding and predicting organizational change. Em: Huber, G.P. & Glick, W.H. (Orgs.) *Organizational Change and redesign* (pp.215-254). New York: Oxford University Press.

KLANN, R. C.; LIMA Jr., REINALDO B.; ILSE M. Mudanças nos Hábitos e Rotinas da Contabilidade Gerencial nas Empresas de Governança Corporativa de Santa Catarina. *Contabilidade Vista & Revista* [en línea] 2006, 17 (Julio-Septiembre) : [fecha de consulta: 7 de mayo de 2013] Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=197014765005>> ISSN 0103-734X> Acesso em 07/04/2013.

LIMA, S. M. V.; BRESSAN, C. L. Mudança organizacional: uma introdução. In: *Mudança organizacional: teoria e gestão*. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

LIMA, E. O. Équipe de direction, vision partagée et apprentissage dans le management stratégique de PME. Montreal, 2004.

MENEZES, V. A contabilidade gerencial e sua importância na atualidade. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/a-contabilidade-gerencial-e-sua-importancia-na-atualidade/47936/>> Acesso em 18/04/2013.

MINAYO, M. C. S. (Org.) *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 22 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

MINZTBERG, H.; WESTLEY, F. Cycles of organization change. *Strategic Management Journal*, v. 13, n. 8, 1992.

MOTTA, P. R. *Transformação Organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

NADLER, D. A.; SHAW, R. B.; WALTON, A. E. e cols. (1995). *Discontinuous Change: leading organizational transformation* (pp.3-44). San Francisco: The Jossey-Bass Management series.

COSTA, M. C. F.; SOUZA, B. S. S.; FELL, A. F. A. Um estudo da estrutura organizacional e as mudanças organizacionais: proposta de um novo modelo. *NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia*. Florianópolis, SC, v. 2, n. 1, p. 57 - 74, jan./jun. 2012.

OLIVEIRA, A. G.; MÜLLER, A. N.; NAKAMURA, W. T. A utilização das informações geradas pelo sistema de informação contábil como subsídio aos processos administrativos nas pequenas empresas. *Revista da FAE*, Curitiba, v.3, n.3, p.1-12, set./dez. 2000.

OLIVEIRA, D. P. R. *Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial*. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PEREIRA, M. L. J. B. (1995). Modelos de Mudança nas Organizações Brasileiras: uma análise crítica. In: BJUR, W.; CARAVANTES, G. R. (Orgs.). *Reengenharia ou readministração? Do útil e do fútil nos processos de mudança*. (p.108-159). Porto Alegre: AGE.

PETTIGREW, A. M. (1987). Theoretical, methodological, and empirical issues in studying change: a response to Starkey. *Journal of Management Studies*, v.24, n.4, p.420-426.

ROBBINS, S. P. (1999). *Mudança Organizacional e Administração do Estresse. Comportamento Organizacional*. Rio de Janeiro: LTC. (p.394-423).

SCAPENS, R. W. (2006): "Understanding management accounting practices: A personal journey". *British Accounting Review*, 38, 1-30.

SCOTT, W. R., MEYER, J. W. *The organization of societal sectors in organizational environments: ritual and rationality*. Beverly Hills, CA: Sage, 1983.

SIMÕES, A. M.; RODRIGUES J. A. A abordagem da velha economia institucional na investigação em contabilidade e controlo de gestão contributos teóricos. *RIGC - Vol. X, nº 19, Enero-Junio 2012*.

BANCO PALMAS, A ILUSÃO DO DESENVOLVIMENTO. UMA ANÁLISE A PARTIR DE ARRIGHI

ERICA ELENA AVDZEJUS [ericavdzejus@hotmail.com]

Recebido em 22/novembro/2014
Aprovado em 01/fevereiro/2015
Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*

O Banco Palmas é a experiência de banco comunitário mais bem sucedida do Brasil. Diversos autores defendem como um singular exemplo de capacidade da própria comunidade de formular políticas sociais ativas e democráticas através do consumo solidário e sustentabilidade de pequenos estabelecimentos. Na visão desses autores, trata-se de um exemplo de desenvolvimento “um processo mitótico, um projeto de economia social de mercado, de resgate do humanismo, da solidariedade e da cooperação em prol do bem comum” (TOSCANO, 2002).

Ressalta-se que a criação do Banco Palmas se deu pela identificação dos pequenos produtores do Conjunto Palmeiras, de que mais problemático do que não ter como produzir – por falta de acesso ao crédito – “era não ter como comercializar seus produtos” (MELO NETO; MAGALHÃES, 2008).

Ainda de acordo com o referido autor, além de crédito, criaram-se outras iniciativas para promover o “desenvolvimento da economia” e a geração de renda para a população, primeiramente com espaços de comercialização dos produtos produzidos no bairro, como a Feira dos Produtores Locais e a Loja Solidária. Em seguida, passou-se a realizar um clube de trocas, que possuía uma moeda própria.

O Conjunto Palmeiras tem hoje mais de 30 mil habitantes e é um bairro dormitório. Os moradores constroem suas relações sociais na periferia, mas suas relações econômicas no centro: moram e vivem na periferia, mas trabalham e consomem no centro. Essa dinâmica cria uma situação de “definhamento” da economia local, bem como padrões ambiental e socialmente insustentáveis de locomoção e trabalho. (MORAIS; BORGES, 2010).

