


# Desenvolvimento, articulação política e relacionamento institucional: diagnóstico de atuação do Sistema da Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (CNDL)

*Development, political articulation and institutional relationship: diagnosis of the performance of the National Confederation of Store Managers (CNDL) system*

Marcos Antonio Martins Lima<sup>1</sup> 

Denize de Melo Silva<sup>2</sup> 

Daniel Keniti Sakamoto<sup>3</sup> 

DOI: [10.22478/ufpb.2525-5584.2023v8n1.61228]

Recebido em: 27/03/2022

Aprovado em: 21/11/2022

**Resumo:** O presente diagnóstico de atuação institucional objetivou compreender quais são os elementos presentes na tríade: desenvolvimento local, articulação e relacionamento institucional considerando o fortalecimento do sistema CNDL e a sua representatividade no setor lojista. Assim, o referencial teórico da respectiva pesquisa considerou as categorias desenvolvimento local, articulação política e relacionamento institucional assentadas nas proposições teóricas de: Albuquerque (2004), Castro e Oliveira (2014), Borges (2007), Andrade e Ferreira (2016), Dias e Matos (2012), dentre outros. O estudo do tipo descritivo e exploratório foi realizado com as Câmaras de Dirigentes Lojistas (CDLs) (n=140) e as Federações das Câmaras de Dirigentes Lojistas (FCDLs) (n=20), distribuídas nas cinco regiões do país: Norte, Sul, Centro-Oeste, Sudeste e Nordeste. Nessa perspectiva, a articulação e diálogo com o poder público corresponde a uma necessidade do setor, junto às necessidades locais dos associados. Assim, verificou-se que tais demandas devem ser acompanhadas objetivando uma comunicação clara e a geração de um ambiente favorável aos negócios. Não obstante, o trabalho realizado não se constitui como manual ou checklist, mas um instrumento à gestão e para composição de diretrizes e orientações para novas tomadas de ação a serem implementadas no sistema CNDL.

<sup>1</sup> Universidade Federal do Ceará (UFC) Faculdade de Educação – E-mail: marcoslimaiag@gmail.com

<sup>2</sup> Universidade Federal do Ceará (UFC) – E-mail: denisemellopedagoga@gmail.com.

<sup>3</sup> Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (CNDL) – E-mail: daniel.sakamoto@cndl.org.br.

**Palavras-chave:** desenvolvimento local; política pública; relacionamento institucional e governamental; diagnóstico institucional.

**Abstract:** The present diagnosis of institutional action aimed to understand what are the elements present in the triad: local development, articulation and institutional relationship considering the strengthening of the CNDL system and its representativeness in the retail sector. Thus, the theoretical framework of the respective research considered the categories local development, political articulation and institutional relationship based on the theoretical propositions of: Albuquerque (2004), Castro and Oliveira (2014), Borges (2007), Andrade and Ferreira (2016), Dias and Matos (2012), among others. The descriptive and exploratory study was carried out with the Shopkeepers Chambers (CDLs) (n=140) and the Federations of Shopkeepers Chambers (FCDLs) (n=20), distributed in the five regions of the country: North, South, Midwest, Southeast and Northeast. In this perspective, the articulation and dialogue with the public power corresponds to a need of the sector, together with the local needs of the associates. Thus, it was found that such demands must be monitored aiming at clear communication and the generation of a favorable business environment. However, the work carried out is not a manual or checklist, but an instrument for management and for composing guidelines and guidelines for new actions to be implemented in the CNDL system.

**Keywords:** local development; public policy; institutional and governmental relationship; institutional diagnosis.

## **1. Introdução**

O diagnóstico institucional insere-se como importante ferramenta para delineamento de novas ações a serem tecidas no âmbito organizacional. Dessa forma, o objetivo central do presente artigo busca demonstrar a compreensão sobre quais são os aspectos presentes na tríade: desenvolvimento local, articulação política e relacionamento institucional considerando o fortalecimento do Sistema da Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (CNDL) e a sua representatividade no setor do varejo no Brasil.

Não obstante, cabe o entendimento da rede colaborativa sedimentada por meio das relações com o poder público, com vistas ao desenvolvimento local (econômico e social) com parcerias para a ampliação da rede de negócios e das relações com as esferas do Executivo, do Legislativo e do Judiciário. Nessa perspectiva, o realinhamento das metas em observância com as articulações tecidas junto ao poder público pode agregar valor ao segmento, bem como a ampliação das redes de comércio e negócios locais para o fortalecimento do setor de varejo.

**Lima; Silva & Sakamoto. *Desenvolvimento, articulação política e relacionamento institucional: diagnóstico de atuação do Sistema da Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (CNDL)***

Dessa forma, o diagnóstico da atuação institucional do Sistema CNDL insere-se dentro do Programa Políticas Públicas 4.0, em parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) Nacional, sendo operacionalizado de forma técnica e isenta pelo Instituto de Avaliação, Gestão e Educação (IAGEE), com sede em Fortaleza, Ceará, junto a 160 entidades integrantes do Sistema através de entrevistas realizadas com suporte de formulário com perguntas fechadas seguidas por escala de avaliação e também questões abertas sobre as temáticas supracitadas. A coleta foi feita a partir de ligações telefônicas (n=140) e também via formulário eletrônico (n=20).

No tocante aos seus aspectos metodológicos, o diagnóstico centrou-se na abordagem quantitativa e qualitativa, caracterizado como um estudo do tipo descritivo e exploratório realizado com as Câmaras de Dirigentes Lojistas (CDLs) e as Federações das Câmaras de Dirigentes Lojistas (FCDLs), distribuídas nas cinco regiões do país: Norte, Sul, Centro-Oeste, Sudeste e Nordeste.

O objetivo central deste artigo é identificar as melhorias necessárias e a serem implementadas no Sistema CNDL, bem como auxiliar na organização e reordenamento das políticas setoriais existentes e no planejamento de novas políticas públicas em observância da necessidade dinâmica e contextual do setor, além de visar ao melhor acompanhamento e articulação dessas políticas setoriais.

Nesse sentido, o diagnóstico da atuação institucional do Sistema CNDL buscou os seguintes objetivos específicos sintetizados neste artigo: (1) identificar as ações realizadas ou promovidas pelas entidades (FCDLs e CDLs) com vistas a promover o desenvolvimento econômico local e regional; (2) mapear as ações promovidas pelas entidades (FCDLs e CDLs) com foco na articulação política e relacionamento institucional; e (3) identificar as ações, os resultados, as formas de controle, a metodologia, os indicadores, ou seja, como as entidades organizam sua atuação nesses dois eixos de objetivos.

Nesse íterim, o diálogo permanente com o poder público e parceiros visando a discussão ativa sobre as necessidades locais dos associados e a implicação prática da entidade na geração de renda, emprego, bem como buscando a contribuição ao desenvolvimento local e social da região, devem ser articulados, intencionando o fortalecimento do setor e à melhoria do ambiente de negócios.

## **2. Referencial teórico**

Sabe-se que a elaboração, a articulação e a agenda de políticas públicas do varejo constituem-se como estratégias continuadas a serem adotadas pelo Sistema CNDL. De acordo com Lima (2020), essa visão articulada condensa o desenvolvimento de estratégias para o atendimento das necessidades locais e das demandas apresentadas pelo setor varejista, corroborando Kerbauy (2004, p. 151), “a ideia de que por meio da institucionalização de padrões de ação e de processo de negociação no contexto de organizações e procedimentos”. Nessa perspectiva, os processos políticos e a natureza dessas ações têm influenciado de maneira assertiva novas tomadas de consciência e ação nos diferentes setores e segmentos.

Dessa forma, a seguir, serão apresentados os conceitos e as teorias adjacentes à tríade: desenvolvimento local, articulação e relacionamento institucional, bem como sobre o diagnóstico de atuação institucional com vistas ao entendimento e ao aprofundamento teórico inerentes às principais categorias que deram embasamento teórico-metodológico para a realização do diagnóstico da atuação institucional no Sistema CNDL.

### *2.1. Desenvolvimento local*

Para entendimento das relações entre as políticas públicas, faz-se necessário o aprofundamento do processo de desenvolvimento local e também social. Sabe-se que esse processo abrange uma análise sensível da realidade.

O conceito de desenvolvimento local surge em 1980 por meio de iniciativas visualizadas inicialmente na Europa e na América Latina. Nesse período, precisamente em 1990, o Estado, como agente regulador, inicia o processo de recuperação da economia, sendo necessário um modelo de negócios capaz de condensar a natureza do processo de desenvolvimento, modificando, inclusive, o engessamento no modo de fazer política (Albuquerque, 2004). Consoante Castro e Oliveira (2014, p. 22), “elementos relativos à análise das relações sociais, das instituições, e das dinâmicas ambientais e territoriais”, ou seja, a compreensão dos sujeitos e também das organizações diante das demandas sociais e plurais que permeiam tais realidades.

Nas sociedades contemporâneas, cabe ao Estado prover políticas públicas que atendam aos anseios da sociedade. Para que as funções estatais sejam exercidas com legitimidade, é preciso haver

**Lima; Silva & Sakamoto. *Desenvolvimento, articulação política e relacionamento institucional: diagnóstico de atuação do Sistema da Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (CNDL)***

planejamento e permanente interação entre governos e sociedade, de forma que sejam pactuados (Castro & Oliveira, 2014, p. 23).