A partir do cenário apresentado, questiona-se se o desenvolvimento proposto pelo Banco Palmas trata-se efetivamente de desenvolvimento? Compreendendo que existem diversos conceitos sobre o referido recorte, busca-se elucidar a questão sob a perspectiva de Arrighi.

O presente estudo busca refletir sobre o desenvolvimento apregoado pelos autores que estudam o banco palmas, realizando um contraponto com o conceito de desenvolvimento, proposto por Arrighi.

Para tanto, os objetivos específicos do estudo serão: contextualizar sob a perspectiva de desenvolvimento proposto pelo Banco Palmas; analisar a perspectiva de desenvolvimento proposta por Oliveira; compreender sob o ponto de vista de Arrighi, o conceito de ilusão de desenvolvimento numa abordagem centro-periferia.

O ensaio divide-se então em três seções, onde a primeira traz um desenho geral do estudo. A segunda tratará o desenvolvimento teórico respaldado em Oliveira e Arrighi, principalmente, para que após isso sejam possíveis considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 DESENVOLVIMENTO

Numa perspectiva sob a divisão social num ponto de vista internacional, Arrighi (1997), apregoa que é a principal razão pela qual o mundo é dividido em “jurisdições do núcleo orgânico e periféricas”. O autor apregoa então que no núcleo denominado orgânico, são desenvolvidas as atividades tidas como “cerebrais” e portanto associadas ao fluxo de inovações capitalistas e onde serão efetivamente tomadas as decisões relevantes e estratégicas. Reitera-se ainda nessa perspectiva e respaldado em Schumpeter que tais atividades, essenciais ao capitalismo, proporcionam ganhos extraordinários muito acima dos lucros médios auferidos pelas atividades comuns. No que o autor denomina de jurisdições periféricas, são desenvolvidas atividades tidas como neuromusculares. O autor apregoa então que a estratificação da economia mundial segue essa mesma ordem e que as jurisdições orgânicas, onde a inovação é incentivada, são mais propensas a fortalecer o poder político, criando mais liberdade para criação de um ambiente jurídico-institucional e de infraestrutura econômica favorável que permita o processo acumulativo.

Ademais, o autor reitera que o processo de inovação estimulado no sistema neoliberal, não só gera lucros extraordinários para a empresa, como também, através de uma relação “simbiótica” com o estado, gera as externalidades que o alimentam e retroalimentam formando um círculo. Então, surge a importante afirmação: o núcleo orgânico possui uma riqueza oligárquica não universalizável. E, a entrada para o núcleo orgânico só se dá através da inovação e nesse momento o autor cita o caso da corporação vertical americana e da acumulação flexível japonesa. Reafirma ainda que a imitação, extremamente corriqueira nos países periféricos, como no Brasil, pode até ser alavanca para o poderio militar, mas nunca para o poder econômico, pois para poder militar, é necessário apenas esforço e sacrifício e para o poder econômico, criatividade. Logicamente, uma criatividade que seja estimulada e consiga compor o círculo – inovação e acumulação.

Até porque, respaldando-se em Meszáros (2002), qualquer tentativa de criar ou superpor algum tipo de unidade às estruturas sociais reprodutivas internamente fragmentadas em questão tende a ser problemática e a permanecer rigorosamente temporária, ou seja, uma inovação partida da periferia, tende a ser absorvida pelo núcleo orgânico, numa clara relação de centro –periferia. Ainda de acordo com o referido autor, o caráter irremediável da carência de unidade deve-se ao fato de que a própria fragmentação assume a forma de antagonismos sociais. Em outras palavras, ela se manifesta em conflitos fundamentais de interesse entre as forças sociais hegemônicas alternativas.

Num resgate à obra de Marx e Engels, o manifesto comunista, Arrighi (1997) corrobora com as previsões desses autores, onde o poder social e a penúria maciça do proletariado realmente cresceram, conforme previsto, mas, acrescenta que de forma polarizada, com o proletariado em algumas regiões

experimentando um aumento do poder social, e em outras regiões experimentando primordialmente um aumento de penúria maciça. Assim, percebe-se que as duas tendências não afetaram o mesmo material humano em toda a extensão da economia mundial. Arrighi reitera ainda, que o foi assistido foi onde o poder social do proletariado era significativo e crescente a revolução socialista não foi aceita e possível de ser aplicada, em contrapartida, entre o proletariado industrial, onde o poder social foi reduzido, houve a possibilidade de uma revolução industrial.

Porém, com a grande crise da década de 1970, resultado do esgotamento da revolução organizacional norte americana e com grande impacto na redução de custos, pela necessidade da manutenção da competitividade foram percebidos três atividades de austeridade com relação aos custos: a) substituição de fontes de mão de obra remunerada mais caras por mais baratas no interior do núcleo orgânicos – onde além do aspecto da feminização da força de trabalho e o uso de mão de obra imigrante são aspectos relevantes; b) uma substituição de mão de obra mais cara por mais barata através da fronteira do Estado, particularmente em regiões do núcleo orgânico e mais periféricas – sendo enfatizado pela realocação de fábricas e a substituição de produção doméstica por importados; c) substituição da força de trabalho por força de trabalho intelectual científica em produção – nesse ponto, a automação e o uso de tecnologia com base científica são seus aspectos mais importantes.

Apesar das duas primeiras atividades remeterem ao aumento da “penúria” do proletariado do núcleo orgânico, onde em parte do seu poder social em benefício do proletariado periférico e semiperiférico, de acordo com a lógica do processo de acumulação permite-se entender que apesar da redistribuição do poder social, a implicação de tal processo é o aumento da submissão do proletariado ao domínio do capital.

No decorrer da obra em questão, Arrighi (1997), busca uma reconceituação para o termo semiperiferia, iniciando com a recuperação do termo núcleo orgânico-periferias sendo trocas desiguais realizadas através de redes, onde alguns estados tipos como industriais ou industrializados se apropriam de uma parcela desproporcional dos benefícios da divisão internacional do trabalho, ao passo que a maioria dos estados recebe as parcelas necessárias a manutenção da relação de troca desigual. Os primeiros Estados capitalistas estariam classificados como núcleo orgânico e os últimos seriam os periféricos. Os semiperiféricos seriam então, os que estão na zona intermediária e, portanto, semindustrializados.

O autor inicia então uma grande recuperação do termo “troca desigual” reiterando que vários autores parecem não ter entendido muito bem a origem. Assim, como possuem divergência no termo “desenvolvimento” e “núcleo orgânico”, que variam entre as escolas da modernização e da dependência. É admitido por ele, que tal visão está tão embrenhada que dificulta até os questionamentos plausíveis, uma vez que a rápida industrialização correspondente dos Estados relativamente pobres, foi equiparada a “desenvolvimento”. Corroborando com o autor, o processo de industrialização os desindustrialização é buscada não como um fim em si mesmo, mas, como um meio para o aumento da riqueza, ou de poder, ou de bem estar, ou de uma combinação disto. O que o autor chama a atenção é para a necessidade de separação dos conceitos de “industrialização” e “desenvolvimento”.

Ademais, o autor resgata que a origem do termo “troca desiguais” proposta por Emmanuel(1972), não tem conexão com rede de comércio. Trata-se de comércio entre Estados caracterizados por diferentes níveis salariais, mas pela mesma taxa de lucro e nível de produtividade. O pressuposto básico para tais relações é a falta de mobilidade da mão de obra e uma alta mobilidade de recursos de capital entre os parceiros comerciais.

Ressalta-se que a troca desigual não foi o único instrumento de polarização núcleo-orgânico-periferia e nem os seus efeitos na estrutura em questão na economia mundial foram tão destituídos de ambiguidade quanto sugerem aqueles que usam o termo. Logicamente, o autor não nega a importância da troca desigual para a reafirmação da estrutura dentro do modelo capitalista mundial, reafirmando ainda que o capital tem sido muito mais móvel do que o trabalho, através do espaço da capitalista, e os diferenciais do salário entre os territórios integrados nesta última, têm sido não apenas maiores, mas, crescem em velocidade maior que os níveis de produtividade e taxas de lucratividade.

Nesse contexto, Arrighi (1997) admite que a troca desigual é um dos diversos mecanismos de polarização núcleo-orgânico-periferia, juntamente com transferências unilaterais de mão de obra, por um lado, e de capital do outro. O cerne da questão é que se existe desigualdade fundamental e auto reprodutora na distribuição de riqueza entre os estados e povos da Economia capitalista mundial, a troca desigual e as transferências unilaterais de recursos do capital e trabalho são atributos puramente contingentes dessas relações, como exemplificado no caso da industrialização e desindustrialização. Ou seja, por si só, elas não podem dizer quem está ou quem não está se beneficiando com as desigualdades estruturais da economia capitalista mundial.

O autor, então, inicia um resgate teórico sobre a análise dos sistemas mundiais, com o intuito de contextualizar de forma mais consistente a hierarquia de riqueza que irá impactar no diferencial entre um estado e outro: desenvolvimento. Dessa forma, o autor resgata que a hierarquia da riqueza consiste em três camadas ou agrupamentos distintos. Os Estados posicionados no agrupamento superior se apropriam de uma parcela desproporcional dos benefícios da divisão mundial do trabalho, constituindo o núcleo orgânico da economia capitalista mundial. Os estados situados no agrupamento inferior auferem receitas que no máximo irão cobrir os custos a longo prazo da participação na divisão mundial do trabalho e constituem a periferia do sistema capitalista mundial. Já os Estados posicionados no agrupamento intermediário e classificados de semiperiféricos, se beneficiam de lucros excedentes ao custo no longo prazo, mas que não permite estabelecer o padrão de riqueza desenvolvido pelo agrupamento superior, ou seja, pelo núcleo orgânico.

Ressalta-se nessa perspectiva, que essas três posições também são definidas em termos qualitativos e não apenas quantitativos como foi esclarecido até aqui. Nesse aspecto, pode-se adentrar numa classificação resgatada pelo autor de Harrod (1958), no que se refere aos dois tipos de riqueza pessoal, que são classificadas como “democrática” e “oligárquica” e sustenta que são separas por características intransponíveis. No que se refere a riqueza democrática, trata-se de um tipo de domínio sobre os recursos que está, em princípio, disponível para todos em relação direta com a intensidade e eficiência de seus esforços. Num contraponto, a riqueza pessoal denominada oligárquica, não relação

qualquer com a intensidade e eficiência dos esforços de seus receptores e nunca está disponível para todos, não importando quão intensos e eficientes são os seus esforços.