Para Lima (2020), o desenvolvimento econômico local deve centrar-se na ampliação e efetivação dos direitos de cidadania por meio da mobilização social. Esse desenvolvimento deve atuar na regulação de conflitos entre os interesses de grupos sociais, respondendo pelas demandas e necessidades dos diversos setores sociais e econômicos, entre os quais esses grupos estão inseridos. Não obstante, em conformidade com Borges (2007), o desenvolvimento local propicia o desenvolvimento produtivo, contudo, por meio do entendimento da natureza produtiva desse viés, poderão ser criadas políticas públicas que possam fortalecer o trabalho desenvolvido.

É importante situar os conceitos aos quais se refere o termo em discussão. A tarefa é mais complicada do que parece à primeira vista, pois as políticas públicas e os processos de desenvolvimento têm aspectos bastante dinâmicos, uma vez que, em sua trajetória histórica, cada sociedade reconhece problemas e propõe soluções de acordo com suas capacidades (Castro & Oliveira, 2014, p. 22).

Ainda em conformidade com os autores, apesar das dificuldades e entraves observados na concepção de desenvolvimento, o termo “desenvolvimento” consiste na capacidade de determinada região ou local atuar de maneira assertiva nas demandas apresentadas, superando os entraves que impossibilitem a realização dos seus trabalhos e ampliando a rede de possibilidades. Nessa perspectiva, o processo de desenvolvimento pode ser compreendido e abordado em suas dimensões, respeitando a diversidade e especificidade históricas, locais e espaciais de cada região e/ou local (Castro & Oliveira, 2014).

Nessa perspectiva, as iniciativas locais incidem sobre o trabalho realizado a partir da interação dos municípios e os recursos advindos dessas parcerias. Nesse contexto, a equipe responsável deve, pois, estabelecer ligações para o desenvolvimento de um trabalho que envolva a iniciativa intergovernamental, e assim, desenvolver ações, projetos e resoluções das demandas locais (Swingburn & Goga & Murph, 2006).

A importância e a preocupação com os resultados e impactos sociais desejados de uma política pública se dão, em um extremo, pelas restrições dos recursos públicos e no outro por questões legítimas, que auxiliam no entendimento assim como em esclarecimentos úteis e indispensáveis acerca dos complexos problemas de gerenciamento envolvidos na administração pública (Reis & Silveira, 2022, p. 5).

Corroborando, de acordo com Lima (2020), as melhorias decorrentes do processo de desenvolvimento local devem ser efetivadas objetivando o comprometimento local e do poder público com agências e lideranças governamentais, políticas, sociais e empresariais, com monitoramento da situação da região para alcance da efetividade das ações. Dessa forma, para o alcance de um desenvolvimento econômico organizado e estruturado por meio de um planejamento orientado e articulado às demandas apresentadas pela região, certamente as mudanças no setor e contexto da realidade vivenciada serão ampliadas e melhoradas.

A institucionalização de padrões de ação e o processo de articulação das demandas apresentadas pela comunidade e inseridas em seu contexto material e social poderão influenciar de maneira assertiva nos processos decisórios e na geração de políticas de favorecimento ao desenvolvimento local (Kerbaux, 2004).

## *2.2. Articulação política e relacionamento institucional*

A política e a materialidade concreta dos seus desdobramentos, em consonância com Castro e Oliveira (2014), expressam uma variedade de interesses. Tais interesses condensam o processo técnico de elaborar ações, planejamentos e combinações de interesses dos grupos.

As políticas públicas serão aqui entendidas como o conjunto de políticas, programas e ações do Estado, diretamente ou por meio de delegação, com objetivo de enfrentar desafios e aproveitar oportunidades de interesse coletivo. Tais políticas, programas e ações concretizam-se na oferta de bens e serviços que atendam às demandas resultantes das disputas políticas acerca do que é ou deveria ser de interesse (Castro & Oliveira, 2014, p. 23).

Em conformidade com Fonseca (2013), as políticas públicas tornaram-se apelo frequente durante os discursos governamentais e eleitorais, no debate político e social, na Universidade e também nas organizações presentes na sociedade. Para o autor, a definição de políticas públicas é proposta ainda de forma rasa, como o “governo em ação”, porém a natureza de sua formulação decorre de um planejamento e projeto de ampla mobilização social, humana, informacional e logística.

De acordo com Macedo, Alcântara, Andrade e Ferreira (2016), conceber o campo das políticas públicas sem considerar as demandas apresentadas pelos setores da sociedade, bem como os interesses particulares e comuns, articulados à dinâmica do governo e do mercado e ao conjunto de relações impregnadas por meio das intenções

**Lima; Silva & Sakamoto. *Desenvolvimento, articulação política e relacionamento institucional: diagnóstico de atuação do Sistema da Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (CNDL)***

adjacentes à sua formulação, acaba por empobrecer a respectiva terminologia e sua função.

Para Dias e Matos (2012), as políticas públicas são necessárias, tendo em vista os níveis do Estado e da rede de recursos, que são limitados para o atendimento das demandas. Assim, o planejamento e a organização permitem o uso assertivo e eficiente de recursos com objetivos e metas que devem ser claras, considerando a realidade e o interesse dos grupos envolvidos.

A organização e a sistematização dessas políticas que são organizadas pelo poder público também se configuram através da mobilização, “por meio de grupos organizados, no que se denomina de Sociedade Civil Organizada (SCO), a qual inclui (...) sindicatos, entidades de representação empresarial, associação de moradores, associações patronais e ONGs em geral” (Lopes, Amaral & Caldas, 2008, p. 7).

Dias e Matos (2012, p. 16) afirmam que “uma das características mais importantes das políticas públicas é que constituem de decisões e ações que estão revestidas da autoridade soberana do poder público”. Nessa perspectiva, os autores nos indagam sobre quem são os agentes envolvidos nesse processo de organização e sistematização de políticas públicas e de quem são a responsabilidade e poder para tomadas de decisão. Assim, conforme Kerbauy (2004), essa racionalização de padrões e processo de ação em consonância com o contexto das organizações é fortemente influenciada pelos padrões políticos.

### *2.3. Diagnóstico institucional*

Observam-se mudanças advindas do progresso científico e tecnológico, que vem ocasionando alterações substanciais na forma e no planejamento realizado pelas organizações. Não obstante, as organizações buscam programar dinâmicas que possam se atentar às transformações e incorporá-las ao seu processo de desenvolvimento (Meneses & Zerbini, 2009).

Nessa perspectiva, o diagnóstico institucional propicia um aprofundamento acerca dos mecanismos reguladores de funcionamento das organizações, portanto as teorias e metodologias empregadas devem ser capazes de traduzir as necessidades e demandas vivenciadas e observadas nas organizações. Segundo Berti (2001), qualquer inadequação ou princípio de desequilíbrio interno ou externo à instituição deverá ser observada/o de forma atenta. Para o autor, o diagnóstico institucional deve, pois, incidir de forma estratégica em metas e reordenamentos das demandas apresentadas. Para isso, compreender

**Lima; Silva & Sakamoto. *Desenvolvimento, articulação política e relacionamento institucional: diagnóstico de atuação do Sistema da Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (CNDL)***

os elementos organizacionais e a natureza do trabalho (segmento) proporciona o remodelamento das lacunas e dos desafios observados nas rotinas organizacionais.

De acordo com Cândido, Gauthier e Hermenegildo (1999), para a sedimentação de uma proposta ou modelo de diagnóstico, quando a rede e a geração de negócios vão se ampliando e se fortalecendo, lacunas e problemas relativos aos diferentes agentes e campos de poder vão criando forma, carecendo, assim, de realinhamento dos objetivos e interesses comuns da organização.

Segundo Lima et al. (2020), o diagnóstico constitui-se como espelho da realidade vivenciada na organização. Assim, as situações concretas vivenciadas servem como uma fotografia dessa realidade. Para os autores, na linguagem médica, o ato e ação de diagnosticar viabilizam o conhecimento e procedimento adequados a serem alinhados para o paciente.

Dessa forma, em conformidade com o autor, o exercício de diagnosticar tem relação direta com a obtenção de conhecimento ou doença por meio de exames e dos sintomas apresentados, portanto, esse processo objetiva gerar “uma sequência imediata que consiste em prognóstico, prescrição e tratamento, com erradicação das eventuais disfunções detectadas” (LIMA et al., 2020, p. 48).

### **3. Metodologia da pesquisa**

A estratégia metodológica centra-se nos métodos e técnicas adotados para o desenvolvimento do diagnóstico, situando, pois, a definição do *locus* e da natureza da ação empreendida no desenvolvimento da pesquisa junto à organização, contextualizando os procedimentos adotados para um delineamento eficiente dos achados coletados.

#### *3.1. Apresentação do Sistema CNDL*

O Sistema CNDL foi fundado em 21 de outubro de 1960, a partir de um esforço coletivo para a criação de uma entidade de nível nacional, tendo como objetivo central a representação nacional de todos os segmentos relativos às atividades do comércio e do varejo (CNDL, 2021).

Nessa perspectiva, o Sistema CNDL busca ampliar a sua rede de negócios, consolidando-se como espaço de integração e mediação junto ao poder público, para a ampliação do desenvolvimento local, no intento de fortalecimento e alcance da representatividade de classe junto ao setor.



3.2. Design do diagnóstico institucional

O diagnóstico da atuação institucional realizado no Sistema CNDL foi realizado no período de 23 de março de 2020 a 11 de junho de 2021 e seguiu a seguinte estratégia de desenvolvimento, conforme demonstra o Quadro 1.

**Quadro 01:** Design do Diagnóstico Institucional no Sistema CNDL

Etapas		Atividades detalhadas
1	Planejamento do diagnóstico	Planejamento da atuação da consultoria.
		Planejamento da metodologia de entrevista com roteiro de questões quantitativas e qualitativas, bem como do modelo de avaliação semanal do projeto.
		Envio do cronograma detalhado das ações a serem executadas neste projeto.
2	Programação do formulário para aplicação por telefone	Proposição de formulário de aplicação quantitativa (questões fechadas com âncoras de resposta) e qualitativa (questões abertas) para aplicação por telefone.
		Definição da amostra para aplicação do diagnóstico: FCDLs (20 unidades); CDLs de capital e demais cidades de forma proporcional e segmentadas por região e número de associados, totalizando 160 unidades.
3	Coleta dos dados	Aplicação piloto em uma FCDL e uma CDL.
		Aplicação em amostra de 20 FCDLs.
		Aplicação em amostra de 140 CDLs.
4	Processamento dos dados	Entrada de dados das respostas quantitativas do diagnóstico no <i>software</i> Jamovi.
		Entrada de dados das respostas qualitativas do diagnóstico no <i>software</i> Atlas Ti.
		Tabulação dos dados quantitativos do diagnóstico no <i>software</i> Jamovi.
		Tabulação dos dados qualitativos do diagnóstico no <i>software</i> Atlas Ti.
		Análise de dados quantitativos do diagnóstico no <i>software</i> Jamovi.
		Análise de dados qualitativos do diagnóstico no <i>software</i> Atlas Ti.
		Análise integrada de dados quantitativos e qualitativos.
		Apresentação de resultados do diagnóstico.
		Discussão de resultados do diagnóstico.
		Validação dos resultados e discussão do diagnóstico.
5	Apresentação em Power Point com os resultados	Elaboração de apresentação em Power Point com os resultados.
6	Relatório com os resultados do diagnóstico	Avaliações mensais da qualidade dos serviços do diagnóstico.
		Elaboração de relatório final do diagnóstico.
7	Entrega e avaliação do diagnóstico	Avaliações mensais da qualidade dos serviços do diagnóstico.
		Publicação do diagnóstico em livro/e-book e artigo.

Fonte: Da pesquisa (2021).

**Lima; Silva & Sakamoto. *Desenvolvimento, articulação política e relacionamento institucional: diagnóstico de atuação do Sistema da Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (CNDL)***

Compondo também o *design* do diagnóstico, foi estabelecida uma amostra dentre as 2.000 entidades (CDLs e FCDLs) integrantes do Sistema CNDL em todo o Brasil. A definição amostral estabelece o quantitativo de 200 entidades a serem consultadas no diagnóstico, dando início ao agendamento junto aos componentes da amostra para a coleta de dados.

Em virtude da pandemia do novo coronavírus intensificada no Brasil a partir de março de 2020 e das condições ofertadas ao setor de comércio e serviços durante a vigência do quadro pandêmico em nosso país, algumas entidades optaram por não participar do respectivo diagnóstico. Assim, a amostra foi reduzida a 160 entidades, contudo, desse total, os dados de 140 foram coletados no período de novembro de 2020 a junho de 2021 via entrevistas estruturadas previamente agendadas, realizadas por meio de ligação telefônica com duração média de 45 minutos junto a presidentes, diretores e/ou executivos das entidades componentes do Sistema CNDL; de forma complementar, foram enviados pela plataforma *on-line* de formulários denominada *Google Forms* 20 formulários com roteiros estruturados que tiveram que ser coletados mediante esta estratégia.

Consoante Severino (2016, p. 134), as entrevistas estruturadas consistem em questões direcionadas que são estabelecidas “com determinada articulação interna. Aproxima-se mais do questionário, embora sem a impessoalidade desses”. Portanto, o respectivo instrumento de coleta de dados, seja aplicado nas entrevistas ou nos formulários aplicados via *Google Forms*, foi dividido em três blocos distintos: Bloco A: Perfil das lideranças participantes; Bloco B: Ações e resultados da promoção ao desenvolvimento econômico e social (local e regional); e Bloco C: Ações e resultados da articulação política e relacionamento institucional.

O Bloco A foi direcionado para perguntas relativas ao perfil da liderança participante do diagnóstico. O Bloco B versou sobre o conhecimento das lideranças do varejo no tocante ao desenvolvimento econômico, social e local das entidades e natureza das relações e políticas públicas pensadas para o setor. E finalmente o Bloco C buscou conhecer as principais intervenções de gestores e líderes do segmento varejo e o relacionamento institucional de natureza política das CDLs e FCDLs das cinco regiões do país: Norte, Sul, Centro-Oeste, Nordeste e Sudeste.

O diagnóstico institucional foi assentado nas abordagens quantitativa e qualitativa. Severino (2016) assevera que a abordagem quantitativa se centra na materialidade do concreto, nos conhecimentos dos fenômenos por meio de uma relação

**Lima; Silva & Sakamoto. *Desenvolvimento, articulação política e relacionamento institucional: diagnóstico de atuação do Sistema da Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (CNDL)***

funcional mensurada por intermédio do método experimental-matemático. Para esse mesmo autor, o conhecimento não pode ser considerado unicamente em virtude dessa compreensão, carecendo, pois, de uma amplitude que permita de forma organizada e sistemática. Dessa forma, a abordagem qualitativa e quantitativa refere-se, portanto, aos “conjuntos de metodologias, envolvendo, eventualmente, diversas referências epistemológicas” (Severino, 2016, p. 124). A abordagem qualitativa deve também amparar-se em fundamentos e conceitos inerentes e específicos à sua metodologia adotada.

Para o tratamento dos dados coletados no diagnóstico, consideraram-se duas ferramentas para o refinamento de tais informações. No tocante ao tratamento dos dados quantitativos oriundos do instrumento de coleta de dados e balizados por meio da escala *Likert* (1993) de percepção para mediação e suporte da ferramenta quantitativa utilizada com base na estatística descritiva por meio do *software* gratuito e de livre acesso denominado Jamovi. As questões quantitativas centrais apresentaram âncoras de resposta do tipo grau de frequência: (0) Não sei responder; (1) Nunca; (2) Raramente; (3) Ocasionalmente; (4) Frequentemente; e (5) Sempre. Essas questões representam indicadores com avaliações quantitativas, mas também complementadas por registros qualitativos.

Esses registros concretizam a outra abordagem fundamental neste diagnóstico, ou seja, a parte qualitativa com o tratamento das unidades hermenêuticas contidas nos registros e nas transcrições decorrentes das perguntas subjetivas presentes no formulário da entrevista estruturada ou na aplicação do *Google Forms* sedimentadas para a análise; assim, tal análise de base qualitativa foi ancorada no *software* Atlas.ti7.

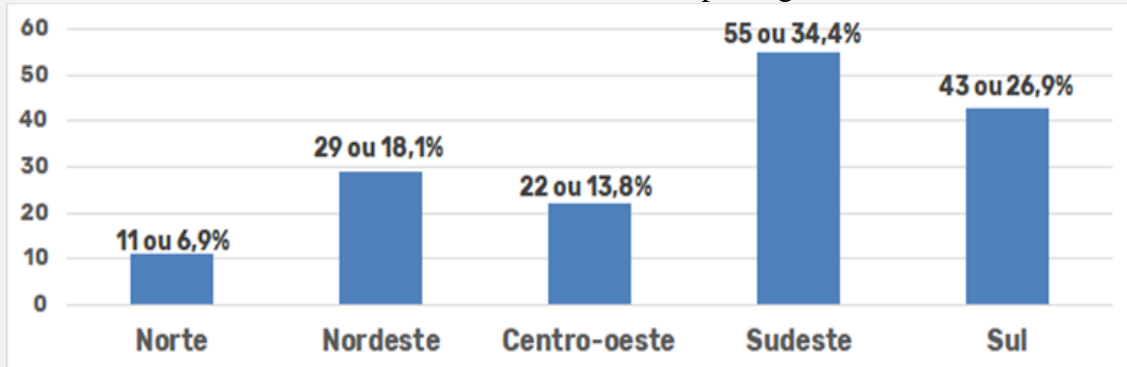
#### **4. Análise, resultados e discussão**

Nesta seção serão apresentados os produtos advindos do diagnóstico de atuação institucional realizado no Sistema CNDL e os desdobramentos do trabalho interventivo realizado, bem como as contribuições deste trabalho para as articulações políticas, o desenvolvimento local e regional em que as entidades estão imersas e as tratativas de melhorias a serem tecidas para o ambiente e a geração de negócios.