Partindo desse contexto, apregoa-se na referida obra, que a luta para conseguir riqueza oligárquica é, portanto, inerentemente auto fracassada, a ideia de que todos podem consegui-la é uma ilusão. A análise de sistemas mundiais sustenta que os Estados em busca de riqueza nacional numa economia capitalista mundial, enfrentam um problema de “adição” semelhante, e muito mais sério do que é enfrentado pelos indivíduos quando buscam riqueza pessoal numa dada economia nacional. As oportunidades de avanço econômico, tal como se apresentam para um Estado de cada vez, não constituem oportunidades equivalentes de avanço econômico para todos os Estados. A riqueza dos Estados do núcleo orgânico, é pois, análoga, à riqueza oligárquica.

Reitera-se então, analisando a obra de Arrighi (1997), que avanços econômicos não podem ser para todos os Estados, porque se baseia em processos relacionais de exploração e processos relacionais de exclusão que pressupõem a reprodução contínua da pobreza da maioria da população mundial. Ou seja, os processos de exclusão são tão importantes quanto os processos de exploração, a pobreza absoluta ou relativa dos Estados periféricos e semiperiféricos são necessários para indução que seus dirigentes e sua população participem da divisão mundial do trabalho por recompensas marginais que deixam a parcela significativa dos benefícios para o núcleo orgânico. Assim sendo, os processos de exclusão estão relacionados ao fato da riqueza oligárquica dos Estados no núcleo orgânico fornece aos seus dirigentes e população os meios necessários para excluir os dirigentes e população dos estados periféricos e semiperiféricos do uso e gozo de recursos escassos e portanto sujeitos a acumulação anormal.

O autor explica ainda que os processos de exclusão e de exploração são distintos, porém complementares. Trata-se então de um círculo sustentável onde o processo de exploração permite que os Estados do núcleo orgânico e seus agentes tenham meios para iniciar e sustentar o processo de exclusão. Os processos de exclusão, geram pois, a pobreza necessária para indução aos dirigentes e cidadãos dos Estado periféricos e semiperiféricos a buscar continuamente a entrada na divisão mundial do trabalho em condições favoráveis aos Estados do núcleo orgânico.

Continuando com a correlação entre riqueza democrática e oligárquica, a riqueza dos estados semiperiféricos, correspondem ao conceito de riqueza democrática, onde se todos os esforços humanos em igual intensidade e eficiência fossem recompensados igualmente e se todos os seres humanos tivessem oportunidades iguais de usar os recursos escassos, todos os povos poderiam usufruir do tipo de domínio sobre os recursos que já é usufruído em média pela semiperiferia. Resgate-se que o traço mais essencial da economia capitalista mundial é a recompensa desigual por esforços humanos iguais e oportunidades desiguais de uso de recursos escassos. Assim, como consequência apenas uma minoria da população mundial desfruta da riqueza democrática e faz somente por meio de uma luta perene contra as tendências excludoras e exploradoras através das quais a riqueza dos Estados do núcleo orgânico é criada.

Nesse momento, o autor explica como os estados semiperiféricos lutam contra a exploração ou exclusão, ou com alternam as duas. Uma luta contra a exclusão é uma luta por nicho seguro na divisão mundial do trabalho, que implica numa maior especialização das atividades nas quais os Estados semiperiféricos têm ou pode obter algum tipo de vantagem competitiva, ou num envolvimento ativo nas relações de troca desigual, nas quais o Estado semiperiférico fornecem mercadorias que incorporam mão de obra mal remunerada para os Estados do núcleo orgânico em troca de mercadorias que incorporam mão de obra bem remunerada ou ainda uma exclusão mais completa dos Estados periféricos das atividades nas quais o Estado semiperiférico busca maior especialização. Em contrapartida, uma luta contra a exploração visa a criação de divisão de trabalho tão autônomas quanto possível da divisão matricial do trabalho dentro da economia capitalista mundial. O impacto desse tipo de luta resulta: o Estado semiperiférico incumbir-se de uma gama de atividades, independentes de vantagem comparativa; a auto exclusão do Estado semiperiférico de relações de troca desigual, nas quais os Estados do núcleo orgânico; ou ainda um envolvimento ativo em relações de trocas desigual, nas quais o Estado semiperiférico fornece mercadorias que incorporam mão de obra bem remunerada a Estados periféricos em troca de mercadorias que incorporam mão de obra mal remuneradas.

O autor ainda reitera que os Estados podem lutar nessas duas direções, ou seja, podem se manter à frente da pobreza dos Estados periféricos, mas, enquanto grupo podem transpor a barreira que separa a riqueza oligárquica dos Estados do núcleo orgânico, porém, com limitações que são inerentes ao intento. O que é apregoado pelo autor é que o próprio êxito das lutas contra a exclusão leva a uma exploração mais intensiva ou extensiva dos Estados semiperiféricos por parte dos Estados do núcleo orgânico e, portanto acentua a capacidade do núcleo orgânico de excluir os semiperiféricos das atividades mais compensadoras e do uso ou gozo dos recursos escassos. Fica evidente então, que o próprio êxito das lutas contra a exploração leva a uma auto exclusão do acesso aos mercados mais ricos e as fontes mais dinâmicas de inovações.

Ademais, ainda de acordo com o autor, os Estados podem individualmente conseguir, como é exemplificado com o caso do Japão, conseguir ultrapassar a barreira que separa a riqueza oligárquica do núcleo orgânico, porém, ressalta-se que os êxitos, individualmente, podem levar a um retesamento das tendências excludoras e exploradoras dos Estados do núcleo orgânico e com isso aprofundam e ampliam a barreira para aqueles que ficam para trás. Ou seja, fica mais difícil ainda para os Estados semiperiféricos ultrapassarem a barreira.

Notadamente, tal questão não significa que as lutas dos Estados semiperiféricos contra a exclusão e a exploração são ineficazes, pelo fato de que tal luta é que impede que os Estados semiperiféricos caiam na pobreza absoluta em que os Estados periféricos estão instalados. Fica claro que do ponto de vista humanitário e global que, o sucesso na luta contra a exclusão geralmente implica em uma maior exploração dos Estados periféricos pelos Estados semiperiféricos.

O autor resume então, que nem todos os Estados periféricos podem vir a se tornar semiperiféricos. Os estados, individualmente, podem cruzar o golfo que separa a periferia da semiperiferia, mas, também nesse caso, as oportunidades de avanço econômico, tal como se apresentam serialmente para um Estado

periférico de cada vez, não constituem oportunidades equivalentes de avanço econômico para todos os estados periféricos, aumentando assim, a barreira imposta pelo núcleo orgânico.

Outra ilusão desenvolvimentista trazida por Arrighi (1997), é a industrialização da periferia e da semiperiferia. O autor parte do pressuposto que não trata-se de um canal de subversão e sim uma reprodução da hierarquia da economia mundial. Esta afirmação enfatiza que a tentativa generalizada, por parte dos atores políticos, de capturar em qualquer momento, uma atividade de núcleo orgânico, estimula a competição e transforma essas atividades em periféricas.

2.2 Banco Palmas

Singer (2013) afirma ainda que se trata sem dúvida, de uma política pública, que vem em boa hora, pois em muitos lugares do mundo renasce a esperança de que a economia solidária se revele como um meio eficaz de superar a crise que hegemonia do capital financeiro não deixa de agravar na periferia européia. É afirmado pelo autor que neste momento, políticas de economia solidária estão sendo inauguradas em todos os continentes, com destaque para os governos do Brasil, de Quebec, da França, da Venezuela, da Bolívia, do Equador e de Cuba. É um momento em que a ousadia promete resultados auspiciosos.

Freire (2013, pag.45), salienta ainda que os bancos comunitários são instituições organizadas sob a forma de associação civil sem fins lucrativos que disponibilizam produtos e serviços financeiros e não financeiros voltados para o apoio ao desenvolvimento das economias populares em bairros e municípios com baixo IDH, podendo realizar parcerias com entidades públicas e privadas para alcançar seus objetivos sociais. Incluir comunidades nas finanças solidárias e promover a experimentação não lucrativa de novos modelos socioprodutivos e de sistemas alternativos de produção, comércio e crédito, legalmente autorizados.

Ainda de acordo com o trabalho de Freire (2013) apud Stiglitz, Greenwald (2004), é argumentado em defesa dos bancos solidários, como uma forma de atenuar as falhas de mercado e para isso nos lembramos quais são elas: a) a concorrência é limitada e a consolidação dos bancos com a redução associada a concorrência é uma maneira de aumentar o lucro dos bancos; b) Consumidores desinformados; c) Consumidores insatisfatoriamente atendidos pelo mercado – racionamento de crédito;

Para França (2013), a experiência de bancos comunitários de desenvolvimento pode ser definida como exclusivamente social, por não ter finalidade lucrativa e dado seu propósito econômico está subordinado a sua finalidade social, onde se apoiam em relações de proximidades, visando o controle social ou democrático do dinheiro, afirmando-se enquanto iniciativa de democracia econômica.

Segundo Toscano (2002), o Banco Palmas é um processo mitótico, um projeto de economia social de mercado, de resgate do humanismo, da solidariedade e da cooperação em prol do bem comum. Diversos autores, onde Paul Singer (2013) é um dos expoentes, corroboram na afirmação de que a experiência de bancos comunitários de desenvolvimento é mais do que uma nova tecnologia social, embora seja isso também.

Freire (2013), afirma ainda que ao desenvolver a experimentação não lucrativa de sistemas alternativos de crédito, é assumido pelos bancos comunitários, o papel de prestador àquelas pessoas que possuem um retorno social mais alto e não um retorno financeiro como no sistema financeiro normal. Sendo assim, os bancos comunitários procuram favorecer com empréstimos a taxas diferenciadas, os trabalhadores da comunidade que exercem alguma atividade produtiva ou buscam concretizar ideias e projetos que podem gerar renda para a coletividade em que se inserem.

A autora em análise reafirma ainda, que nas comunidades com baixo índice de desenvolvimento humano, uma das principais razões para a falta de crédito é justamente a dificuldade de uma pessoa de fora da comunidade em selecionar bons projetos e monitorar a implementação nessas áreas. Dessa forma, a dificuldade de penetração do sistema financeiro normal, projetos e ideias que poderiam ser financiados implicando no aumento de renda da comunidade não são financiados.