**4.1. Perfil das lideranças participantes do diagnóstico**

O respectivo subtópico tem como objetivo conhecer o perfil das lideranças participantes oriundas do Sistema CNDL (n=160), em virtude da divisão FCDLs (n=20) e CDLs (n=140). Dessa forma, conforme gráfico 1, evidenciou-se o perfil de entidades divididas em consonância com a região do país.

**Gráfico 1: Perfil de entidades por região**

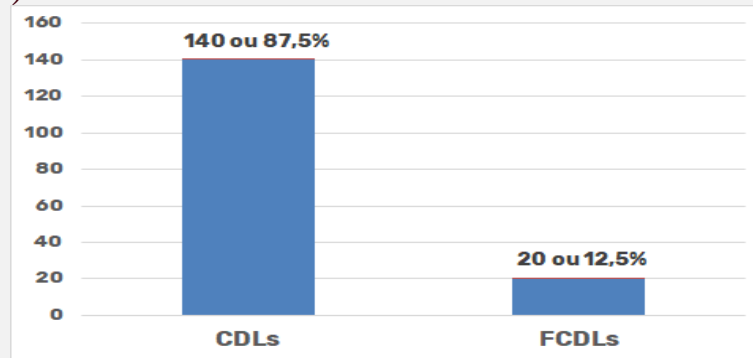


Fonte: Da Pesquisa (2021).

De acordo com o gráfico 1, das 160 entidades da amostra composta por CDLs e FCDLs, as regiões Sudeste (n=55 ou 34,4%) e Sul (n=43 ou 26,9%) foram as regiões do país com maior índice de participação. As regiões Nordeste (n=29 ou 18,1%) e Centro-Oeste (n=22 ou 13,8%) do país apresentaram uma participação significativa, enquanto a região Norte figurou como a região com menor participação (n=11 ou 6,9%) de entidades representativas.

Indagou-se às 160 entidades componentes quanto ao seu perfil no Sistema CNDL, conforme gráfico 2.

**Gráfico 2: Entidades do Sistema CNDL**

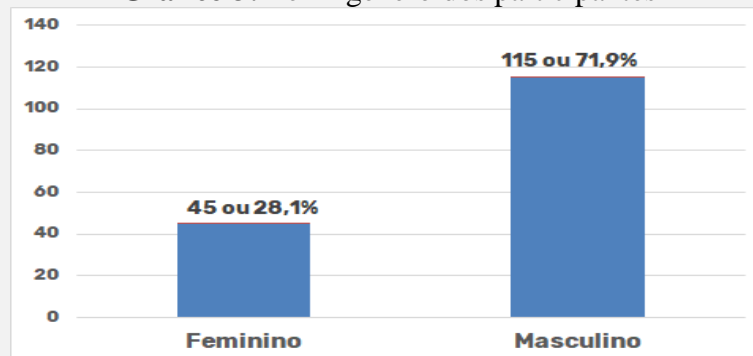


Fonte: Da Pesquisa (2021).

De acordo com o gráfico 2, verificou-se que as CDLs (n=140 ou 87,5%) figuram em maior quantidade devido à abrangência de entidades localizadas em diversas regiões (municípios, distritos e capitais) de todo o país, enquanto as FCDLs (n=20 ou 12,5%) estão situadas nas capitais do país. Ressalta-se também que as respectivas entidades (FCDLs), na condição de federações, dispunham de atribuições no âmbito do poder público estadual e articulação com o poder público, o que impactou sua participação no contexto de pandemia do novo coronavírus, com desdobramentos sobre o setor de varejo. Dessa forma, as federações estiveram vinculadas às normatizações e debates junto ao poder público.

Apresentam-se os dados pertinentes ao gênero das lideranças participantes do diagnóstico, conforme o gráfico 3.

**Gráfico 3:** Perfil gênero dos participantes



Fonte: Da Pesquisa (2021).

Por meio do gráfico 3, verificou-se que, dos 160 participantes do diagnóstico, 45 (28,1%) correspondem ao gênero feminino, enquanto 115 (71,9%) atrelam-se ao gênero masculino. Também foi observado, por meio da análise dos dados, que a maioria dos entrevistados se encontra na faixa etária de 46 anos ou mais, com 103 (64,4%) da amostra adotada.

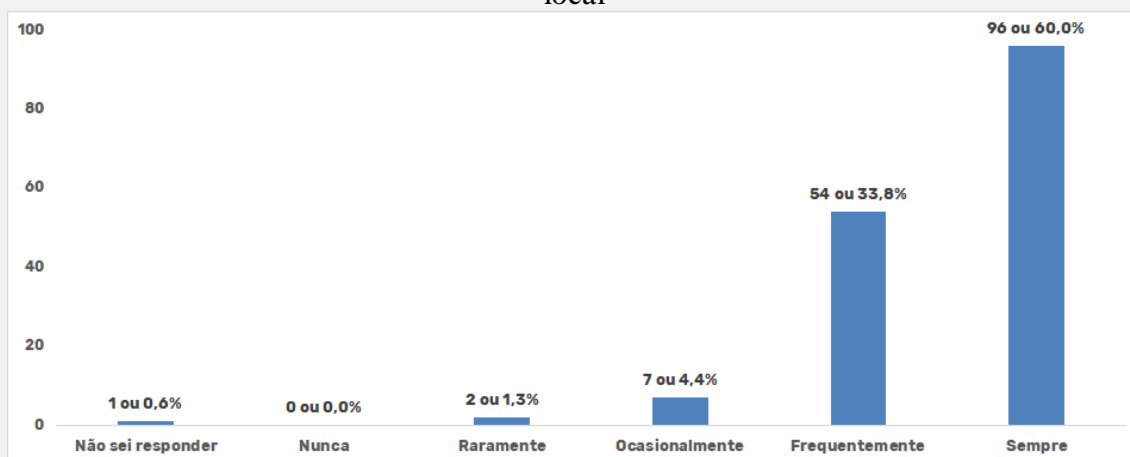
**Lima; Silva & Sakamoto. *Desenvolvimento, articulação política e relacionamento institucional: diagnóstico de atuação do Sistema da Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (CNDL)***

Após a realização do perfil dos sujeitos participantes do diagnóstico, serão apresentados os principais resultados do diagnóstico realizado no Sistema CNDL no tocante à tríade das categorias basilares empreendidas nesta aplicação: desenvolvimento local, articulação política e relacionamento institucional.

**4.2. Ações e resultados da promoção ao desenvolvimento econômico e social (local e regional)**

As questões a serem tecidas a seguir tiveram o objetivo de conhecer a correta avaliação das lideranças do varejo acerca das ações realizadas pelas CDLs e FCDLs visando à promoção do desenvolvimento econômico local da sua cidade/estado.

**Gráfico 4:** Participação das entidades (FCDLs/CDLs) nas iniciativas do poder público local

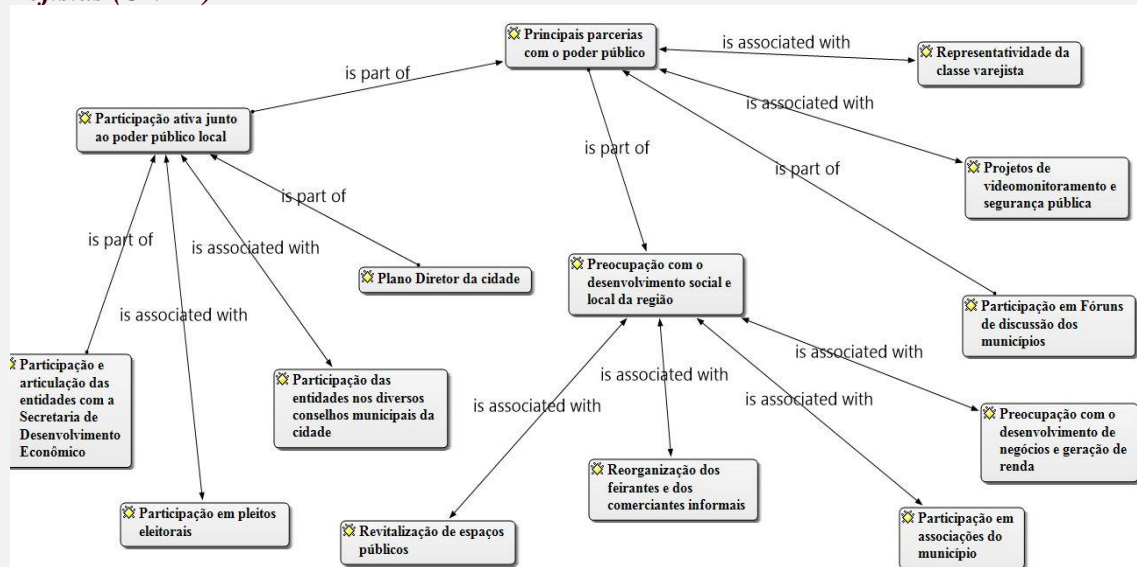


**Fonte:** Da Pesquisa (2021).

De acordo com o gráfico 4, verificou-se que, para 93,8% (n=150) dos participantes, a entidade (FCDLs/CDLs) participa “frequentemente” e “sempre” das iniciativas do poder público local, em convênios, parcerias, grupos de trabalho, fóruns ou conselhos, etc. Assim, FCDLs e CDLs participam ativamente das iniciativas do poder público local. Corroborando, Borges (2007) afirma que o desenvolvimento deve incidir sobre o respeito às demandas sociais, portanto tais mudanças devem considerar a dispersão, composição e disponibilidade dos agentes locais e públicos.

Questionou-se às lideranças que integram o Sistema CNDL acerca das principais parcerias das CDLs e FCDLs com o poder público, em conformidade com a figura 1.

**Figura 1:** Principais parcerias das CDLs/FCDLs com o poder público



Fonte: Da Pesquisa (2021).

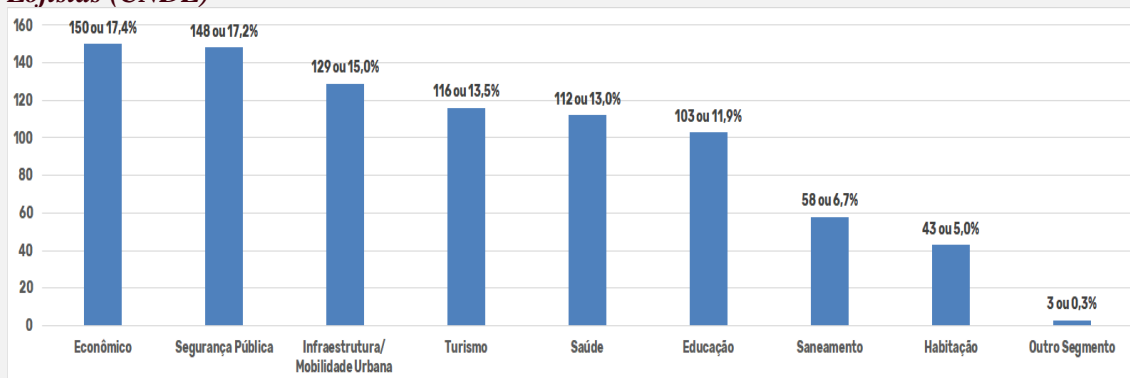
Conforme a figura 1, as principais parcerias destacadas pelas lideranças participantes do diagnóstico são: (1) Participação ativa junto ao poder público local, com 57 (13,4%) indicações; (2) Participação das entidades nos diversos conselhos municipais da cidade, com 51 (12,0%) citações; (3) Preocupação com o desenvolvimento social e local da região, com 42 (9,9%) citações; (4) Conscientização e protocolos de prevenção ao novo coronavírus, com 42 (9,9%) citações; e (5) Preocupação com o desenvolvimento de negócios e geração de renda, com 37 (8,7%) citações, de um total de 426 registros coletados junto aos 160 participantes.

Nessa perspectiva, Borges (2007, p. 26) pontua que “o desenvolvimento deve dizer respeito ao povo e ao seu bem-estar, ou seja, que as medidas devem incluir não só o crescimento, mas também sua dispersão, composição e disponibilidade”, ou seja, o desenvolvimento deve incidir sobre os objetivos e as demandas dos agentes inseridos no segmento, buscando a ampliação da rede de negócios e a geração de parcerias.

Indagou-se aos integrantes das entidades CDLs/FCDLs sobre os segmentos de políticas públicas locais e a proximidade destes para parcerias, conforme o gráfico 5.

**Gráfico 5:** Segmentos de políticas públicas e proximidade para parcerias do varejo com o poder público

**Lima; Silva & Sakamoto. *Desenvolvimento, articulação política e relacionamento institucional: diagnóstico de atuação do Sistema da Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (CNDL)***

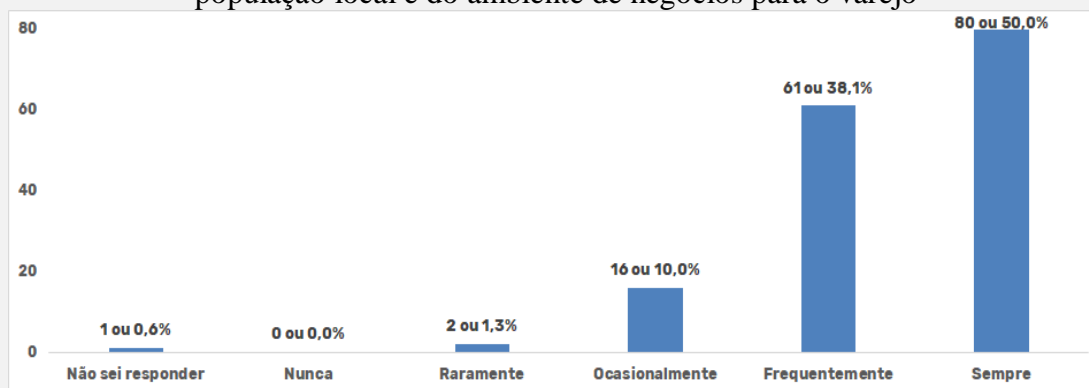


**Fonte:** Da Pesquisa (2021).

De acordo com o gráfico 5, verificou-se que os segmentos de políticas públicas com maior proximidade para parcerias entre o varejo e o poder público versaram sobre o segmento econômico (17,4%, n=150), a segurança pública (17,2%, n=148), a infraestrutura/mobilidade urbana (15,0%, n=129), o turismo (13,5%, n=116) e a saúde (13,0%, n=112), que juntos totalizaram 655 indicações. Em outros termos, esses segmentos, juntos, representam 76,0% do total de 862 indicações apresentadas pelos 160 participantes do diagnóstico institucional.

A seguir, o gráfico 6 destaca as iniciativas que promovem o desenvolvimento econômico e social com melhorias das condições de vida da população local e do ambiente de negócios para o varejo, destacando-se as iniciativas de protagonismo local, bem como os principais segmentos da economia com maior potencial para parcerias com o varejo.

**Gráfico 6:** Iniciativas das entidades das FCDLs e CDLs que promovam o desenvolvimento econômico e social com melhorias das condições de vida da população local e do ambiente de negócios para o varejo



**Fonte:** Da Pesquisa (2021).

Os resultados do gráfico 6 indicam que, para 88,1% (n=141) dos participantes, a entidade (FCDLs/CDLs) toma iniciativas “frequentemente” e “sempre” na promoção

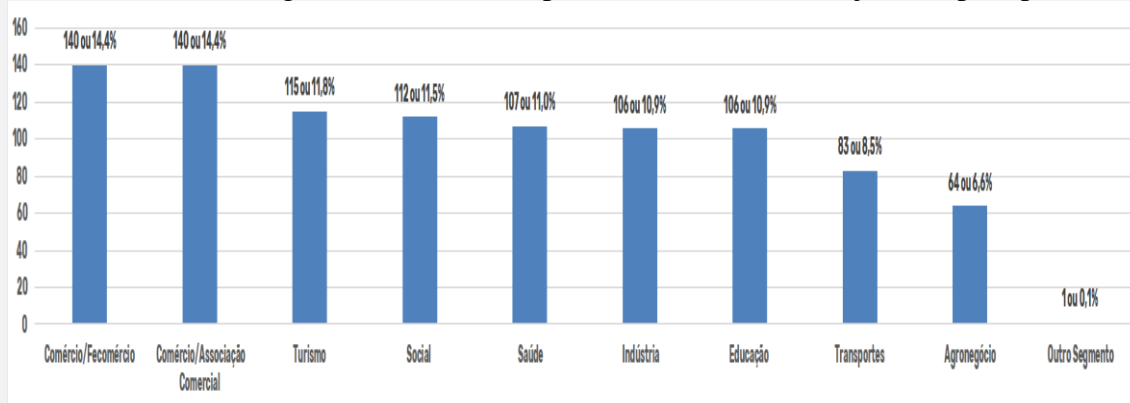


**Lima; Silva & Sakamoto. *Desenvolvimento, articulação política e relacionamento institucional: diagnóstico de atuação do Sistema da Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (CNDL)***

do desenvolvimento econômico e social, com melhorias das condições de vida da população local e do ambiente de negócios para o varejo, com convênios, parcerias, grupos de trabalho, criação de fóruns ou conselhos, etc., com melhorias das condições de vida da população local e do ambiente de negócios.

Nessa perspectiva, em conformidade com Martín (1999), o prisma das iniciativas individuais e coletivas constitui-se como estratégia essencial ao desenvolvimento local, pois proporciona uma base econômica estruturada, ampliando, assim, as interações e os tecidos sociais municipais e regionais. Com relação a essa diversidade de iniciativas, o gráfico 7 demonstra os principais outros segmentos nos quais os potenciais para parcerias com a entidade (FCDLs/CDLs) são mais evidentes.