Singer (2013), explica que os bancos comunitários, sendo o Banco Palmas o primeiro e, portanto, o caso mais emblemático, promovem o treinamento profissional de seus associados não com o intuito de inseri-los no mercado competitivo, mas que possam juntos criar empreendimentos de economia solidária e dessa forma, alcançar o ganho financeiro sem a necessidade de se submeter à subordinação do emprego assalariado que, pode ser precário uma vez que é perdido tão logo os lucros não sejam os almejados.

O Banco Palmas está localizado no conjunto Palmeiras, na cidade de Fortaleza, Estado do Ceará. Constitui um arranjo para o incentivo à produção local por meio da moeda social e do crédito e foi resultado da luta de 30 anos de constituição de um bairro. Em verdade, como se encontra descrito em várias publicações acerca do Banco Palmas, no final dos anos 90, após vinte anos das conquistas relativas à infraestrutura para a comunidade local, os grandes problemas enfrentados estavam ligados à pobreza e à geração de trabalho e renda. (NESOL, 2013)

A principal consequência do problema social enfrentado foi a migração de parte dos moradores antigos para áreas mais periféricas, pois não tinham como arcar com os custos da urbanização. Na busca por alternativas locais, a associação de moradores organizou palestras, seminários, discussões e pesquisas para levantamento das dificuldades financeiras do bairro, que possibilitou a criação de uma estratégia de desenvolvimento de consumo e produção para o local. (NESOL, 2013)

O consumo foi estimulado inicialmente por meio de um cartão de crédito denominado Palmacard, tratava-se de um clube de trocas com o uso da moeda social Palmares, e mais tarde o uso da moeda social foi estendido para o bairro todo. Já a produção foi incentivada a partir da concessão de crédito para apoio às estratégias de comercialização dos produtores e comerciantes locais. Dessa forma, iniciou-se a estratégia de desenvolvimento de finanças solidárias dos bancos comunitários de desenvolvimento. (NESOL, 2013)

Até 2003, o Banco Palmas era o único banco comunitário do Brasil. Após essa data, diversas comunidades, estimuladas pela criação da Secretaria de Economia Solidária, no âmbito federal, interessaram-se pela replicação da experiência em outras localidades. A demanda foi tão significativa que o Banco Palmas criou o Instituto Palmas, responsável apenas pela replicação da metodologia.

Nesse contexto, regata-se o conceito de banco comunitário, assumindo a definição da Rede Brasileira de Bancos Comunitários (2006), onde são serviços financeiros solidários em rede de natureza associativa e comunitária, voltados para a geração de trabalho e renda na perspectiva de reorganização das economias locais, tendo como base a economia solidária. Objetiva então, dinamizar as economias locais, promover o desenvolvimento do território e fortalecer a organização comunitária a partir dos serviços financeiros.

De acordo com Singer (2003), o termo solidário nessa perspectiva significa a subversão da lógica utilitarista de uma economia regida pela maximização dos lucros e otimização dos custos para a lógica da confiança e da cooperação. O autor reitera que tais valores estão presentes na concepção de uma rede, uma vez que no momento em que é concebida de forma conjunta o estímulo a produção e ao consumo no território – rede local de consumidores e produtores, rompe-se com a lógica do mercado onde produtores competem e consumidores são disputados. Nesse conceito de rede, uma ação não tem um único sentido, pois ela se desdobra num território ampliado que é a comunidade. Resume-se que a ação não pretende ter um fim localizado, mas sim, articular moradores, instituição locais e comerciantes.

O NESOL (2013) realiza um resgate sobre a metodologia de oferta de serviços financeiros para a população pobre, que nos é relevante nesse contexto, a fim de possamos compreender a proliferação de bancos comunitários no país e no mundo, principalmente no contexto do banco palmas. Percebe-se então, que nos anos 70 houve a proliferação dessa modalidade de crédito, haja vista a crise mundial instalada nos países do núcleo orgânico e o enfraquecimento das leis trabalhistas que significaram o estabelecimento de uma nova regulação entre Estado-capital-trabalho. Imbuídos da crença de que o crescimento econômico daria conta da absorção da população via o assalariamento dá lugar a um número cada vez maior de trabalhadores vivendo na precariedade e com relações instáveis de trabalho. Nos anos 80, a política do Banco Mundial estava voltada para a concessão de crédito para a população pobre, uma vez que se acreditava que a pobreza poderia ser superada por incentivo a capacidade empreendedora desta população.

Ainda de acordo com a pesquisa, em 1995 foi criado o CGAP (Consultative Group to Assist the Poor) que é formado por 28 agências de desenvolvimento, públicas e privadas, entre elas a ONU e a Usaid. Em 2004, esse mesmo grupo divulgou princípios norteadores para a concessão de microcrédito: o Estado não deve ser o provedor deste tipo de serviços financeiros, mas permitir as regulações necessárias para que as instituições o fizessem e as instituições serem autossustentáveis para atingir seu público e ganhar escala. Nessa perspectiva, foram realizados grandes investimentos em instituições para a oferta de serviços micro financeiros em países pobres, criando assim uma verdadeira indústria do microcrédito. Ademais, grandes instituições internacionais do núcleo orgânico detêm atuação em diversos países periféricos e semiperiféricos utilizando a mesma metodologia e princípios de funcionamento seguindo a lógica da eficiência econômica, numa clara política de ampliação ao acesso ao crédito.

De acordo com os autores que defendem as finanças solidárias, este é o principal ponto de diferença de perspectiva, onde as iniciativas ligadas ao microcrédito tradicional estão ligadas a uma visão minimalista de acesso ao crédito, que objetiva apenas a oferta de serviços para a população de

baixa renda, enquanto que as finanças solidárias estão ligadas a criação de ferramentas que possibilitem o desenvolvimento integrado dos territórios. (SINGER, 2007; FRANÇA FILHO, 2008).

Os autores em questão, defendem ainda que a oferta de serviços financeiros não faz sentido se não vier guiada por princípios como o fortalecimento comunitário, o planejamento e a dinamização dos recursos locais, tanto na ordem econômica quanto social, na promoção do desenvolvimento integrado dos territórios e baseada nos princípios de cooperação e da democracia. Salienta-se que o desenvolvimento aqui apregoado é o desenvolvimento solidário, ou seja, da comunidade como um todo e não de alguns dos seus membros. Sendo assim, não são as ferramentas financeiras que produzem as transformações, mas a forma de uso que refaz o sentido da economia como o modo de organização da vida e não como um sistema natural de competição por recursos, consumidores, nichos de mercado e maximização de lucros.

Ainda nessa perspectiva defendida por Singer (2007) e França Filho (2008), um grande diferencial entre as duas modalidades de microcrédito está no fato da instituição gestora ter um caráter local e comunitário. Nesta perspectiva, essa é uma característica fundamental para as iniciativas no campo da economia solidária, que tem como condição necessária a construção coletiva por aqueles que dela participam. O investimento então, necessário ao desenvolvimento tem que ser feito pela e para a comunidade toda, de modo que todos possam ser os donos da nova riqueza produzida por ela.

Nessa perspectiva, assumida pelos autores que defendem os bancos comunitários de desenvolvimento, a natureza associativa e comunitária de tal experiência pode ser analisada em sua forma institucional como organização que surgiu a partir da história da comunidade, das necessidades e das articulações locais, e quanto a sua finalidade, objetiva o enraizamento de suas ações nas relações sociais locais e no fortalecimento da organização e participação comunitária. (NESOL, 2013)

Assim, ainda de acordo com os referidos autores, no tocante em que é enraizado na comunidade local, sugere-se que o modelo dos bancos comunitários de desenvolvimento não possui uma metodologia fechada, devendo comportar a criação de ações para atender demandas específicas de cada localidade, respeitando as diferenças geográficas e culturais de cada lugar. Assim sendo, ações se transformarão no decorrer dos anos em função das mudanças do contexto local, da economia e das parcerias que vão sendo estabelecidas. (NESOL, 2013)

Ainda nesse modelo, a moeda social surge para afirmar o caráter territorial das ações dos bancos comunitários de desenvolvimento. É apregoado que a inovação dos bancos comunitários está justamente na articulação de duas modalidades de finanças solidárias – o microcrédito e o clube de trocas – ampliando assim, a função da moeda social para uma abrangência territorial. Além de a moeda social estimular o consumo na própria comunidade e contribuir para manter os recursos gerados circulando internamente, ela simboliza o processo de construção da identidade comunitária em torno da proposta de desenvolvimento endógeno. Havendo também, um caráter educativo, num contexto de repensar o papel do dinheiro e da moeda e por ser aceita apenas no comércio local, ela perde o sentido da acumulação, retomando o sentido de facilitadora de produtos e serviços. (NESOL, 2013)

O NESOL (2013) enfatiza ainda, que a forma de concessão de crédito dos bancos comunitários de desenvolvimento também se trata de uma importante característica. Por estarem enraizados na comunidade e por terem o objetivo principal de atender a população, que não possui condições de oferecer garantias reais, é na própria comunidade que se buscam informações sobre os possíveis tomadores de crédito. Essa prática destoa das normas de bancos tradicionais.

Assumindo a política mundial, já descrita, é notado que nos últimos anos, os bancos públicos têm tentado criar condições para aumentar o acesso da população aos serviços financeiros de um modo geral, porém, não conseguem atingir aqueles que são mais vulneráveis. Como as instituições estão distantes dos seus clientes, necessitam de formato de análise de crédito adaptada a realidade local, dessa forma existe a necessidade de flexibilização e autonomia para o atendimento das reais necessidades da população. Os bancos comunitários podem, em certa medida, realizar o papel de intermediador em os bancos tradicionais e a população, como no caso do banco palmas.

Nesse momento, os autores apregoam que os bancos comunitários de desenvolvimento devem ser compreendidos como uma possibilidade de articulação entre as políticas públicas para a inclusão financeira e bancária de grande alcance e uma atuação territorialmente que permite atingir os que se encontram excluídos. Sendo assim, a articulação entre o poder público e as ações dos bancos comunitários é essencial para a construção de ações efetivas na produção na produção de um desenvolvimento integrado e comunitário.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou, a partir de uma revisão bibliográfica que mescla a perspectiva de desenvolvimento proposta por Arrighi e o conceito de banco comunitário de desenvolvimento, questionar-se se o desenvolvimento proposto pelo Banco Palmas trata-se efetivamente de desenvolvimento.