**Gráfico 7:** Outros segmentos com maior proximidade com o varejo local para parcerias



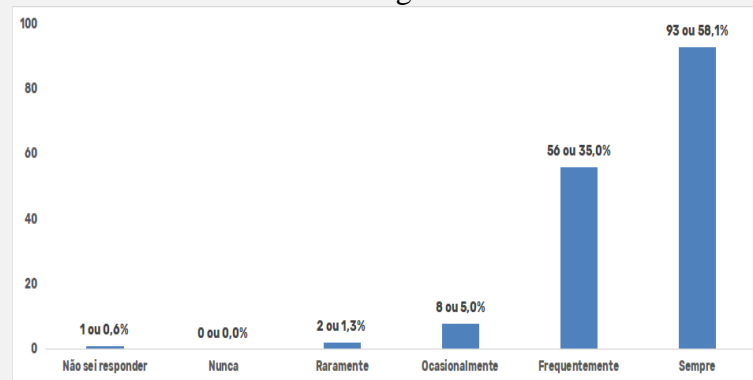
**Fonte:** Da Pesquisa (2021).

O gráfico 7 aponta os seguintes segmentos com proximidade para parcerias com o setor de varejo local apresentados pelas principais lideranças, a saber: Comércio/Fecomércio, Comércio/Associação Comercial, Turismo, Social e Saúde como os principais do total de nove segmentos explorados que demonstraram maior potencial de parcerias com o varejo local, acumulando 614 indicações, ou seja, 63,0% do total de 974 registros apresentados pelos 160 participantes da pesquisa. Verificou-se que os outros segmentos Comércio/Fecomércio, Comércio/Associação Comercial, Turismo, Social e Saúde obtiveram a maior parte (63,0%) do total de indicações pelos participantes da pesquisa.

As principais lideranças do Sistema CNDL foram indagadas acerca das contribuições das entidades para a melhoria do ambiente de negócios do varejo local em detrimento do desenvolvimento econômico e social do estado ou região, de acordo com o gráfico 8.

**Lima; Silva & Sakamoto. *Desenvolvimento, articulação política e relacionamento institucional: diagnóstico de atuação do Sistema da Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (CNDL)***

**Gráfico 8:** A entidade (FCDLs/CDLs) tem contribuído para a melhoria do ambiente de negócios do varejo local na promoção ao desenvolvimento econômico e social do estado ou região



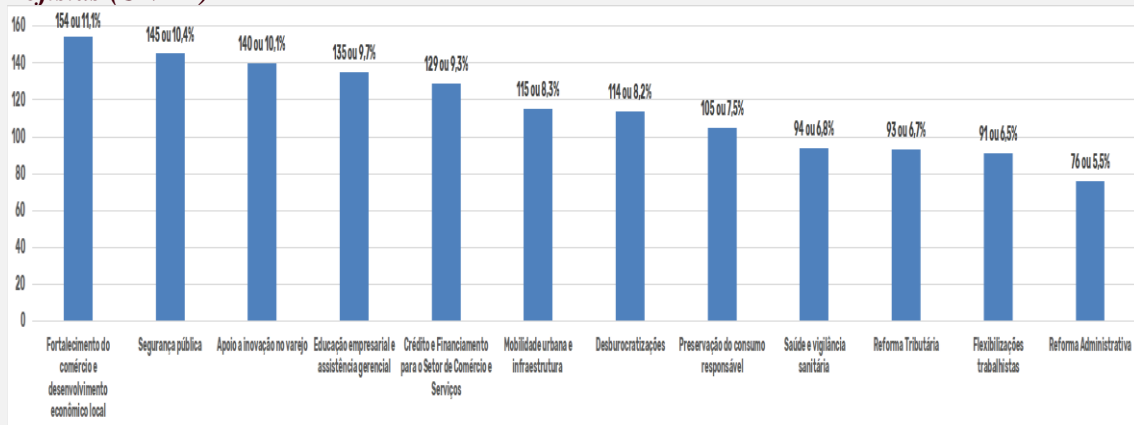
**Fonte:** Da Pesquisa (2021).

Os resultados do gráfico 8 indicam que, para 93,1% (n=149) dos participantes, a entidade (FCDLs/CDLs) tem contribuído “frequentemente” e “sempre” para a melhoria do ambiente de negócios do varejo local na promoção ao desenvolvimento econômico e social do estado ou região, com melhorias das condições de vida da população local e do ambiente de negócios para o varejo com convênios, parcerias, grupos de trabalho, criação de fóruns ou conselhos, etc.

No gráfico 9, as principais lideranças do Sistema CNDL foram inquiridas sobre os temas que mais têm obtido avanço na promoção ao desenvolvimento econômico e social do estado ou região.

**Gráfico 9:** Temas que mais têm obtido avanços na promoção ao desenvolvimento econômico e social do estado ou região

**Lima; Silva & Sakamoto. *Desenvolvimento, articulação política e relacionamento institucional: diagnóstico de atuação do Sistema da Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (CNDL)***



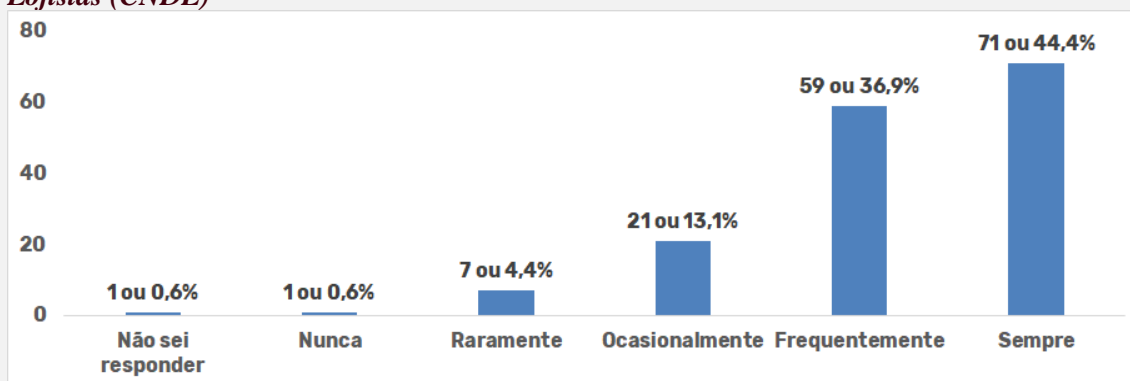
Fonte: Da Pesquisa (2021).

De acordo com os dados obtidos, verificou-se que os principais temas listados pelas lideranças fazem menção ao (1) Fortalecimento do comércio e desenvolvimento econômico local; (2) Segurança pública; (3) Apoio à inovação no varejo; (4) Educação empresarial e assistência gerencial; (5) Crédito e financiamento para o setor de comércio e serviços; (6) Mobilidade urbana e infraestrutura; e (7) Desburocratizações, que somaram, juntos, 932 registros, representando 67% do total de 1.391 registros apresentados pelos 160 participantes na pesquisa.

#### *4.3. Ações e resultados da articulação política e relacionamento institucional*

Esta seção teve como objetivo conhecer as percepções das lideranças e gestores do varejo acerca das ações realizadas pelas CDLs e FCDLs visando à articulação política e do relacionamento institucional na sua cidade/estado. Dessa forma, as lideranças das CDLs/FCDLs (n=160) foram indagadas acerca da promoção de ações com foco na articulação política e relacionamento institucional, sendo os dados colhidos sintetizados no gráfico 10.

**Gráfico 10:** A entidade (FCDLs/CDLs) e a promoção de ações com foco na articulação política e relacionamento institucional junto a lideranças políticas e governamentais

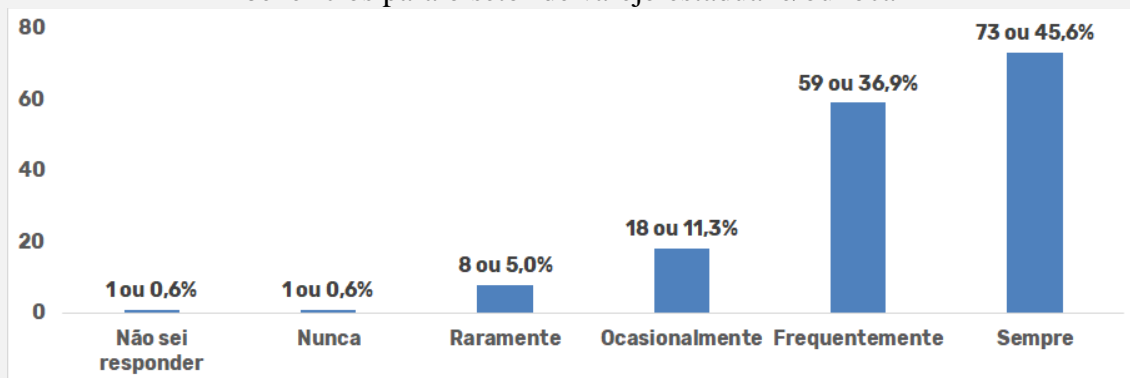


Fonte: Da Pesquisa (2021).

A partir dos dados presentes no gráfico 10, verificou-se que, para 81,3% (n=130) dos participantes, a entidade (FCDLs/CDLs) promove ações com foco na articulação política e relacionamento institucional “frequentemente” e “sempre” junto a lideranças políticas e governamentais. Nessa perspectiva, as ações promovidas pelas FCDLs e CDLs com foco na articulação política e relacionamento institucional foram avaliadas de forma positiva pela maioria dos participantes da pesquisa (81,3%), demonstrando a percepção do esforço despendido nessas ações pelas entidades.

As principais lideranças do Sistema CNDL também foram questionadas sobre as parcerias das entidades (FCDLs/CDLs), bem como sobre sua articulação política e seu relacionamento institucional, de acordo com o gráfico 11.

**Gráfico 11:** As parcerias da entidade (FCDLs/CDLs) com parceiros externos e os benefícios para o setor de varejo estadual e/ou local



Fonte: Da Pesquisa (2021).

Os resultados do gráfico 11 indicam que, para 82,5% (n=132) dos participantes, as parcerias da entidade (FCDLs/CDLs) com parceiros externos promovem benefícios “frequentemente” e “sempre” para o setor de varejo. Constatou-se que as parcerias da entidade (FCDLs/CDLs) com parceiros externos promovem, para a maioria dos participantes da pesquisa (82,5%, n=132), benefícios para o setor de varejo estadual e/ou

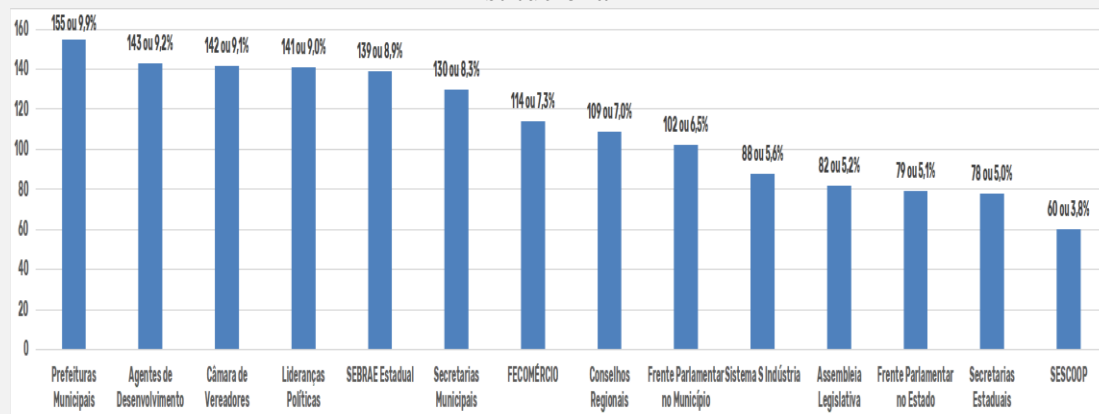


**Lima; Silva & Sakamoto. *Desenvolvimento, articulação política e relacionamento institucional: diagnóstico de atuação do Sistema da Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (CNDL)***

indicações; e (6) Parcerias com agências de crédito e bancos para a redução de custos e cartela diversificada de produtos de qualidade, com 21 (6,6%) indicações, de um total de 319 registros coletados junto aos 160 participantes.

Questionaram-se os gestores das FCDLs e CDLs sobre os parceiros e a política de relacionamento adotada nessas ações, conforme o gráfico 12.

**Gráfico 12:** Parceiros envolvidos nas ações de articulação política e relacionamento institucional



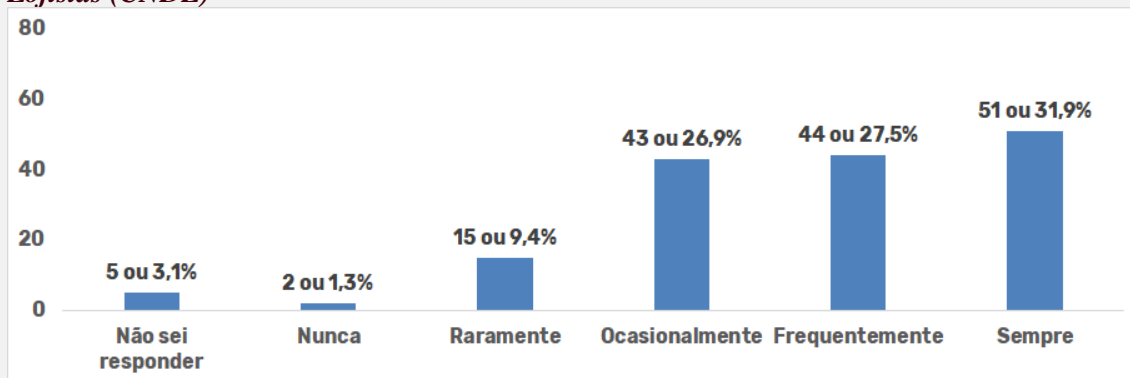
**Fonte:** Da Pesquisa (2021).

Dessa forma, os principais parceiros envolvidos nas ações destacadas de articulação foram: (1) Prefeituras municipais, com 155 (9,9%) indicações; (2) Agentes de desenvolvimento, com 143 (9,2%) indicações; (3) Câmara de Vereadores, com 142 (9,1%) indicações; (4) Lideranças políticas, com 141 (9,0%) indicações; (5) Sebrae estadual, com 139 (8,9%) indicações; e (6) Secretarias municipais, com 130 (8,3%) indicações, que somaram 850 registros, representando 54,4% do total de 1.562 registros apresentados pelos 160 participantes da pesquisa.

Nessa perspectiva, para Martins e Caldas (2009, p. 209), “os principais critérios para selecionar as experiências foram suas inserções em redes sociais e seus resultados econômicos”, os quais, por conseguinte, ocasionam a distribuição e a acumulação no tecido social e local em que as organizações estão inseridas.

Os gestores e as principais lideranças do Sistema CNDL foram questionados quanto às demandas do setor e se elas estão estruturadas na agenda política estadual e/ou local, tendo sido os dados colhidos sintetizados no gráfico 13.

**Gráfico 13:** As demandas do varejo estruturadas na agenda política estadual e/ou local



Fonte: Da Pesquisa (2021).

Consoante os dados presentes no gráfico 13, observou-se que, para 59,4% (n=95) dos participantes, as demandas do varejo estão “frequentemente” e “sempre” estruturadas na agenda política estadual e/ou local, demonstrando a importância da correta elaboração de demandas disseminadas pelo Programa Políticas Públicas 4.0 em suas atividades, aplicadas pelas lideranças do varejo.

## 5. Considerações complementares

Registre-se, de início, a estratégia de tornar este diagnóstico institucional como prática de aplicação sistemática no Sistema CNDL, promovendo a revisão e o aprimoramento das ações e projetos fundamentais para a avaliação, monitoramento e gestão das políticas públicas setoriais do varejo no Brasil.

De acordo com o diagnóstico institucional realizado, verificou-se a disponibilidade das FCDLs e CDLs em iniciativas vinculadas ao poder público local, tais como: convênios, parcerias e grupos de interesse das entidades, bem como conselhos deliberativos para tomadas de decisão e geração de políticas públicas construídas com base no interesse coletivo do segmento varejista.

No tocante às ações e resultados da promoção ao desenvolvimento econômico e social (local e regional), faz-se necessário incentivar a disseminação das seguintes iniciativas de protagonismo local para o varejo por parte das CDLs/FCDLs, tais como: (1) Ações formativas vinculadas à formação profissional no setor e força de vendas; (2) Ações e campanhas de conscientização em relação ao novo coronavírus; (3) Campanhas promocionais para a geração de consumo e renda; (4) Parceria com o poder público local; (5) Ações e projetos sociais; (6) Incentivo ao comércio por meio do consumo local; (7) Ações e projetos na área da segurança pública; (8) Fortalecimento da relação entre o

**Lima; Silva & Sakamoto. *Desenvolvimento, articulação política e relacionamento institucional: diagnóstico de atuação do Sistema da Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (CNDL)***

comércio e os associados; e (9) Fortalecimento e representatividade da entidade, respeitadas as peculiaridades locais.

Dessa forma, busca-se disseminar e incentivar, junto às FCDLs e CDLs, a necessidade de a entidade atuar, de forma local e regional, na promoção do desenvolvimento econômico e social com melhorias das condições de vida da população local e do ambiente de negócios para o varejo, com convênios, parcerias, grupos de trabalho, criação de fóruns ou conselhos e outras formas adaptáveis à realidade local.

Nessa perspectiva, tenciona-se, portanto, contribuir com a avaliação local, pelas FCDLs e CDLs, sobre os resultados efetivos na busca contínua da melhoria do ambiente de negócios do varejo, tomando-se por parâmetros de metas os seguintes e principais tipos de resultados a serem buscados: (1) Aumento das vendas e desenvolvimento local; (2) Junção de valor e capacidade de entregar resultados para o associado; (3) Formação de lideranças no setor com foco no desenvolvimento do comércio local; (4) Fortalecimento e representatividade da entidade; (5) Desenvolvimento econômico e social; (6) Disponibilização de crédito para a melhoria no ambiente e geração de negócios; e (7) Reabertura do comércio em virtude dos decretos da pandemia do novo coronavírus.

Conforme as ações e resultados da articulação política e o relacionamento institucional observados para a realização do diagnóstico de atuação institucional empreendido no Sistema CNDL, verificou-se que se faz necessário atuar mediante a disponibilidade das FCDLs e CDLs na participação das iniciativas do poder público local, envolvendo convênios, parcerias, grupos de trabalho, fóruns ou conselhos, etc.