Arrighi apregoa que os estados da semiperiferia buscam imitar ações do núcleo orgânico visando assim ingressar em tal núcleo ou desenvolver-se. O autor apregoa que avanços econômicos não podem ser para todos os Estados, porque se baseia em processos relacionais de exploração e processos relacionais de exclusão que pressupõem a reprodução contínua da pobreza da maioria da população mundial. Ou seja, os processos de exclusão são tão importantes quanto os processos de exploração, a pobreza absoluta ou relativa dos Estados periféricos e semiperiféricos são necessários para indução que seus dirigentes e sua população participem da divisão mundial do trabalho por recompensas marginais que deixam a parcela significativa dos benefícios para o núcleo orgânico.

Nesse momento, o que é verificado na política dos bancos comunitários de desenvolvimento, onde utilizou-se o Palmas como recorte, é que trata-se de uma inclusão financeira que apesar da melhora da qualidade de vida, não retira a população da pobreza, alimentando o círculo vicioso e atingindo as práticas da política do Banco Mundial.

Resgate-se ainda baseado na obra de Arrighi, que o traço mais essencial da economia capitalista mundial é a recompensa desigual por esforços humanos iguais e oportunidades desiguais de uso de recursos escassos. Assim, como consequência apenas uma minoria da população mundial desfruta da

riqueza democrática e faz somente por meio de uma luta perene contra as tendências excludoras e exploradoras através das quais a riqueza dos Estados do núcleo orgânico é criada.

No momento em que os bancos comunitários intermediam investimentos de bancos privados que pertencem ao núcleo orgânico, questiona-se qual a perspectiva de desenvolvimento adotada, uma vez que os interesses envolvidos são de manutenção dos estados na semiperiferia e periferia, conforme já discutido.

Num resgate a obra de Meszáros (2002), já trazida no presente trabalho, qualquer tentativa de criar ou superpor algum tipo de unidade às estruturas sociais reprodutivas internamente fragmentadas em questão tende a ser problemática e a permanecer rigorosamente temporária, ou seja, uma inovação partida da periferia, tende a ser absorvida pelo núcleo orgânico, numa clara relação de centro –periferia. Ainda de acordo com o referido autor, o caráter irremediável da carência de unidade deve-se ao fato de que a própria fragmentação assume a forma de antagonismos sociais. Em outras palavras, ela se manifesta em conflitos fundamentais de interesse entre as forças sociais hegemônicas alternativas.

Trata-se exatamente do verificado na experiência Palmas. Apesar de ter sido iniciada como uma demanda da comunidade afim de resolver a problemática de geração de renda, no decorrer da experiência, com a entrada de recursos financeiros de bancos privados e públicos e assumindo o modus operandi da política mundial para erradicação da pobreza, percebe-se uma ilusão desenvolvimentista que no máximo manterá o estado no parâmetro atual.

REFERÊNCIAS

- ARRIGHI, Giovanni. A ilusão do Desenvolvimento. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.
- BRAGA, Ruy. A política do Precariado: do populismo à hegemonia lulista. São Paulo. Boitempo. 2012.
- Banco Palmas 15 anos: resistindo e inovando / Núcleo de Economia Solidária – NESOL-USP e Instituto Palmas – São Paulo: A9 Editora, 2013. p.180 v.1
- BOBBIO, Norberto - Estado, governo, sociedade, S.Paulo, Paz e Terra, 1995 (Cap.III - Estado, poder e governo).
- GRAY, John – Falso Amanhecer – os equívocos do capitalismo global. Rio/São Paulo. Record. 1999. (Cap. 3: O que a globalização não é).
- MELO, João Joaquim de Banco Palmas. Uma prática de socioeconomia solidária Agora XXI / Banco Palmas. Quito.- Programa de Gestão Urbana – UN/HABITAT. Maio 2003
- MÉSZÁROS, István, Para além do capital : rumo a uma teoria da transição; tradução Paulo Cezar Castanheira, Sérgio Lessa. - 1.ed. revista. - São Paulo : Boitempo, 2011.
- OLIVEIRA, Francisco de. Aproximações ao Enigma: o que quer dizer desenvolvimento local? São Paulo, Polis; Programa Gestão Pública e Cidadania/EAESP/FGV, 2001.

OLIVEIRA, Francisco de. BRAGA, Ruy; RIZEK, Cibele Saliba (orgs). Hegemonia as Avestas: economia, política e cultura na era da servidão financeira. São Paulo. Boitempo, 2010.

PINHO, José Antonio G. de Reforma do Aparelho do Estado: Limites do Gerencialismo frente ao Patrimonialismo. Organizações & Sociedade. N. 12. V. 5. Maio/agosto 1998.

SANTOS, W. Guilherme dos - As fronteiras do Estado mínimo. In: Razões da desordem, Rio, Rocco, 1993.

SCHWARTZMAN, Simon. Bases do Autoritarismo Brasileiro. Ver: Apresentação, cap. 1 e 2. Disponível em: http://www.schwartzman.org.br/simon/bases/bases.htm#_1_2. Acesso em: 01 Mai. 2014.

SINGER, Paul & SOUZA, André Ricardo de (Orgs.). A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego. São Paulo: Contexto, 2000.

SINGER, André. Os Sentidos do Lulismo. Reforma gradual e pacto conservador. São Paulo. Cia das Letras. 2012

STANDING, Guy. A nova classe perigosa. São Paulo. Autêntica. 2013