Assim, faz-se mister incentivar a disseminação das seguintes parcerias das CDLs/FCDLs com o poder público local: (1) Participação ativa junto ao poder público local; (2) Participação das entidades nos diversos conselhos municipais da cidade; (3) Preocupação com o desenvolvimento social e local da região; (4) Conscientização e implantação de protocolos de prevenção ao novo coronavírus; e (5) Preocupação com o desenvolvimento de negócios e geração de renda, respeitadas as peculiaridades locais.

Dessa forma, recomenda-se que o Sistema CNDL possa incentivar as FCDLs e CDLs a realizar parcerias com os seguintes segmentos considerados com maior proximidade para parcerias com o poder público: econômico, segurança pública, infraestrutura/mobilidade urbana, turismo e saúde.

As FCDLs e CDLs apresentam potencial para a ampliação da promoção do desenvolvimento econômico e social com melhorias das condições de vida da população



**Lima; Silva & Sakamoto. *Desenvolvimento, articulação política e relacionamento institucional: diagnóstico de atuação do Sistema da Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (CNDL)***

local e do ambiente de negócios para o varejo, com novas iniciativas de convênios, parcerias, grupos de trabalho, criação de fóruns ou conselhos, etc. Assim, o Sistema CNDL deve promover a realização de parcerias externas com planejamento prévio e acompanhamento da sua execução, com o objetivo de promover benefícios para o setor de varejo estadual (FCDLs) e/ou local (CDLs). Também deve orientar as FCDLs e CDLs na realização de parcerias externas de forma planejada e com acompanhamento da sua execução, tomando por base a busca dos principais benefícios para a entidade, como: (1) Fortalecimento e representatividade da entidade; (2) Intervenções da entidade para o desenvolvimento econômico e local da região; (3) Parcerias para a qualificação dos associados através de ações e programas; (4) Parcerias assertivas entre a entidade e o poder público local; (5) Fidelização dos associados; e (6) Parcerias com agências de crédito e bancos para a redução de custos e cartela diversificada de produtos de qualidade.

Assim, faz-se necessária a ampliação das parcerias das entidades com o poder público local e a diversidade inerente ao segmento para alinhamento do setor de comércio e varejo. Nessa esteira, observou-se a preocupação das lideranças para com o desenvolvimento da região e a geração de negócios. Em virtude da pandemia do novo coronavírus, as lideranças participantes do diagnóstico institucional mencionaram a preocupação com o desenvolvimento da rede de negócios e das dificuldades enfrentadas pelo setor na vigência da pandemia. Desse modo, denotou-se que a articulação junto ao poder público e o desenvolvimento de um relacionamento institucional são urgentes para o fortalecimento do setor.

Outro elemento importante observado durante as análises tecidas no diagnóstico institucional se relaciona ao desenvolvimento de temas inseridos no contexto das políticas públicas para o setor de comércio e varejo. Nessa perspectiva, fazem-se necessários o fortalecimento do comércio e o desenvolvimento econômico local por meio do apoio à inovação, à segurança pública e à formação contínua das lideranças relativas à assistência gerencial desses espaços, com foco na manutenção dos associados, do associativismo e da representatividade do segmento lojista.

Diante dos encaminhamentos apontados no diagnóstico institucional e situados por meio do trabalho realizado pela equipe especializada, verificou-se a necessidade de criação de planos de combate à pandemia do novo coronavírus e de processos inovadores para a ampliação e competitividade do setor. Destacam-se também a participação ativa nos conselhos de desenvolvimento municipais e estaduais e a relação entre as FCDLs e

**Lima; Silva & Sakamoto. *Desenvolvimento, articulação política e relacionamento institucional: diagnóstico de atuação do Sistema da Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (CNDL)***

CDLs em empresas governamentais com formações específicas para compras e ações coletivas.

Nesse contexto, o diagnóstico institucional realizado no Sistema CNDL proporcionou um reordenamento do trabalho e das intervenções pensadas em âmbito nacional, portanto a escuta das entidades colaborativas que o integram constitui-se como elemento importante para um planejamento eficiente das ações a serem implementadas a partir das necessidades percebidas setorialmente. Não obstante, o trabalho realizado não se constitui meramente como manual ou *checklist* dos principais desafios e lacunas das entidades, mas como um guia de experiências exitosas vinculadas à gestão e instrumento valorativo para a composição de novos rumos e tomadas de ação a serem feitas futuramente no Sistema CNDL.

## **Referências**

Albuquerque, F. (2004). Desarrollo económico local y descentralización en América Latina. *Revista de la Cepal*, (82), 157-171.

Berti, A. (2001). *Diagnóstico empresarial: teoria e prática*. São Paulo: Ícone.

Borges, C. M. (2007). *Desenvolvimento local e avaliação de políticas públicas: análise da viabilidade para construção de um índice de desenvolvimento local para o município de São José do Rio Preto* (Dissertação de Mestrado). Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto.

Cândido, A. P., Gauthier, F. Á. O., & Hermenegildo, J. L. S. (1999). Proposta de um modelo de diagnóstico institucional baseado em teoria sobre o ciclo de vida das organizações. *Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. Recuperado de [http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep1999\\_a0445.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep1999_a0445.pdf)

Castro, J. A., & Oliveira, M. G. (2014). Políticas públicas e desenvolvimento. In L. M. Madeira (Org.), *Avaliação de políticas públicas* (pp. 20-48). Porto Alegre: UFRGS.

CNDL. (2021). *Site da Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas*. Recuperado de <https://site.cndl.org.br/institucional/historico>

CNDL, Sebrae, & Iagee (2017). *Relatório Técnico: Programa Nacional de Desenvolvimento do Varejo (PNDV)*. CNDL/IAGEE.

Dias, R., & Matos, F. (2012). *Políticas públicas: princípios, propósitos e processos*. São Paulo: Atlas.

**Lima; Silva & Sakamoto.** *Desenvolvimento, articulação política e relacionamento institucional: diagnóstico de atuação do Sistema da Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (CNDL)*

Fonseca, F. (2013). Dimensões críticas das políticas públicas. *Cadernos EBAPE.BR*, 11(3), 402-418.

Kerbaui, M. T. M. (2004). Descentralização, processo decisório e políticas públicas locais. *Estudos de Sociologia*, 16, 151-163.

Lima, M. A. M. L., Nunes, P. R. de C., Matos, R. de C. H., Silva, D. de M., Sousa, N. R. de. (2020). Programa Recursos Humanos Estratégicos (PRORH): diagnóstico da gestão de pessoas na controladoria e ouvidoria geral do estado do Ceará (CGE). In: Mello, R. G., Freitas, P. G de. (Org). *Aplicação estratégica e multiplicidade da gestão contemporânea*. Rio de Janeiro: E-publicar.

Lima, M. A. M. (2020). Desenvolvimento Econômico Local (DEL) e as Políticas Públicas (PPs): fundamentos e agenda para o setor de varejo no Brasil. *Revista Brasileira de Políticas Públicas e Internacionais*, 5(1), pp. 29-43.

Likert, R., Roslow, S. & Murphy, G. (1993). A simple and reliable method of scoring the Thurstone attitude scales. *Personnel Psychology*, 46, 689-690.

Lopes, B., Amaral, J. N., & Caldas, W. (2008). *Políticas públicas: conceitos e práticas*. Caldas: Sebrae.

Macedo, A. S., Alcântara, V. C., Andrade, L. F. S., & Ferreira, P. A. (2016). O papel dos atores na formulação e implementação de políticas públicas: dinâmicas, conflitos e interesses no Programa Mais Médicos. *Cadernos EBAPE.BR*, 14, 593-618. Recuperado de <https://www.scielo.br/j/cebape/a/cpskzt34xqzmzfxslyxkptw/?lang=pt>

Martín, J. C. (1999). Los retos por una sociedad a escala humana: el desarrollo local. In M. A. Souza (Org.), *Metrópole e globalização: conhecendo a cidade de São Paulo*. São Paulo: Cedesp.

Martins, R. D., & Caldas, E. L. (2009). Visões do desenvolvimento local: uma análise comparada de experiências brasileiras. *Interações*, 10(2), 207-218.

Meneses, P. P. M., & Zerbini, T. (2009). Levantamento de necessidades de treinamento: reflexões atuais. *Análise*, 20(2), 50-64.

Severino, A. J. (2016). *Metodologia do trabalho científico* (24a ed.). São Paulo: Cortez.

Swuinburn, G., Goga, S., Murphy, F. (2006). Desenvolvimento econômico local: um manual para implementação de estratégias para o desenvolvimento econômico local e planos de ação. *Manual para Desenvolvimento Econômico Local*. Recuperado de <https://www.fundacaoabh.org.br/wp-content/uploads/2018/11/Desenvolvimento-Econo%CC%82mico-Local.pdf>.

Reis, P. R. C., Silveira, S. F. R. S (2012). Avaliação de políticas públicas de desenvolvimento regional: o caso do projeto público de irrigação Gorutuba. *Revista de Administração Pública*, 46 (4), p. 1101-1130.

**Lima; Silva & Sakamoto. *Desenvolvimento, articulação política e relacionamento institucional: diagnóstico de atuação do Sistema da Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (CNDL)***